



**PRIMERA CONFERENCIA
LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE**

**FIRST LATIN AMERICAN
AND CARIBBEAN CONFERENCE**

sobre

on

**POLITICA ECONOMICA, TECNOLOGIA
Y PRODUCTIVIDAD RURAL**

**ECONOMIC POLICY, TECHNOLOGY
AND RURAL PRODUCTIVITY**

México, D. F. 26-28 de octubre de 1988

**LOS PROYECTOS LOCALES Y LA TECNOLOGIA
APROPIADA: ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA DE APOYO
A PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACHI**

MERCEDES C. DE BASCO

GUSTAVO A. ALVAREZ





SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS

COLEGIO DE POSTGRUADOS
30 ANIVERSARIO

APPROPRIATE TECHNOLOGY INTERNATIONAL

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA
ASOCIACION DE LATINOAMERICA Y DEL CARIBE DE ECONOMISTAS AGRICOLAS
INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMIA AGRICOLA

PRIMERA CONFERENCIA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE, SOBRE POLÍTICA ECONÓMICA, TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD RURAL.

FIRST LATIN AMERICAN AND CARIBBEAN CONFERENCE ON ECONOMIC POLICY, TECHNOLOGY AND RURAL PRODUCTIVITY.

ESTUDIOS DE CASO

LOS PROYECTOS LOCALES Y LA TECNOLOGIA
APROPIADA: ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA DE APOYO
A PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACHI

MERCEDES C. DE BASCO

GUSTAVO A. ALVAREZ

DOCTO. No. 2

MÉXICO, D. F. OCTUBRE 26-28 DE 1988.

SV: ~~8102~~

00003709

11 CA
E 111
C 2 98

I N D I C E

	Pág.
Planteamiento del Problema	2
I. De la Estructura y las Políticas	3
A. Las desigualdades regionales	3
B. Situación Inicial. El pequeño productor de Cachi	7
C. El impacto de las políticas de ajuste estructural en los pequeños productores	11
D. Las políticas directas que afectan a los pequeños productores de Cachi	22
II. El Proyecto	33
A. La descripción del Proyecto	33
B. Tecnología para los pequeños productores	38
C. La maquinaria agrícola de uso asociativo	50
D. El crédito	58
E. La comercialización	62
F. La capacitación	64
G. La promoción de la participación de la mujer	78
III. Una estrategia de Desarrollo Rural	81
 ANEXOS	
I. Aclaración de los indicadores	91
II. Reglamento de Uso de la Maquinaria	99
III. Técnicas participativas de programación y utilizadas en los seminarios con los productores	evaluación 107

P R O L O G O

Este documento es, en buena parte, producto de varias jornadas de reflexión con el equipo técnico y con los delegados de la APPAC. Por cierto que la responsabilidad sobre lo escrito es nuestra.

Delegados de los grupos de la APPAC: Quintín Flores (Presidente), Leopoldo Colque, Victor Chiliguay, Gumer-sindo Casimiro, Fernando Laureano, René Reyes, Pascual Humano, Isidoro Flores, Santos Tolaba y Anacleto Colque.

Equipo Técnico: En Cachi: Aldo Arzelan (AGAS-INTA/IICA); Pablo Colina (Secretaría de Asuntos Agrarios de Salta); Mirian Barbera (SAGyP/IICA).

En Salta: Alfredo Pais (Secretaría de Asuntos Agrarios de Salta, Coordinador Provincial), Lauro Salvador (INTA).

En Buenos Aires: Silvia Baudrón (SAGyP/PNUD, Coordinadora Nacional), Pilar Foti (SAGyP/PNUD); Mercedes C. de Basco (IICA); Gustavo Alvarez (IICA) y Mira Diaz (SAGyP/IICA).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nos interesa retomar la discusión respecto a cuál debería ser la posición de las Instituciones de Cooperación para el desarrollo en el tema de las tecnologías apropiadas.

Tal como se ha venido planteando pareciera que las opciones antitéticas son: o apoyar la concreción de proyectos puntuales que mediante la incorporación de estas tecnologías puedan dar un salto cualitativo en los ingresos de las poblaciones de escasos recursos o dedicar los esfuerzos a cooperar y convencer a los Gobiernos y principalmente a los organismos multilaterales de financiamiento de la necesidad de reformular todo un conjunto de políticas de modo que la adopción de tecnologías apropiadas a nivel de las microunidades productivas no se enfrente con obstáculos debidos a dichas políticas macroeconómicas.

Así planteado el problema, como opciones excluyentes no nos identificamos con ninguna. Precisamente el principal objetivo de este documento es proponer una estrategia mediante la cual se establezca una relación dialéctica entre lo macro y micro que confluya en el desarrollo.

Nuestro trabajo se centra en las pequeñas unidades productivas agropecuarias que producen en condiciones de escasez de recursos naturales y/o de capital, en las que, en razón de estas limitaciones, el trabajo es básicamente familiar y que por lo tanto no logran en el largo plazo obtener excedentes que posibiliten su capitalización, permaneciendo en niveles de subsistencia. A este sujeto social puede identificárselo también como campesino pobre.

El documento tiene tres partes, en una primera ubicamos y caracterizamos el problema del pequeño productor y de la pobreza en las regiones extrapampeanas de Argentina, identificando una localidad de la Región Noroeste, Cachi, Provincia de Salta, en donde se desarrolla un proyecto local al que el IICA presta asistencia técnica. En un primer punto analizamos las políticas indirectas de ajuste estructural que tienen influencia decisiva en los pequeños productores de pimiento de Cachi. En otro punto analizamos las políticas directas que se vinculan aún más con el pequeño productor: de comercialización, de tierras, tecnológica y educacional. Analizamos cuánto y de qué modo dichas políticas han venido afectando la evolución socio-económica de los pequeños productores.

En la segunda parte evaluamos los aspectos más relevantes del Programa que se viene implementando en Cachi. En la tercera parte proponemos una estrategia alternativa de desarrollo que recoge la experiencia de Cachi.

I. DE LA ESTRUCTURA Y LAS POLITICAS

A. Las desigualdades regionales

El enfoque conceptual de este documento considera que la región es un espacio en el cual se relacionan agentes sociales muy heterogéneos.

Asimismo, los procesos que se dan en la región se explican principalmente por la inserción de sus distintos agentes económicos en el sistema nacional. Por lo tanto, para comprender el comportamiento de los productores agropecuarios de la región, es preciso "seguir la ruta" de cada tipo de productor, entrando y saliendo de la región, en busca de sus conexiones con otros agentes económicos y con el Estado. La índole de estas conexiones se manifiesta en última instancia en las posibilidades de acumulación de los distintos tipos de productores agropecuarios y a nivel agregado espacialmente, en las posibilidades de acumulación del sector agropecuario regional.

Las llamadas economías regionales tienen notorias desigualdades con la región pampeana que se evidencian en indicadores como los siguientes:

INDICADORES DE DESARROLLO RELATIVO

REGION	Part. relativa en el PBI Agrop.(%) 1980	Indice de Productividad de la mano de obra(1)	Indice de Productividad de la tierra (2)
Pampeana	65,2	135,8	183
NEA	8,9	48,5	79
NOA	12,3	71,7	81
Cuyo	9,5	82,1	65
Patagonía	4,1	82,3	10
TOTAL	100,0	-	-

(1) Valor Agregado Agropecuario/persona ocupada. 1980. Promedio Nac. = 100.

(2) Valor Bruto de la producción agropecuaria/ha. \bar{x} 1976-1980 Promedio Nac. = 100.

FUENTE: Oficina CEPAL Bs. As., y elaboración propia.

EXPORTACIONES DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS
(miles de US\$) 1982

Exportac. Totales	Exportac. Agropec. Totales	Export. Agropec. de origen Región Pampeana	Participación de la región Pampeana †	
A	B	C	C/A	C/B
7.624.500	5.296.992	4.528.141	59,4	85,5

FUENTE: Estudios e Informes de la CEPAL No. 14.

La disparidad en los indicadores antes expuestos está asociada a una serie de aspectos que se resumen en ocho grandes diferencias socio-económicas y productivas, y un corolario, que se exponen a continuación:

Primera diferencia

La Región Pampeana, por sus excepcionales condiciones ecológicas, concentra la mayoría de los cultivos que forman la dieta básica de la población (granos y carnes), cuyos excedentes se exportan debido a las ventajas comparativas que dicha región tiene a escala internacional. Las regiones extrapampeanas producen fundamentalmente, cultivos industriales, frutas y hortalizas; "la división de la actividad agrícola no es neutra respecto a los niveles de ingreso y calidad de vida"^{1/}. Para 1982, las Regiones Extrapampeanas aportaban sólo el 15% de las exportaciones agropecuarias. La rentabilidad económica de los productos extrapampeanos está, por lo tanto, ligada a las políticas económicas que determinan la capacidad adquisitiva del consumidor nacional.

Segunda diferencia

Las regiones extrapampeanas presentan una fuerte desigualdad en su estructura agraria, con lo que ello implica, en cuanto a heterogeneidad -generalmente dentro de un mismo cultivo- en

^{1/} Gatto, F. y Quintar, A. "Principales consecuencias socioeconómicas de la división regional de la actividad agrícola". Doc. de Trabajo No. 17, CEPAL, 1985.

la dotación de tierras, capital, tecnología, empleo y consecuentemente, en la productividad. Esta heterogeneidad hace posible una modalidad de acumulación de capital, basada en la renta diferencial de la que se apropia el sector más eficiente -vía precios de mercado o precios únicos administrados-^{2/}.

En las regiones extrapampeanas, los tipos sociales predominantes son los minifundistas -más del 50% de los productores extrapampeanos- que se articulan en situación desventajosa con productores familiares capitalizados, empresas grandes y medianas, -extensivas e intensivas en uso de capital-, y con agentes abastecedores de insumos, comercializadores e industrializadores de la producción. La insuficiente dotación de recursos y el débil poder de negociación en los mercados de la mayoría de los productores, determina nulos o insuficientes niveles de capitalización de sus unidades.

A lo anterior se añaden situaciones precarias en cuanto a tenencia de la tierra que afectan a buena parte de los pequeños productores^{3/}.

Es decir, que en estas regiones "atrasadas", los productores de mayor tamaño y mejores niveles tecnológicos no son mayoritarios ni consiguen difundir a los demás las características de su capacidad de cambio tecnológico.

En la Región Pampeana, si bien hay notorias diferencias en el tamaño de las propiedades, la rentabilidad de las actividades y las tecnologías disponibles, estimulan la conformación de unidades productivas de mayor escala (mediante diferentes modalidades contractuales) con niveles tecnológicos y de productividad más homogéneos que en la región extrapampeana.

2/ Para una descripción de las diferentes modalidades de acumulación en el agro Argentino véase Calcagno, E. y Gatto, F. "Alcances y opciones en la realidad agraria argentina", Revista Pensamiento Iberoamericano No. 7.

3/ Basco, M.; Tsakoumagkos, P.; Foti, P.; Borro, M.; Rodríguez S., C. "El Minifundio en la Argentina: Incidencia en la estructura agraria y alternativas de políticas" (Mimeo) Buenos Aires, 1983.

Lo anterior se expresa en un mayor poder de negociación de los productores en los mercados y ante el Estado, y en la posibilidad de capitalización^{4/}.

Tercera diferencia

Se relaciona con la estructura de cultivos a nivel de especialización. Las Economías Regionales se caracterizan por una alta rigidez -a nivel provincial o de finca- que se evidencia en las dificultades de ajuste frente a los precios. En la Región Pampeana hay una alta elasticidad de sustitución, permitiendo responder con menos dificultades a cambios en los precios relativos.

Cuarta diferencia

Se refiere a los requerimientos en el uso de mano de obra. Los cultivos predominantes en las economías regionales son más intensivos en el uso de la mano de obra con la característica de una marcada estacionalidad.

El pequeño productor es, en parte, mano de obra de las empresas de la región, cumpliendo un rol funcional para las mismas, con la peculiaridad de que este tipo de mano de obra absorbe su costo de mantenimiento en los periodos en que no hay demanda estacional de las empresas. Además, actúan reteniendo en el campo población económicamente activa que no puede ser absorbida por empleos urbanos productivos. Esta situación posibilita la acumulación de capital, basada en la fijación de salarios muy inferiores a la productividad del trabajo^{5/}. En la Región pampeana los altos niveles de mecanización de los cultivos determinan que los requerimientos de mano de obra sean muy bajos.

Quinta diferencia

Se ha avanzado más en la generación de tecnologías apropiadas para los cultivos y unidades típicas de la región pampeana, que para los cultivos y unidades típicas de las regiones extra-pampeanas.

4/ Rofman, A. "Monetarismo y crisis en el Noreste". Ed. CEUR, 1983.

5/ Calcagno, E, y Gatto, F., op. cit.

Sexta diferencia

Los productores agropecuarios extrapampeanos están insertos en una gran región que aporta un porcentaje bajo del Producto Bruto geográfico del país, es decir, que la problemática agropecuaria regional está estrechamente ligada a la de la región en su conjunto. Los productores pampeanos están insertos en la región más dinámica del país.

Septima diferencia

Los productores agropecuarios extrapampeanos tienen mayor debilidad organizativa para la defensa de sus intereses, vinculada, en principio, con la menor importancia de sus producciones a nivel nacional. Si bien existen situaciones diferenciadas, según se trate de los pequeños, los medianos o los grandes productores, los primeros, sin duda, son los más débilmente organizados; la debilidad organizativa tiene que ver también con la alta especialización productiva, a nivel de finca y de provincia que conduce a que las demandas de los productores, según el cultivo que realicen, se canalice a través de las Cámaras por producto. En la región pampeana -vinculados a una mayor homogeneidad productiva- los productores se nuclean a tres grandes organizaciones con capacidad de presión sobre las políticas de Estado^{6/}.

Octava diferencia

Que es el corolario de las señaladas anteriormente y que, a su vez, retroalimenta las desigualdades entre regiones; es el permanente drenaje de los excedentes generados en las regiones más pobres hacia la región pampeana, a través de variados mecanismos.

B. Situación Inicial: El pequeño productor de Cachi

Cachi se encuentra en el Valle Calchaquí, Provincia de Salta. Zona de muchas irregularidades en el terreno, característica de un área montañosa, situada a más de 2.000 m s.n.m. Existen dos cordones montañosos y un río colector principal: El Calchaquí; entre otros ríos se destacan el Arca, el Tranca, el Cachi. De los cordones montañosos, el del este, es el más bajo y esta diferencia de altura influye marcadamente sobre las condiciones climáticas, humanas y de comunicación.

^{6/} Sábato, J. "Notas sobre la formulación de la clase dominante en la Argentina" (1880-1974) CISEA, 1979.

El clima del Valle presenta temperaturas que en verano oscilan entre los 20 y 25°C y en invierno son muy bajas con registros de hasta 15°C bajo cero. Se destaca el contraste entre las temperaturas diurnas y nocturnas.

Hay dos vientos predominantes que son los de la Puna o viento cálido (Norte o Zonda) con ráfagas violentas de hasta 120 km/hora, principalmente en agosto y septiembre y el viento sur, frío que produce bajas de temperatura muy marcadas y se presenta en los meses de abril, mayo, junio y julio.

El régimen pluvial normal, registra precipitaciones predominantes en el verano en que llueve entre 180 y 240 milímetros anuales. A este déficit de las aguas pluviales se agrega la escasa fertilidad de los suelos; su degradación y erosión causada por los fuertes vientos y agravada por el manejo del agua de riego que son factores predominantes y condicionantes de los bajos niveles de eficiencia en la producción agropecuaria.

A estas limitantes se debe sumar también la división y tenencia de la tierra, ya que del total de la superficie del departamento de Cachi sólo se cultiva el 1,28% y en esa superficie prácticamente el 80% de los productores son minifundistas.

Los principales ingresos económicos están basados en la agricultura. La producción del área se basa en un conjunto de cultivos hortícolas, entre los cuales se destaca el pimiento para pimentón, que es el principal cultivo de renta.

Esta estructura productiva se vincula estrechamente con la problemática del minifundio. Se trata de productores con un promedio de 2 ha cultivadas, bajo riego. En general propietarios con títulos imperfectos, medieros, que entregan la mitad de su producción al dueño de la tierra o arrenderos, que trabajan 15 días al mes en el campo del propietario.

Por su escaso patrimonio son productores que no tienen acceso al crédito institucional; a su vez, su carencia de recursos productivos y la reducida asistencia técnica determinan bajos rendimientos en sus cultivos. A esto se suma la obtención de bajos precios por la venta de su producción, debido tanto a la carencia de mecanismos adecuados de comercialización como a la falta de organización de la oferta. Toda esta situación se resume en ingresos prediales insuficientes y deficitarias condiciones de vida.

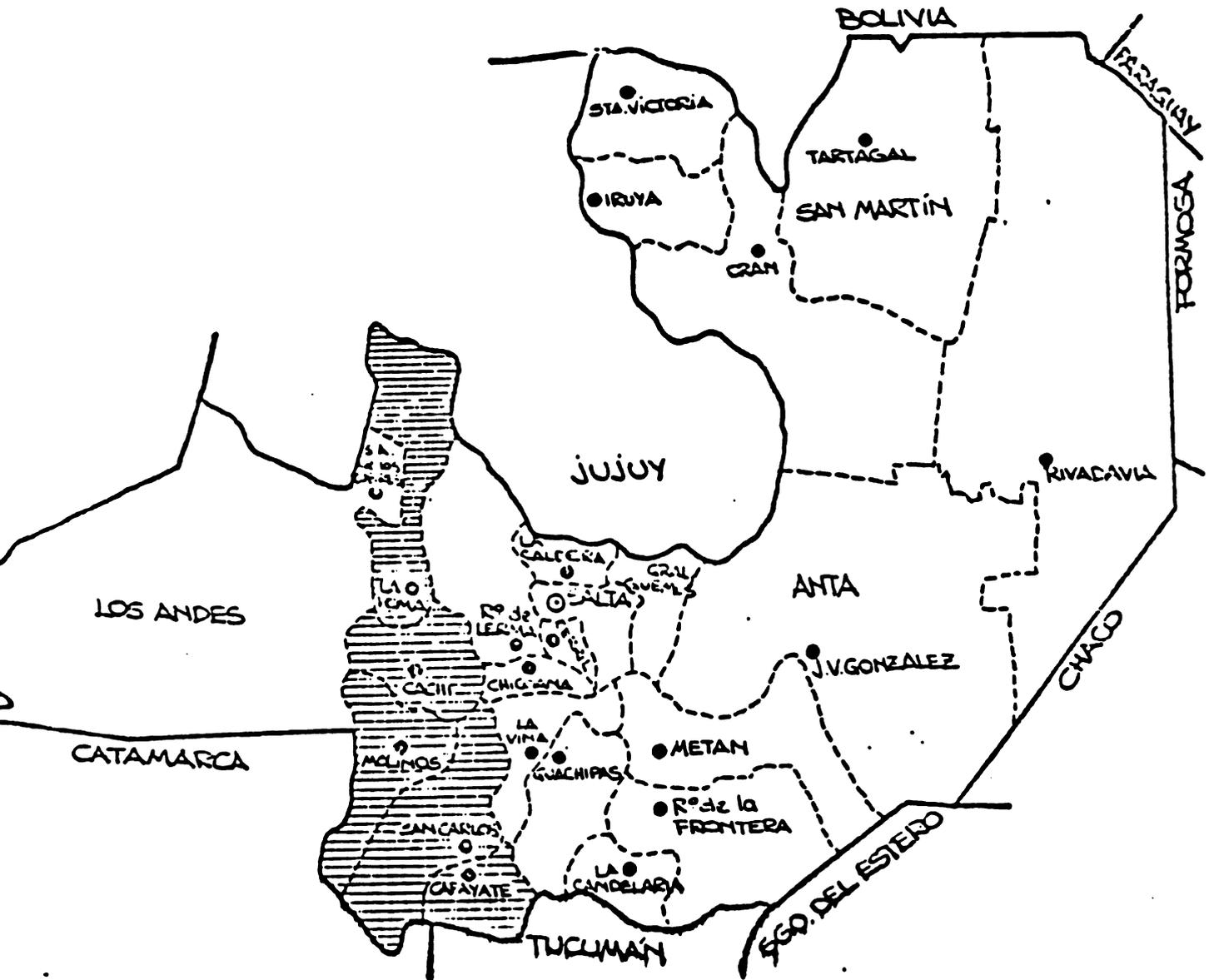
ARGENTINA
UBICACION GEOGRAFICA

MAPA 1



FUENTE: SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEAMIENTO, GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA, OCTUBRE 1985.

PROVINCIA DE SALTA
 LA REGION DE LOS VALLES CALCHAQUIES



FUENTE: SECRETARIA DEL ESTADO DE PLANEAMIENTO, GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
 OFERTA PRODUCTIVA DE SALTA - OCTUBRE 1985.

La actual estructura de tenencia de la tierra y de uso del suelo en Cachi está vinculada con la conquista española. Se establecieron haciendas que utilizaban como mano de obra a los pobladores aborígenes: los "calchaquies", hasta los cuales había llegado la influencia del imperio incaico.

Los cultivos que se realizaban eran los de subsistencia comunes en las zonas andinas entre los que se destacaban el maíz, la quinoa y la papa. En la conquista se dió énfasis a las forrajeras ya que Cachi era una zona de tránsito de ganado hacia Chile y el Alto Perú. De allí proviene la gran difusión de la alfalfa. Además se introdujeron frutales, vid y algunas hortalizas.

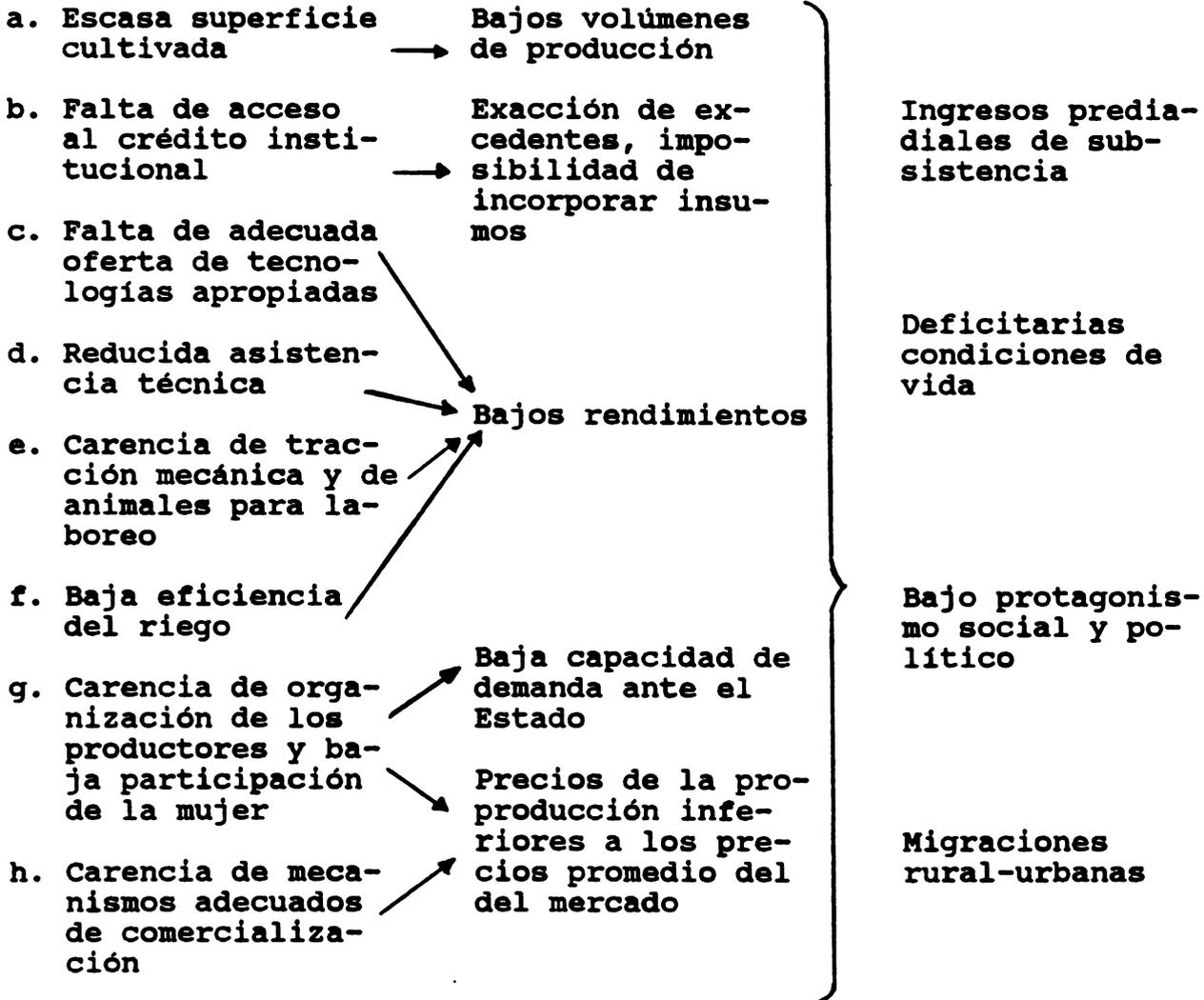
Esta estructura de tenencia y uso del suelo subsistió hasta promediar el siglo XX, en que por un lado fueron expropiadas algunas haciendas, entre ellas la "Finca Hacienda de Cachi", entregando tierras en propiedad a antiguos pobladores. Estos son los minifundios que encontramos hoy en la zona. Además subsistieron otras fincas medianas y grandes en las que funcionan los sistemas de arrendamiento y mediería. Por otro lado el uso del suelo varió con la difusión del cultivo del pimiento para pimentón, que fué introducido en los Valles Calchaquies por el sur desde la Provincia de Catamarca y que en poco tiempo se convirtió en el principal cultivo de renta de la zona.

El perfil del productor que es beneficiario del Programa es el siguiente: a) propietarios que no tengan más de 4 ha cultivables; medieros con no más de 8 ha cultivables y arrenderos con no más de 6 ha cultivables, b) que no desarrollen ninguna actividad comercial, fuera de la venta de su producción, c) que no sean clientes normales de los bancos, d) que trabajen directamente, e) que no tengan empleo extra-predial permanente; f) que la finca constituya su fuente principal de ingreso, g) que estén dispuestos a organizarse en grupos.

Se presenta a continuación una síntesis de los problemas o limitantes identificados que afectan la evolución del minifundio de Cachi, así como sus principales resultados o consecuencias socio económicas.

Condiciones del pequeño productor

Resultados Socio-económicos



Finca tipo del Departamento de Cachi

La finca tipo se refiere a productores que disponen una media de 4,0 ha y cultivan una media de 2,0 ha con especies hortícolas de riego. Las condiciones climáticas ofrecen buenas posibilidades para el cultivo del pimentón deshidratado para condimentar, para el mercado nacional, lo que constituye la principal actividad en términos de área cultivada y valor. Los suelos presentan baja fertilidad, fuertes pendientes, son desnivelados y tienen problemas de salinización por mala calidad y mal manejo del agua de riego.

**HIPOTESIS DE LOS EFECTOS DE LAS POLITICAS DE AJUSTE SOBRE LOS INGRESOS REALES
DEL PEQUEÑO PRODUCTOR DE CACHI**

Eliminación de los aranceles de exportación	Incremento precios exportación FOB	Eliminación de subsidios a la Cooperativa	Incremento precios insumos	Incremento tipo de cambio real	Incremento tasa de interés real	Reducción crédito disponible
Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Positivo	Negativo	Negativo
(1)*	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

EFFECTOS DE LAS POLITICAS DE AJUSTE SOBRE OTRAS VARIABLES

Precios agrícolas internos	Volumen de producción	Indice de precios al consumidor (nivel general y alimentos)	Nivel de empleo en la zona	Consumo aparte de pimentón
Positivo	Positivo	Negativo	Negativo	Negativo
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)

(*) Para aclaración de los Indicadores y Fuentes respectivas ver Anexo I.

CUADRO 1 - Situación de la Finca Tipo sin Proyecto

Actividad	Superficie		Mano de Obra		Producción	
	ha	‡	Jornales	‡	kg/ha	Total kg
Pimiento*/	0.75	38	101.2	49	700	525
Poroto**/	0.25	12	13.0	6	800	200
Maíz	0.25	12	14.0	7	1.200	300
Cebolla	0.25	12	56.2	28	10.000	2.500
Alfalfa	0.50	26	20.5	10	8.000	4.000
Area culti- vada	<u>2.00</u>	<u>100</u>	204.9	100		
Sin uso	2.00					
TOTAL	4.00					

*/ Para pimentón o tomate.

**/ Del tipo pallares.

Los cultivos de pimentón, cebolla y tomate son actividades tradicionales, desarrolladas por productores experimentados. Existen graves deficiencias en los sistemas de riego, observándose inadecuados sistemas de conducción, deterioro de la infraestructura de riego y falta de mantenimiento adecuado, que, sumado a las deficiencias en los métodos de aplicación conducen a que se riegue hoy menos de la mitad de las tierras aptas para riego.

C. El impacto de las políticas de ajuste estructural en los pequeños productores

Como es sabido, la década del 80' encontró a América Latina en una situación de profunda crisis de su economía. Esta crisis, evidenciada por la contracción productiva, la desaceleración del crecimiento económico, el desempleo, la inflación, la depresión del mercado interno y una inmensa deuda externa, promovió la implementación de políticas de ajuste.

Pero no se trató sólo de una respuesta autónoma a la crisis, sino que muchas de esas políticas surgieron como producto de negociaciones con los organismos multilaterales de financiamiento (fundamentalmente FMI, el BIRF y el BID)^{7/}.

Además, surgen en otro nivel de análisis, como una alternativa al "keynesianismo" y la "economía del desarrollo", definiéndose para algunos autores como parte del resurgimiento neoclásico" que las provee tanto la argumentación teórica como de la viabilidad política para su implementación^{8/}.

No es este el lugar para realizar un análisis en profundidad del diagnóstico que sustenta los programas de ajuste, ni de sus efectos en general, sobre la economía de los países. Sin embargo, conviene puntualizar que, dado que una de sus estrategias pasa por incentivar al sector exportador para reducir así los desequilibrios de balanza de pagos, el sector agropecuario no fué de los más afectados. Pero, a pesar de ello, la peculiaridad de la estructura productiva del sector campesino y su inserción en los mercados, hace que variaciones algunas variables, como los precios o los aranceles de exportación, no sean suficientes, como veremos más adelante, para inducir cambios en su estrategia tecnológica o productiva^{9/}.

7/ "Estrategia para fortalecer la participación de la economía campesina en la reactivación y el desarrollo del sector agropecuario" documento de trabajo preparado por el Programa III del IICA, San José, Costa Rica, 1988.

8/ "Los programas de ajuste estructural y sectorial. Alcances para la reactivación y desarrollo de la agricultura". Serie de documentos de Programa Nro. 1. IICA, San José, agosto de 1987.

9/ "La crisis económica de América latina y el Caribe, las políticas de ajuste estructural y su impacto sobre la economía campesina". Informe de comisión Nro. 1 del Seminario sobre "El papel de la economía campesina en la estrategia de reactivación y desarrollo agropecuario". San José, Costa Rica, 26-28 de septiembre de 1988.

En cambio, el panorama actual, en el sector de la pequeña producción, indica un deterioro de los indicadores económicos y sociales y por ende una agudización de la pobreza rural.

Esto puede deberse a que los planes de ajuste no tuvieron en cuenta la heterogeneidad del sector agropecuario y por ende, el impacto diferencial de las políticas sobre los diferentes tipos sociales agrarios.

Pensamos que, con los comentarios que realizaremos en las páginas siguientes, aportamos al debate sobre las estrategias posibles para el sector de la pequeña producción campesina, en el marco de las políticas de ajuste. También, queremos compartir nuestra experiencia para contribuir a la necesaria sistematización de información, que evite las generalizaciones no fundamentadas en datos empíricos.

Las principales políticas de ajuste estructural que aplican para Cachi son las siguientes: suba de los precios de los insumos, incremento de la tasa real de interés, reducción del volumen del crédito, reducción y desaparición de los aranceles de exportación del pimentón, mantenimiento y reducción de los aranceles de importación del pimentón, eliminación de subsidios.

En los dos Cuadros siguientes se presentan sintéticamente las principales políticas de ajuste y sus efectos: en el primer Cuadro: sobre el ingreso real del pequeño productor y en el segundo Cuadro: su efecto en algunas variables más específicas (precios agrícolas internos, producción, consumo de alimentos, nivel de empleo en la zona y consumo aparente de pimienta).

La producción de pimienta para pimentón en Cachi fue en la última campaña de 379 tn y representó un 34% de la producción de la Provincia de Salta y un 14% de la del total del país.

De esas 379 tn alrededor del 70% son producidas por los aproximadamente 500 pequeños productores minifundistas del Departamento Cachi.

Las restantes zonas productoras se ubican en la Región Noroeste Argentina, principalmente en el Valle de Lerma en la misma Provincia de Salta y en las Provincias de Tucumán y Catamarca y en la Región Cuyo en la Provincia de San Juan.

Hasta mediados de la década del 70, el pimiento alcanzó altos valores de producción en el total del país y en Cachi, que no se repetirían posteriormente. Estos altos valores se vinculan con la política económica del gobierno peronista, que definió un alto salario real, que elevó la demanda de este complemento alimenticio y la existencia de aranceles de importación que limitaban la entrada del producto importado.

A partir del gobierno militar, en 1976, como se puede observar en el Gráfico II del Anexo I, se inicia un fuerte descenso en la producción que llega al punto más bajo en 1981/82, en donde algunas zonas típicamente productoras de Salta, incluso reemplazan el pimiento para pimentón por otros cultivos como el poroto y la soja, más rentables para ese tipo de productor de carácter empresarial. El pequeño productor de Cachi, no tiene mejor alternativa que el pimiento, por eso, como se observa en el gráfico, la caída de la producción en Cachi es menor que en el resto del país y que en el resto de Salta.

Las variaciones coyunturales que pueden darse en el precio del pimiento, no modifican su decisión de largo plazo en favor del pimiento, que es sin duda el cultivo más rentable dada, su dotación de recursos productivos y tipo de mano de obra, que le determinan una cierta racionalidad económica.

La fuerte caída en la producción, que recién comienza a recuperarse en 1981/1982, se explica por la política de Martínez de Hoz, Ministro de Economía durante casi todo el período militar, que combinó una brusca caída del salario real con un tipo de cambio efectivo muy bajo, que posibilitó la entrada de todo tipo de productos importados, entre ellos, no sólo pimentón sino también chacinados.

A partir de la campaña 82/83, el volumen de producción inicia una leve recuperación que se extiende hasta 1984/85 a nivel nacional y provincial y hasta 1985/86 en Cachi. Luego comienza un leve descenso, instalándose en Cachi en un nivel inferior a los de la primera mitad de la década del '70 y superior a los del gobierno militar.

El productor de Cachi está a merced de las decisiones de producción del resto del país. Si hay exceso de oferta, el precio cae, si hay demanda, el pequeño productor se beneficia.

A partir de 1982, las políticas de ajuste de mayor impacto en los productores de Cachi fueron las siguientes:

- aumento del tipo de cambio real y efectivo
- eliminación de aranceles a las exportaciones (a partir de 1987)
- tasa real de interés positiva
- reducción del crédito disponible
- incremento del precio de los insumos, principalmente gasoil
- eliminación del subsidio a la cooperativa.

Algunas de estas políticas tuvieron un efecto positivo sobre los ingresos del pequeño productor y otras, las más determinantes, perjudicial.

Las de impacto positivo son el aumento del precio interno por aumento del tipo de cambio real y efecto, que produjo un aumento generalizado de los precios de los productos agropecuarios.

Este aumento no pudo aprovecharse plenamente por la apropiación de una parte importante del mismo, por parte de los intermediarios y la industria. Este aumento provocado por el tipo de cambio efectivo se vio reforzado por el aumento del precio internacional del pimentón.

La eliminación en 1986 de los aranceles de exportación, afectó positivamente a los pequeños productores de Cachi, que si bien no exportan directamente, se ven favorecidos por las exportaciones de otros productores.

Estas políticas, en un comienzo provocaron un aumento de la producción y junto con el incremento en los precios mejoraron los ingresos.

Sin embargo las medidas de ajuste también tuvieron efectos negativos que pasamos a analizar.

En primer lugar, provocaron un aumento del precio de los insumos, concretamente el gasoil que es el que significa a los productores un mayor desembolso en efectivo.

En segundo lugar, la caída del salario real, producida por las políticas de ajuste, disminuyó la demanda de pimentón para chacinados que representan el 80% de la demanda de pimentón. Esto hubiera producido una brusca caída de los precios internos, si no se hubieran retirado de la oferta las grandes empresas del Valle de Lerma.

En tercer lugar, el incremento del precio de los alimentos afecta a este tipo de productor que es importador neto de alimentos^{10/}.

El principal rubro del costo de producción de una explotación familiar no mecanizada, es el de la mano de obra familiar -el pimiento tiene un requerimiento de 101 jornales por hectárea- y, por cierto, el costo de la alimentación es el que determina principalmente el costo de dicha mano de obra. El persistente incremento del costo de vida registrado a partir de 1987 (luego del fracaso del Plan Austral, implementado por el Gobierno en junio de 1985, que congeló precios y salarios) afectó muy negativamente los ingresos del pequeño productor, como puede verse en el cuadro siguiente:

Cantidad de veces que creció el precio del pimiento	Cantidad de veces que creció el costo de vida (IPC ^{11/} , nivel general)	Cantidad de veces que creció el costo de vida (IPC, alimentación y bebidas)	Cantidad de veces que creció el precio del gas-oil
1985/1988 11,6	1985/1988 13,11	1985/1988 12,93	1985/1988 23,54

^{10/} De Janvry, A; Sadoulet; Cand Wilcox, L; Rural Labor in Latin America ICO Working paper. Geneve. June 1986.

^{11/} Indice de Precios al Consumidor.

Otra política de ajuste de efecto negativo para los productores fue la aplicación de tasas reales positivas para los créditos del Banco Provincial, con el inicio del Plan Austral, impulsado por el Gobierno Nacional y la reducción del volumen de crédito, que en el caso de Cachi, se tradujo en la no concesión de crédito a la Asociación de Pequeños Productores. El escaso crédito disponible se dirigió a otras zonas y a otro tipo de productor. Además, la tasa de interés afectó como se explicará mas adelante, la venta de la producción que en 1987 se pagó con un adelanto del Banco Provincial, contra firma de pagarés por los productores.

Finalmente, la política de eliminación de subsidios implicó que el Banco Provincial dejara de subsidiar a la Cooperativa, iniciándose un proceso de endeudamiento.

En conclusión diríamos que los efectos de algunas políticas de ajuste: incremento de los precios de los productos agrícolas,

incremento del tipo de cambio y eliminación de los aranceles de exportación fundamentalmente, pueden atenuar los efectos negativos del conjunto de políticas sobre los productores agropecuarios siempre que:

- tengan una organización que permita negociar satisfactoriamente el precio con la agroindustria;
- tengan un producto que por sus costos y calidad pueda ser exportado;
- en caso de no poder exportar, que el mercado interno se expanda o se mantenga, esto es que no haya un deterioro del salario real.

En el caso de Cachi los dos problemas mayores parecen ser: a) la baja calidad del producto y los bajos rindes del pequeño productor. Este punto está muy vinculado con la inexistencia de variedades de alto rendimiento, tal como se desarrollaron para otros cultivos pampeanos y/o ligados al sector empresarial y con la falta de financiamiento de estos productores para incorporar los fertilizantes y plaguicidas necesarios. Así mismo, la baja calidad del producto vinculado con los problemas del secado del mismo y su posterior molienda, determinan dificultades para exportar; y b) la reducción del mercado interno vinculado con la caída del salario real y con los cambios en los hábitos alimenticios.

Como parte del ajuste, la escasez de financiamiento para el desarrollo rural tuvo efectos muy negativos para los pequeños productores.

Los recursos potencialmente disponibles para financiar proyectos para estos sectores, podemos dividirlos en: a) multilaterales de financiamiento, ej.: BID, BIRF, FIDA; b) multilaterales de asistencia técnica, ej.: PNUD, FAO, UNIFEM, IICA; c) bilaterales; d) Organizaciones No Gubernamentales donantes; e) Banca Comercial y de Fomento; f) recursos no crediticios del presupuesto del país^{12/}.

No cabe duda que, como producto de dichas políticas, los recursos de las seis fuentes mencionadas disponibles para el desarrollo, se redujeron.

En un artículo de la Revista "Finanzas y Desarrollo" titulado "Los Costos Sociales del Ajuste", Huang y Nicholas^{13/}, identifican que "... Las medidas de ajuste ideadas para equilibrar la demanda y la oferta agregadas, a menudo, si no inevitablemente, deprimen la producción, el empleo y el consumo. Estos costos son típicos de una recesión". Más adelante señalan: "...El primer apoyo del Banco para el ajuste económico se centró casi exclusivamente en el mejoramiento de la eficiencia de la asignación de recursos y en el fortalecimiento de las instituciones con miras a restaurar el crecimiento y mejorar la balanza de pagos en economías en ajuste. Este apoyo era reflejo del criterio de que la restauración pronta del crecimiento era la manera más eficaz de ayudar a los pobres. Más recientemente, con la experiencia de los primeros esfuerzos de ajuste, y a medida que el crecimiento sostenido ha resultado más elusivo de lo que se esperaba en un principio, el Banco ha ampliado sus esfuerzos por ayudar a los países en ajuste a hacer directamente frente a los efectos sociales del ajuste".

12/ Basco, M. y Alvarez, G., "Las pequeñas unidades productivas agropecuarias. Dificultades actuales en materia de financiamiento y propuesta de una estrategia financiera". En "Generación de empleo. La microempresa como alternativa". Rofman, A. y Moreno, G. (compiladores). Ediciones CEUR. Buenos Aires. 1988.

13/ Yukong Huang y Peter Nicholas. "Los costos sociales del ajuste". Finanzas y Desarrollo. Publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. Junio 1987.

A continuación comentamos la experiencia que respecto a estas fuentes de financiamiento tuvimos con el Programa Cachi:

- a. En cuanto al BID y al FIDA, la vinculación con estos organismos no tuvo resultados positivos para los pequeños productores de Cachi. En diciembre de 1983, a los pocos días de asumir el Gobierno Constitucional, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca solicitó una misión de FIDA para identificar un Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Norte Argentino, que incluía a Cachi. A fines de 1984 la Secretaría de Agricultura terminó de elaborar un proyecto que presentó a FIDA. Esta Institución que requiere siempre de una Institución Cooperante que le evalúe los proyectos y luego los administre, eligió al BID para esta tarea y le propuso que co-financiara el proyecto. El proyecto abarcaba seis provincias del Norte Argentino: Jujuy, Salta, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones y un total de 13.200 pequeños productores, con un costo estimado de 44 millones de dolares^{14/}. A poco de iniciadas las gestiones para obtener su financiamiento comenzaron a producirse planteos y cuestionamientos por parte tanto del BID, como de FIDA y también del Ministerio de Economía del país, que en distintos momentos del tiempo demoraron la negociación.

Los cuestionamientos provenientes de FIDA se fundaban en que Estados Unidos había reducido su aporte y por ende se disponía de bastante menos para Argentina, los más graves fueron en relación a que Argentina, por su ingreso per cápita debía salir de la tercera categoría, o sea de un país receptor, y pasar a la segunda categoría que está formada por los países petroleros. La primera categoría está formada por los países de la OCDE. Los cuestionamientos del BID fueron respecto al enfoque del proyecto, no estaba interesado en financiar un Programa de Desarrollo Rural, dirigido a productores pobres. Sólo le interesaba un Programa Global de Crédito, con algún apoyo técnico.

Este cambio de enfoque por parte del BID se opuso al de la Dirección Nacional de Desarrollo Rural de la SAGyP, la que consideró que la problemática de este tipo de

^{14/} SAGyP-IICA-PNUD "Programa de apoyo a pequeños productores del Norte Argentino; (mimeo) Buenos Aires. Diciembre de 1986.

productor no podría resolverse con cualquier programa de crédito, sino con uno que además de crédito proveyera recursos para regularización fundiaria, etc. Finalmente se llegó a un "mix" que satisface medianamente a las partes. Por último y en lo que se refiere al Ministerio de Economía del país, los organismos multilaterales de financiamiento exigen que el país haga su aporte de contraparte. Para el BID este aporte no puede ser inferior al 60% del monto total del Programa, aunque acepte que el aporte de FIDA contribuya a la contraparte nacional. El Ministerio de Economía tuvo desde el comienzo una actitud de escaso interés en el Programa vinculado a la falta de adecuación del mismo, con los grandes lineamientos de política económica: reducción del gasto público, no subsidio a sectores de bajos ingresos, etc.

- b. Respecto a las multilaterales de cooperación técnica, la primera agencia que contribuyó a financiar un proyecto en Cachi, fue el PNUD. A través de un Proyecto de ejecución gubernamental apoyó la capacitación de dirigentes y luego la compra de maquinaria agrícola, a la que contribuyó también el INTA. La segunda agencia fue el IICA asistiendo en los Proyectos de Capacitación y Tecnología y por último el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) que financió un Proyecto en Cachi, en mayo de 1988, luego de un año de gestiones.
- c. En cuanto a la cooperación bilateral en el caso de Argentina, los países donantes prefieren financiar prioritariamente el desarrollo industrial y las tecnologías de punta. Sin embargo, se han obtenido recursos para Cachi de dos países, a partir de agosto de 1987 en un caso y abril de 1988 en otro.
- d. En cuanto al posible financiamiento a los pequeños productores por parte de Organizaciones No Gubernamentales donantes, éstas se ubican principalmente en Europa, Estados Unidos y Canadá, y están conectadas con Organizaciones también No Gubernamentales del país, que apoyan proyectos dirigidos a grupos pobres.

La dictadura instalada en el país durante ocho años dificultó enormemente el acceso de este tipo de instituciones de promoción al país. Por su parte para las ONG's la Argentina, por su ingreso per cápita y por no estar en una región conflictiva políticamente -como Centroamérica- tampoco constituye una prioridad. En Cachi no actúa ninguna ONG.

- e. El financiamiento a los pequeños productores por parte de la Banca Oficial de la Provincia se limitó a la comercialización del producto, con tasas reales positivas y con un extraño mecanismo por el cual los productores ignoraron que estaban contrayendo una deuda (como se verá en el capítulo sobre comercialización).

- f. Por último, en relación a la asistencia financiera para los pequeños productores por parte de los Organismos Estatales Nacionales y Provinciales, cabe señalar que el Programa en Cachi, se terminó de elaborar y se presentó a diversas instituciones estatales a fines de 1985, es decir en un momento en que el Gobierno comenzaba a intentar reducir el gasto público. A principios de 1986, el INTA aprobó un proyecto o componente de tecnología con muy limitados recursos, que en 1988 fue fortalecido y ampliado con recursos provenientes del Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación.

A fines de 1985 se solicitó un financiamiento al Ministerio de Salud y Acción Social - Programa PRODAI- para un proyecto de Huertas y Granjas. El financiamiento se obtuvo recién a principios de 1988 y su monto no fue actualizado en función de la inflación.

Por su parte la Secretaría de Asuntos Agrarios y la Administración General de Aguas de Salta aportaron personal, a tiempo parcial, vehículos y algunos recursos financieros (especialmente combustible).

Los vehículos de la Secretaría y la Administración de Aguas están en mal estado de conservación y el combustible para su funcionamiento es insuficiente, lo cual ciertamente influyó en la calidad del servicio que debían prestar en su participación en el Programa.

La descripción de nuestra experiencia en relación a las seis fuentes posibles de financiamiento, permite evaluar los obstáculos que provoca en la resolución de los problemas de los pequeños productores, tanto la limitación de recursos, como los largos períodos de gestión de los mismos.

Este comentario adquiere mayor relevancia ya que pensamos que Cachi se encuentra en una situación privilegiada. Cachi es una experiencia piloto y su financiamiento resulta interesante

para diferentes agencias, porque hay un equipo de técnicos en terreno de muy buen nivel y porque los organismos nacionales y provinciales que participan, cuentan con el apoyo del IICA y el PNUD.

En el resto del país existen miles de localidades en donde se dan situaciones de pobreza rural y se encuentran, en su mayoría, faltas de asistencia técnica y de recursos financieros para motorizar el desarrollo rural.

En síntesis, la pequeña producción campesina pobre en la Argentina ha tenido dos dificultades principales para superar su situación. La primera, como surge del relato, es que los contactos a nivel internacional para buscar financiamiento para este sector social, recién se iniciaron con el Gobierno constitucional, ya que el tema de la pobreza fue ignorado sistemáticamente durante la dictadura militar, con la dificultad del excesivo período de estas negociaciones. La segunda, es que el ajuste estructural, restringió las inversiones para el desarrollo y la posibilidad de generar las "condiciones especiales" que este requiere, lo cual afectó principalmente a los productores.

D. Las políticas directas que afectan a los pequeños productores de Cachi

En 1979, en plena dictadura militar, el Gobierno Provincial creó una Cooperativa en Cachi, con el objetivo, según declaran sus dirigentes, de mejorar la comercialización de los pequeños y medianos productores de la zona.

La Cooperativa ha estado siempre manejada por el Gobierno, que eligió a sus dirigentes como contrapartida de una situación financiera, por la cual los socios nunca aportaron al capital social. La cooperativa funcionó, en los dos primeros años, con préstamos no reintegrables, dados por el Gobierno provincial.

Los pequeños productores no sienten a la Cooperativa como propia, son muy críticos con el manejo que las sucesivas conducciones, digitadas por los Gobiernos, hicieron de la entidad, cuestionando incluso la falta de transparencia en el manejo de los fondos. Así mismo, los pocos pequeños productores que participan de la Comisión Directiva no tienen poder y por el contrario son manejados, debido a su falta de información y de capacitación en cuestiones administrativas, legales y financieras que hacen a una cooperativa.

La Cooperativa es utilizada como canal de comercialización, principalmente por los pequeños productores. Los productores más grandes venden directamente a intermediarios (que fraccionan y venden para el consumo de las familias) un 20% de su producción y a los industriales que fabrican embutidos un 80%. La Cooperativa muele el pimiento seco que le entregan los productores y lo vende a intermediarios e industriales en bolsas de 50 kg.

Cuál ha sido el rol del Estado en la comercialización del pimiento, en particular en la fijación anual de su precio?

En primer lugar, en lo explícito, la cooperativa se creó con la finalidad de intervenir en la comercialización en favor del pequeño productor. Podría decirse que es una "Cooperativa del Estado"^{15/} en tanto no tiene capital líquido y cada campaña agrícola depende de los créditos que le da el Gobierno provincial para poder salir a comprar, y además, el Estado provincial controla su administración.

Cuando, a partir de 1982, el Gobierno Provincial, comienza a exigir a la cooperativa la devolución de los préstamos con tasas reales positivas de interés, ésta entra en crisis por la imposibilidad de repagar la deuda y se inicia un proceso de crecimiento de la misma que exige sucesivas refinanciaciones. Vale comentar, que esta misma situación caracteriza a todo el cooperativismo agrario de las regiones extrapampeanas, que producen fundamentalmente para el mercado interno y en base a sistemas de producción de tipo familiar y que no están en condiciones de exportar.

La Cooperativa fija anualmente el precio que va a pagar a los productores en una Asamblea y luego de haber realizado intensas consultas con el Gobierno y con los intermediarios y la industria. Su poder de negociación en la fijación de los precios es, sin duda, muy inferior al del sector privado (las cooperativas controlan el 35% del mercado y los privados el 65% restante), de modo que los precios que se fijan anualmente, apenas cubren los gastos de producción de las pequeñas explotaciones, cuyos

^{15/} La mayor parte de lo datos e información para la redacción de estas notas sobre comercialización, surgen del trabajo de Manzanal, M. "Pobreza y marginalidad en el agro Argentino. La producción agrícola y su comercialización en Cachi, Salta". Doc. de trabajo 11. CEUR. Buenos Aires, junio de 1987.

costos unitarios son mayores que los del sector empresarial. La fijación de este precio por parte de la Cooperativa, establece un piso que es aprovechado por los medianos y grandes productores en su negociación con los industriales. Además, los medianos y grandes productores de la zona, al tener más diversificada la producción, no son tan dependientes y débiles al negociar los precios del pimiento.

El congelamiento de precios que implicó el Plan Austral, le significó a la Cooperativa que todo el pimiento que había comprado -a un precio bastante alto- luego de procesado no lo pudiera vender, lo cual ocasionó que durante un año, esta tuviera más de 200 tn de pimentón en stock.

Un hecho que refleja la pugna entre distintos partidos políticos de la Provincia y el poder de los grandes productores de pimiento, fue la creación en junio de 1986 por el Gobierno Provincial y en plena venta de la producción, de la "Junta Provincial de Pimentón y Especias". Fue impulsada por los grandes productores de pimiento y entre sus objetivos, se señala que interviendrá para "...mantener regulado un mercado que hasta esta campaña se vió enrarecido por la participación de los intermediarios". La Junta se constituyó con participación del sector oficial y con representantes de productores de distintas localidades y de distintos estratos de tamaño. Un análisis detallado de sus estatutos, revela que este cuerpo puede tomar decisiones -como de hecho lo hizo durante las dos campañas agrícolas en las que funcionó- con la ausencia o la oposición de los pequeños productores.

En la campaña 86/87 el Gobierno Provincial repartió en dos el crédito para comercialización entre la Junta y la Cooperativa aunque otorgándole al financiamiento una característica novedosa respecto a todas las campañas anteriores. La mencionada característica se refiere a que por primera vez el crédito del Gobierno para comercializar la producción, no fue a la Cooperativa y a la Junta, sino que cada productor, fue el deudor o sujeto de crédito.

Cada productor entregó la producción a una de las dos Instituciones y recibió un documento que descontó en el Banco Oficial de la Provincia. Dos años después, los productores de Cachi, aún no habían podido levantar los documentos porque la Junta, a quien mayoritariamente entregaron la producción, no pudo vender el pimentón elaborado, a un precio que cubra el elevado precio pagado por el pimiento seco, su actualización, los costos de industrialización y los intereses. Esta situación, ha generado gran inquietud entre los pequeños productores y al decir de uno de ellos: "Antes éramos pobres solamente, ahora también endeudados".

Aunque resulte en primera instancia paradójico, los grandes productores, que fueron los que impulsaron la creación de la Junta y controlaron su funcionamiento, no vendieron a través de ella, sino que lo hicieron directamente a los intermediarios e industriales, sin endeudarse con el Banco. Para qué les sirvió entonces a ellos la Junta?: para hacer subir el precio del pimentón y que los pequeños productores "no tiren abajo el precio".

Por el contrario, los que le vendieron a la Cooperativa, consiguieron, a fin de ese año, levantar el documento, ya que la cooperativa vendió relativamente rápido, si bien el precio que pagó a los productores fue menor.

La situación tiene connotaciones delicadas por cuanto los pequeños productores, al endosar el documento, no se dieron cuenta que estaban contrayendo una deuda con el Banco sino que, dado que cobraban de inmediato en el Banco el documento que les habían entregado en la Junta o en la Cooperativa, pensaron que era "al contado".

La falta de información de los productores, constituye un aspecto clave que fue tomado en consideración en todo el proceso de capacitación y que desarrollamos en el punto respectivo y en su Anexo.

El Gobierno Provincial parece haber adoptado un tratamiento "mix", en relación con la comercialización del pimiento. Por un lado, en el marco de las políticas de ajuste impulsadas por el Gobierno Nacional, se negó a subsidiar a la Cooperativa y dió crédito a tasas reales positivas a los productores para que comercialicen, provocándoles una situación de endeudamiento inédita. Por otro lado, la creación de la Junta Provincial del Pimentón, saliendo a comprar para no deprimir el precio, implica una política reguladora por parte del Estado, en abierta contradicción con el marco general de política y con el modelo de acumulación que impulsa el Gobierno Nacional.

Esta contradicción, expresa un viejo conflicto del país, en el cual la región pampeana, con fuerte peso de la agricultura empresarial, produce principalmente granos exportables, y las regiones extrapampeanas, si bien también producen cultivos exportables (frutas, tabaco, hortalizas, etc.), producen también gran cantidad de cultivos de difícil colocación en el mercado externo.

Estos cultivos están en manos de pequeños productores que, por el tamaño de sus parcelas, no pueden efectuar sustituciones, ni han podido hasta el presente disminuir costos o mejorar calidad de modo de ganar mercados externos.

Esto hace, que en ciertas circunstancias los Estados Provinciales, encaren estas acciones "reguladoras" que apuntan a atenuar los efectos críticos del ajuste.

Otro tema relevante en Cachi, para explicar la situación de pobreza, es que un 62% de las familias de pequeños productores del área no son propietarios de sus tierras; son los aparceros, arrenderos y medieros sin contrato.

Los que los contratan son latifundistas, algunos atrasados y otros modernos tecnológicamente. La falta de una política de tierras nacional y provincial proclive a resolver la situación de los no propietarios, hace que no existan por el momento alternativas, constituyendo la migración la vía de escape del conflicto. Es frecuente que en las familias los migrantes sean, por motivos biológicos, los hermanos mayores, quedando el menor con la parcela familiar.

Otra cuestión relevante para los pequeños productores es la ausencia histórica de una política tecnológica, que contemple las demandas del pequeño productor de Cachi.

Las Agencias de Extensión del INTA, se ubican en zonas donde predominan los medianos y grandes productores, no existiendo Agencias de Extensión en ninguna de las localidades de los Valles Calchaquíes.

La Secretaría de Asuntos Agrarios de Salta tiene un Ingeniero Agrónomo extensionista en Cachi que presta asistencia principalmente a los pequeños productores y que como veremos más adelante trabaja en el Programa.

Así mismo, la generación de tecnologías en el Noroeste Argentino se dirigió a aquellas actividades en las que se especializan las grandes empresas: caña de azúcar, tabaco y ganadería, no existiendo oferta tecnológica para las actividades y sistemas representativos de los pequeños productores. En este sentido, un sustento importante de la economía de auto-consumo lo constituyen las cabras, al cuidado de las mujeres. Las cabras, a veces ni

siquiera figuran en los diagnósticos sectoriales y sin embargo, existe un amplio margen para el mejoramiento tecnológico en cantidad y calidad principalmente de la carne que consume la familia. Otro ejemplo, lo constituye la falta de variedades de pimiento de alto rendimiento.

A partir de 1984 en el INTA, con el advenimiento del Gobierno democrático, se abre un espacio para empezar a ocuparse de este tipo de productor. Fue un largo proceso de negociación el que permitió que su Consejo Directivo, compuesto por representantes de distintas entidades de productores agropecuarios medianos y grandes, aprobará el financiamiento a principios de 1986 de cuatro pequeños proyectos, uno de ellos el de Cachi. Mientras tanto y durante 1986 y 1987 un pequeño grupo de técnicos de la Secretaría de Agricultura, del INTA, del IICA y de varias ONG, seguían trabajando en la elaboración de una propuesta que significara no solamente unos pocos proyectos, sino la formulación de una política, tecnológica para el pequeño productor que fuera asumida por el INTA. Aunque el éxito de estos Proyectos "piloto" fue decisivo para la demostración de la viabilidad de dicha política. fueron precisos dos años para que la propuesta cuajara en el Consejo Directivo, creándose la "Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para minifundistas" una unidad funcional con un interesante presupuesto para financiar proyectos, aportado por un convenio con el Ministerio de Salud y Acción Social. La creación de esta Unidad en el INTA, con objetivos muy claros y con una estrategia centrada en establecer una relación de retroalimentación entre las necesidades de las organizaciones de pequeños productores y las instituciones que apoyan a los mismos, no sólo desde lo tecnológico sino, desde el financiamiento o la promoción social, etc., fue ayudada o se precipitó merced al aporte financiero del Ministerio de Salud y Acción Social venciendo así la resistencia de algunos sectores del Consejo Directivo del INTA, que se oponían a trabajar con este tipo de productor. En este sentido, se podría sacar como conclusión la importancia que tienen los recursos financieros con destinos precisos, para concretar la implementación de una política en las Instituciones del país. Especialmente la importancia que puede tener la ayuda internacional para el desarrollo para los sectores sociales pobres, si existe una propuesta de política que los favorezca y que así cuaje, venciendo los intereses de grupos minoritarios muy poderosos. Al mismo tiempo, la importancia de la existencia de experiencias exitosas que garanticen la eficiencia en la asignación de esos recursos.

Hay una política de gran influencia, para modificar a las otras (precios, crédito, etc.) y es la política educacional. Aquí incluimos tanto la educación formal sistemática que se transmite en Colegios y Universidades como, la no formal que

surge a partir de Institutos de Capacitación oficiales y privados.

La situación actual en materia de educación formal remite a los tres niveles. En cuanto al primario, obligatorio en Argentina, presenta altos índices de deserción, existe 14,6% de población rural analfabeta, que por tanto no ha pasado por este nivel. La escuela primaria argentina es urbana en su enfoque y en sus contenidos. Los niños de una escuela rural perdida en el monte, tienen el mismo programa que los de una gran ciudad de su Provincia, porque los Consejos Provinciales de Educación elaboran un sólo currículum para toda la Provincia. La escuela rural del país, forma, en el mejor de los casos "migrantes adaptados" pero nunca "agricultores mejorados". Los maestros siguen gozando de prestigio en las comunidades a pesar de su estilo muchas veces autoritario o al menos paternalista. La educación que se imparte en las escuelas no es apropiada para el cambio. Y no lo es porque los programas no lo son, porque los maestros suelen tener un enfoque pedagógico tradicional, porque no cuentan con recursos para hacer agricultura en las escuelas y porque tienen salarios muy bajos.

En el otro extremo, las Facultades de Agronomía y Veterinaria forman en general administradores de empresas agropecuarias modernas o expertos en producción de algún rubro. El funcionamiento de la economía campesina, puede resultar algo totalmente ignorado por egresados de muchas de las Facultades del país. Los que se especializan en extensión, continúan en general educándose con un modelo pedagógico, por el cual el técnico es el que sabe^{16/}. Así, la consecuencia es que el técnico es el que debe transmitir todos los conocimientos al productor y el productor recibirlos pasivamente.

El enfoque de extensión con el cual se forman nuestros técnicos en las Universidades estatales y privadas, podría sintetizarse de la siguiente manera:

- acritico: no efectúa un análisis crítico de la situación-problema. Sólo la describe sin comprender los procesos que la determinan, ni sus relaciones;
- paternalista: el técnico es el sujeto activo que cono-

^{16/} Una excepción a esta generalidad es la Cátedra de Sociología Rural y Extensión de la Facultad de Agronomía de la UBA. Sin duda hay otras.

ce y es el que busca las soluciones;

- **individualista:** la asistencia no se vincula con las necesidades de grupos o asociaciones, sino que se apoya principalmente en productores identificados como líderes;
- **demostrativo-pasivo:** se intenta que los productores aprendan de lo que les demuestra los líderes. Sin embargo, los productores no aprenden de lo que se les muestra sino de lo que ellos mismos experimentan. El aprendizaje es actividad propia;
- **parcial-productivista:** no vinculan el problema agronómico, el social y el político;
- se parte del nivel de conocimiento y experiencia del técnico y no del de los productores. Por tanto no recupera las experiencias valiosas de los productores y el aprendizaje se hace abstracto para los mismos;
- muchas veces responde más a una inquietud del técnico que a una necesidad concreta, sentida por los productores.

Este técnico, cuyo enfoque acabamos de describir, al egresar, si se dedica a extensión, puede trabajar en el INTA, en las Secretarías de Agricultura Provinciales o para alguna Cooperativa que en Argentina nuclean predominantemente a productores medianos tipo "farmer", o puede trabajar para alguna de las Organizaciones No Gubernamentales de actuación en el medio rural con productores minifundistas. En este último caso, el técnico tendrá una capacitación específica, provista por la misma ONG, en metodología y técnicas de educación de adultos, que le da un enfoque apropiado y por cierto diferente al que aprendió en la Universidad.

Si el técnico egresado de nuestras facultades, decide dedicarse a evaluación o administración de proyectos, las facultades de agronomía y veterinaria, no proveen en general capacitación en este tema. En las excepciones en las que existe algún curso sobre estos temas, el enfoque de formulación de proyectos es de gabinete y tecnicista. Es decir no es participativo. Se aprende muy bien a calcular las tasas internas de retorno. Como es sabido, las T.I.R. dan lo que el técnico desea que den, ya que los datos,

sin una relación permanente de retroalimentación con el grupo de productores, son sometidos a arbitrarias modificaciones. Esto no significa descalificar el análisis de la T.I.R., sino que éste sólo tiene sentido cuando va acompañado de otro tipo de información y análisis, que sólo puede surgir de un diálogo permanente con los propios productores.

Por su parte, el nivel medio de ciclo básico o superior, replica algunos de los problemas ya descriptos, como una insuficiente regionalización de sus currícula y un enfoque tradicional en la formación profesional de sus egresados, lo que se agrava por el enciclopedismo característico del nivel medio en Argentina. Existen excepciones a estos comentarios, en general en Proyectos encarados por ONG's como el caso de las Escuelas de la Familia Agrícola (EFA), algunas otras de Escuelas privadas y recientes proyectos oficiales como el programa EMETA, aunque ninguna de estas experiencias innovadoras alcanzó el área de Cachi.

Del mismo modo, en el terreno de la educación agropecuaria parasistemática (no formal), pueden encontrarse algunas experiencias valiosas a nivel de ONG's e incluso del Estado. Estas experiencias, son a veces puntuales y en otros casos más extendidas. En el área del Proyecto Cachi el enfoque participativo en la capacitación, sólo tuvo comienzo al empezar las acciones de capacitación del mismo.

En el enfoque participativo fue muy importante el rol desempeñado por el grupo de trabajo SAGyP-IICA-PNUD, al que posteriormente se incorporaría el INTA, ya que desde un comienzo promovieron la realización de encuentros y seminarios-taller que posibilitaron el ajuste del proyecto mediante el proceso de autodiagnóstico y el de la formulación participativa del proyecto. En estos encuentros siempre estuvieron representadas las instituciones con presencia en la región (SAAS, AGAS e INTA) y los viajes a Cachi promovieron además la capacitación de los técnicos en metodología y técnicas de planificación participativa y apuntaron a la reflexión sobre el rol del técnico y la programación de sus actividades.

Un cambio importante en materia de política educacional no formal o capacitación de adultos, surgió a partir de 1987, primero en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y luego en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), inspirada en parte en las actividades en Cachi y otros Proyectos oficiales y de ONG's.

En 1987 en la SAGyP se formuló la "Propuesta para un Progra-

ma de Apoyo para Pequeños Productores, del Noroeste Argentino" con la asistencia técnica del IICA y del PNUD. En el mencionado documento se plantea como eje de una nueva estrategia de desarrollo rural, la capacitación tanto de técnicos como de productores que apunte a desarrollar o fortalecer organizaciones autogestivas. Como resultado de dicha propuesta se han realizado varios seminarios de capacitación en metodología y técnicas de planificación participativa, en los cuales se capacitaron a 60 técnicos de las Provincias del Noroeste. Además se realizó apoyo en terreno a un grupo de dichos técnicos que están formulando proyectos locales en sus respectivas comunidades de trabajo.

Como producto de este trabajo de capacitación se están formulando y evaluado participativamente 25 proyectos locales. Todos estos proyectos tienen identificado algún componente de apoyo a la producción, comercialización o agroindustrialización que, se espera, permitirá incrementar los ingresos en el corto plazo. También todos tienen algún componente de capacitación tanto en cuestiones vinculadas a la producción/comercialización/industrialización, como en metodologías de autodiagnóstico participativo, programación de actividades, administración, gestión de recursos, y autoevaluación de proyectos.

Los técnicos de Cachi participan en la capacitación, lo que les permite programar y ejecutar participativamente las distintas acciones ya financiadas y en marcha.

En INTA como dijimos antes, se creó en diciembre de 1987 la "Unidad de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Minifundistas". Hasta este momento se formularon o ampliaron 11 proyectos en otras tantas Provincias extrapampeanas. Estos proyectos que ya están en funcionamiento tienen un enfoque alternativo de la capacitación y un concepto amplio de lo que son las tecnologías apropiadas. La importancia que se asigna a la capacitación se evidencia en la contratación de tres capacitadores, educadores de adultos que apoyan a los técnicos extensionistas de INTA, para establecer un nuevo tipo de vínculo con los productores, del cual por cierto surgieron nuevos tipos de proyectos.

Resulta por tanto auspicioso que desde el sector oficial haya comenzado a dejar de percibirse al extensionista como un "vendedor del cambio" para comenzar a percibirlo como un "capacitador para el cambio". Sin duda la estrategia y los métodos de trabajo varían notablemente en uno y otro caso.

Hay un amplio tema en el ámbito de las Universidades en lo referente a investigación y desarrollo de las tecnologías apropiadas para diversos contextos sociales y económicos, sobre el cual no hemos podido investigar para extraer conclusiones respecto a cómo se determinan las prioridades de investigación, qué recursos se disponen, etc., pero que consideramos prioritario encarar.

Desde el ámbito del Ministerio de Educación y de las Universidades, hay mucho por cambiar en materia de una política educacional que coadyuve al desarrollo rural.

II. EL PROYECTO

A. La Descripción del Proyecto

Como ya mencionamos el Programa Cachi surge como una alternativa a las demoras y frustraciones del "Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Norte Argentino", que excluyó al Noroeste Argentino (NOA) del Programa.

Sin embargo, esto no implicó la caída de las acciones en Cachi y es más definido con sus logros el lanzamiento de una estrategia diferente para la región NOA.

En Cachi confluyeron dos situaciones que por obvias no deben dejar de remarcarse, sobre todo teniendo en cuenta que este Programa aparece motorizado por varias instituciones oficiales: la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (SAGyP), que tiene a su cargo la coordinación general del Programa y que cuenta con la asistencia técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); la Secretaría de Asuntos Agrarios de Salta (SAAS) y la Administración General de Aguas de Salta (AGAS), para mencionar sólo a las más importantes y de mayor continuidad en la gestión. Estas situaciones fueron por un lado, la decisión de los organismos públicos de impulsar un Proyecto definido por un diagnóstico previo del área, pero con una concepción participativa que daría lugar a sucesivas modificaciones, tanto de la definición de problemas como de su prioridad relativa y por consiguiente del Proyecto. Por otro lado, la activa presencia del grupo de base que, al poco tiempo, ya se había constituido como Asociación Civil, obteniendo su personería jurídica como Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Cachi (APPAC).

Un antecedente importante del grupo de base fue su participación anterior en los 12 consorcios de riego que impulsó AGAS para el revestimiento de acequias. Este antecedente organizativo alrededor de un tema convocante, como mejorar la eficiencia del riego, fue muy importante para los futuros integrantes de la APPAC y beneficiarios del proyecto, ya que estaban movilizados y habían tenido posibilidades de interacción y habían podido compartir inquietudes y objetivos.

Hablamos de confluencia y así fue ya que, desde un comienzo, fue visible, como las acciones impulsadas desde el Estado eran llenadas de contenido e incluso modificadas por los pequeños productores.

El "Programa de apoyo a pequeños productores de Cachi" se planteó tres objetivos fundamentales: a) propiciar y fortalecer una asociación que nucleara a los pequeños productores de Cachi y que pudiera autogestionar su desarrollo; b) elevar el ingreso de los pequeños productores; c) dotar a los organismos públicos vinculados con la pequeña producción, de la capacidad institucional adecuada para canalizar más y mejores servicios hacia este sector social.

En este sentido se conceptualizó un modelo de acción compuesto por los siguientes proyectos: 1) capacitación de técnicos y productores; 2) crédito supervisado; 3) tecnología para los pequeños productores; 4) mejoramiento de la eficiencia del actual sistema de riego; 5) apoyo a la comercialización; 6) promoción de la participación de la mujer.

La organización institucional del Programa refleja sus características cooperativas y participativas. Las instituciones participantes y la propia APPAC, integran un Comité Coordinador Provincial que se reúne cada 15 días alternativamente en Cachi y en la ciudad de Salta.

En este comité, al tiempo ejecutivo y de coordinación, se toman las decisiones más importantes sobre la marcha del Programa. El rol de Coordinador del Comité y de Director Provincial del Programa está cubierto por el delegado de la SAAS, aunque cada proyecto, de responsabilidad propia de otra institución, tiene su propio director.

La Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Cachi nace el 12 de marzo de 1986. La experiencia anterior de trabajos comunitarios hizo ver al pequeño productor agropecuario, que la única manera de mejorar su nivel de vida era organizarse y volcar esfuerzos en común para lograr beneficios para todos. Inicialmente la organización estaba formada por grupos de pequeños productores (arrenderos, medieros y propietarios de parcelas pequeñas) de un promedio de 2 ha por familia, apoyados por el extensionista de la Dirección General Agropecuaria y el Intendente de riego de AGAS. Después entablan relaciones con otros organismos provinciales y nacionales y de un trabajo conjunto entre

los técnicos y los grupos se define un Programa y se constituye la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios Cachi, que nuclea en doce grupos comunitarios a 120 asociados. La Asociación obtuvo la Personería Jurídica el 25 de septiembre de 1986 por Decreto Provincial Nro. 2231. A partir del nacimiento de la Asociación, se trabajó constantemente en la organización de la misma a fin de lograr consolidarla. La Asociación de Pequeños Productores de Cachi, sigue contando en la actualidad con 12 grupos constituidos. Cada uno tiene de 6 a 12 productores y responde al nombre del lugar donde se encuentran asentados sus integrantes.

Estos grupos se encuentran próximos entre sí y el grupo más lejano del pueblo Cachi se encuentra a 12 km.

Cada grupo tiene un delegado que lo representa y que es elegido democráticamente. Este delegado, a su vez pasa a formar parte de la Comisión Directiva de la Asociación, junto con los restantes, de esa manera todos los grupos están representados en la Comisión Directiva.

Los grupos y la Comisión Directiva se reúnen cada 15 días en forma alternada, de esa manera el delegado puede llevar las propuestas de su grupo a la Comisión y hacer conocer las resoluciones de la Comisión a sus grupos. Así se trabajó para hacer los proyectos presentados a los diferentes organismos y para resolver los problemas más importantes que se presentaban, ejemplo: planificación del trabajo del tractor, comercialización en conjunto de la producción, etc.

Durante estos dos años de vigencia del Proyecto se han realizado cuatro Seminarios de capacitación para los delegados y los técnicos de terreno.

La temática abordada fue: autodiagnóstico participativo, programación participativa, y evaluación participativa. En todos los encuentros se utilizaron técnicas de animación del trabajo en grupo, con la intención que los participantes se familiaricen con las mismas para luego utilizarlas en el trabajo con sus grupos. Los delegados luego de cada encuentro, volcaban lo aprendido a sus grupos y a partir de la discusión se generaban nuevas propuestas para los próximos encuentros.

La Comisión Directiva de la Asociación participó en dos encuentros con otras organizaciones de pequeños productores del Valle, en Cachi y San Carlos. Allí intercambiaron experiencias e ideas, coincidiendo en la necesidad de repetir el intercambio entre organizaciones similares no sólo del Valle sino del resto de la provincia y del país.

Como consecuencia de la consolidación de la organización, fruto de la capacitación entre técnicos y productores, se iniciaron acciones para pedir financiamiento a organismos nacionales e internacionales:

- a. A través de un taller desarrollado en Cachi en agosto de 1985, entre técnicos y productores, se determinaron las necesidades prioritarias de estos últimos. Allí se detectó como lo más urgente, la necesidad de un equipo de maquinaria para realizar la primera labranza, que hasta el momento se hacía contratando los servicios de terceros a un costo muy alto (65 kg de pimiento por ha arada). La gestión tuvo su fruto en noviembre 1986, cuando el PNUD-SAGyP entregaron en comodato un equipo compuesto por un tractor, un arado, una rastra, una guadañadora y un acoplado.
- b. El interés por el "asesoramiento técnico", que luego iría llamándose la tecnología para el pequeño productor, se manifestó también desde el comienzo. Ya en el Seminario-taller de agosto de 1985, el tema fue priorizado y se articuló la presentación de un Proyecto a ser financiado por el INTA, lo que se concretó en el primer trimestre de 1986 y poco tiempo después la designación de un técnico a medio tiempo. Las inversiones planteadas en el Proyecto no pudieron ser cubiertas por restricciones presupuestarias del INTA.

El logro más importante fue la consolidación del proceso de capacitación y el comienzo de puesta en marcha de los trabajos de experimentación adaptativa, cuyos tropezos luego comentaremos.

Recién en 1988 pudo concretarse una ampliación del presupuesto asignado y en estos momentos se está concretando la contratación de otros dos técnicos, la compra de un vehículo y un tractor con equipo completo, además de otros equipos y gastos de funcionamiento.

- c. En junio de 1987 a través de gestiones iniciadas por el IICA, los productores con los técnicos elaboraron un proyecto para ser presentado ante la embajada del Canadá. En esa oportunidad, los productores determinaron como prioritario la compra de una enfardadora y un rastrojo hilerador para completar el equipo de máquinas anteriormente descripto. Además, se priorizó la necesidad de la compra de un terreno, de materiales de construcción para la sede de la Asociación y de insumos, sobre todo combustible y lubricantes para el tractor y poder así financiar a los asociados las labores requeridas. En diciembre de 1987, la Embajada del Canadá entregó a la APPAC un subsidio por valor de U\$S 14.000.
- d. La Asociación de pequeños productores en un trabajo promovido y animado por los técnicos, presentó un proyecto de Comercialización a la Fundación Interamericana (IAF) a principios de 1987. El proyecto contempla: la provisión de un fondo para el capital de operación (comercialización, insumos agrícolas, preparación de tierras); la construcción de un depósito para acopio de la producción; la compra de un vehículo, usado, gasolero tipo camioneta y un equipo radiotransmisor para pasar los precios del mercado de Salta a Cachi. También contempla fondos para capacitación contable y de todas las etapas de comercialización. A fines de 1987 se anuncia la aprobación del proyecto, donde la IAF participa con la provisión de U\$S 36.300 y las otras instituciones del Programa, incluso la APPAC, se comprometen a participar del mismo dedicando parte de su presupuesto. En febrero de 1988, la IAF entrega la primera remesa por U\$S 18.000 y la Asociación adquiere la camioneta, el equipo de transmisión e insumos. Actualmente se realizan gestiones por el resto de las compras.
- e. Por medio de gestiones realizadas por el IICA, en junio de 1987 visita el área del Programa una experta contratada por UNIFEM, para determinar las necesidades de las mujeres campesinas, a fin de presentar un proyecto tendiente a integrarlas en la organización, mejorar las condiciones del hogar e incorporarlas en un proceso agro-industrial-artesanal, aprovechando los excedentes o descartes de la producción agrícola.

El Proyecto se aprueba el presente año y se trata de un subsidio de U\$S 39.000 destinados a: un fondo rotatorio; la construcción de un local para una planta de

procesamiento; la compra del equipo necesario para la planta y la contratación de personal de capacitación.

- f. En el año 1985 se presentó un proyecto de Huertas y Granjas familiares al PRODAI (Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación), con el objetivo de mejorar el estado nutricional de los pequeños productores.

Recién al inicio del presente año se aprueba un subsidio por A 60.000, que serán destinados a la compra de insumos, herramientas, animales de granja. Actualmente los productores y técnicos están trabajando para priorizar las actividades y los elementos a comprar, con el dinero provisto, a fin de que todos tengan posibilidad de participar en el proyecto.

B. Tecnología para los pequeños productores

Si bien el proyecto sobre tecnología agropecuaria fue uno de los primeros en comenzar, la situación del pimiento para pimentón no era de las más favorables para conseguir impactos en el corto plazo.

En otras zonas los cultivos desarrollados por los pequeños productores son de gran importancia regional y las Estaciones Experimentales del INTA tienen tecnología disponible para dichos cultivos. En esas situaciones la discusión es si dicha tecnología es apropiada para el pequeño productor, ya que en todos los casos han sido desarrolladas para medianos y grandes productores, pero siempre existen algunas técnicas como las biológicas -variedades mejoradas- y las agronómicas -fechas o densidades de siembra, etc.- que resultan, en general, adecuadas a las condiciones y racionalidad del minifundio.

En Salta, el pimiento para pimentón nunca se constituyó en una prioridad de la investigación. Un par de investigadores (fitomejoradores) dedicaron algunos esfuerzos en la década pasada, aunque sin continuidad y parte del material de los trabajos de selección se perdió. Además lo que sobrevivió al paso del tiempo, no era adecuado para su implantación en Cachi, ya que las diferencias ecológicas entre el Valle de Lerma donde se sitúa la EEA Cerrillos de Salta y Cachi, la zona del Proyecto, hicieron que los materiales promisorios rindieran menos que los materiales disponibles en la zona. Sólo resultó de interés el comportamiento de algunas líneas resistentes al virus "Y", aunque la incidencia de esa virosis es mínima en la zona.

En cuanto a los cultivos hortícolas, la situación era mejor, sobre todo en relación al tomate. En 1987 se probaron dos variedades desarrolladas para el Valle de Lerma, que habían sido desplazadas por los híbridos para las explotaciones empresariales y que sin embargo funcionaron muy bien en Cachi. Tienen la ventaja de no implicar la compra anual de semillas para la siembra, con la consiguiente disminución de costos, factor determinante para la economía campesina. Para esta campaña ya hay disponibles 4 kg de semillas cosechadas de los ensayos dispuestos en Cachi y que serán distribuidas entre los socios de la APPAC.

Por otra parte, existe tecnología disponible en otras Experimentales de zonas de riego de otras provincias andinas del país como Catamarca, Mendoza y San Juan. Se trata de lo referido a frutales fundamentalmente "de carozo", producción de semillas hortícolas y forrajeras, vid, y tecnología de riego.

Esta es sintéticamente la disponibilidad tecnológica con que comienza la implementación del Proyecto INTA, dirigido a atender la generación y transferencia de tecnologías apropiadas en Cachi.

Por otra parte, ya existía un cierto flujo tecnológico en la zona, que para el sector de pequeños productores era un "remedo posible" de la tecnología utilizada por los medianos y grandes productores. Esta consistía, para el pimiento para pimentón, en algunos cultivares traídos de España y que actualmente tienen gran variabilidad por los cruzamientos a que están expuestos. Son de tres tipos conocidos comunmente como "cuerno de cabra", "trompa de elefante" y "ñora". Este último es el preferido por los pequeños productores, por su mayor productividad y mayor peso del fruto seco, aunque de menor tamaño.

La tecnología de cultivo era muy rudimentaria, con preparación de almácigos con excesiva densidad de plantas, sin desinfección de suelos y riego inadecuado. En el cultivo implantado se utilizaban algunos agroquímicos, pero en dosis insuficientes. Estaba extendida la noción de necesidad de fertilización y la preferencia por los fertilizantes químicos, en detrimento de los orgánicos (guano de cabra), en los que además es difícil conseguir los volúmenes necesarios. La densidad de implantación en el cultivo también era demasiado alta e inadecuado el riego.

Las labores eran mecánicas para la primera arada y a veces la "rastreada", siendo las restantes con tracción animal o manuales, utilizando herramientas rústicas como el "arado de manquera".

La tecnología post-cosecha también era primitiva, realizándose el secado sobre las laderas pedregosas de orientación Norte, en los llamados "canchones".

La brecha tecnológica entre los productores empresariales y los minifundistas se evidenciaba, sobre todo, en que los primeros tienen la posibilidad de rotación de los suelos con alfalfares, lo que induce mejores niveles de estructura y fertilidad y en el uso de mayores cantidades de agroquímicos (básicamente insecticidas y fertilizantes). Por otra parte el riego es adecuado en oportunidad y volumen.

Esta brecha se expresa en una diferencia de rendimientos de casi un 200% (700 kg/ha para el minifundista y 2.000 kg/ha para el productor empresarial).

Si bien el cultivo de pimiento es sólo uno de los realizados en la zona, es el principal cultivo de renta y es además demostrativo de la situación de las restantes actividades.

En cuanto a la extensión existía en Cachi, desde hacía mucho tiempo, un cargo de extensionista de la SAAS que en algunos períodos estuvo vacante y que siempre tuvo escasos recursos materiales (vehículos en mal estado de conservación) y partidas para gastos insuficientes y de remisión muy irregular.

A pesar de ello, las únicas mejoras realizadas en la tecnología de producción, se debieron a la acción de la SASS y a la colaboración de la Intendencia de Riego de AGAS, fundamentalmente en cuanto a los temas de conducción y reserva de agua para el cultivo, aunque también, incursionando en recomendaciones sobre cultivos y fundamentalmente en aspectos organizativos de los minifundistas.

Por su parte el INTA, nunca tuvo Agencia de Extensión en el área.

Además de esto existía en el área -y aún subsiste- un sistema informal de consultas a los grandes productores, a los que numerosos minifundistas recurrían ante problemas de plagas, enfermedades, etc. Esta situación es aún más evidente en el caso de los medieros y arrenderos, en los que la relación con los dueños de las tierras, incluye frecuentemente provisión de insumos y recomendaciones técnicas.

En este contexto poco favorable, pero con la ventaja de constituir un tema convocante para el interés de los pequeños productores, surge la "parcela experimental del INTA en Cachi".

Es de mencionar, que las dilatadas gestiones para conseguir la tierra para la implementación de la parcela, estuvieron en manos de la APPAC y ésta fue la que consiguió la cesión, en su nombre, ante el Municipio de Cachi.

Este hecho era auspicioso, así como la alta participación de los asociados en la gestión y las expectativas puestas en los logros que la experimentación tendría y sus efectos sobre la productividad, la calidad y los ingresos.

Lamentablemente el Proyecto aprobado por el INTA no incluyó los fondos necesarios para inversiones y vió restringidos sus recursos para contratación de personal.

Así las acciones comenzaron con un técnico a medio tiempo contratado en virtud de la de la Carta de Entendimiento INTA-IICA, firmada entre ambas instituciones, los viajes periódicos de algunos investigadores y extensionistas del INTA (sólo uno de ellos con continuidad) y una partida para gastos de movilidad y viáticos.

El cargo de extensionista de la SAAS quedó vacante y demoró un tiempo hasta ser cubierto.

Los trabajos para la instalación de la parcela experimental fueron muy lentos al principio y demandó varios meses realizar su demarcación y mensura e iniciar la colocación de los alambrados.

A estos problemas se sumó cierta tendencia inicial a replicar el modo de investigar y hacer extensión tradicionales.

Este fenómeno vinculado con la formación académica de los técnicos y con la práctica histórica de la instituciones de investigación y extensión fue compensado por dos factores.

Uno se vincula con la interacción de varias instituciones en estas acciones. Esto resultó importante por la conformación de un equipo local integrado por un Director de Programa de la SAAS

y un Director de Proyecto del INTA en la ciudad de Salta y 2 Extensionistas Experimentadores en Cachi, uno de la SAAS y otro del INTA-IICA. Este último se desempeña además en la Administración General de Aguas (AGAS) y fue el promotor de los grupos iniciales que realizaron el revestimiento de acequias. La indiscutible calidad humana e idoneidad profesional de este equipo y su práctica reflexiva y crítica, hicieron posible la evaluación y corrección de rumbos que detallaremos más adelante.

El otro factor fué la interacción con la base de asociados, altamente participativa, que impulsó con sus comentarios en reuniones de grupos, asambleas y seminarios, las modificaciones necesarias.

Algunas veces, el aspecto de las cosas es develador de su contenido y en este caso la "parcela experimental de Cachi" surgió casi como un enclave, con prolijos y elevados alambrados, con proyectos de suelo nivelado y curvas de nivel, con ensayos comparativos y colecciones de especies anuales y frutales.

Nada de esto es en esencia criticable, los alambrados son necesarios para que no entren los animales, el suelo nivelado mejora la eficiencia del riego, las curvas de nivel permiten el cultivo en zonas de elevada pendiente y los ensayos comparativos y las colecciones permiten la selección de los mejores materiales para su posterior difusión.

Sin embargo, el modo de hacerlo, la interrupción del proceso participativo, que fue importante para conseguir que el Municipio les diera la tierra para instalar la parcela, el hecho del reclutamiento como jornaleros (asalariados) de algunos integrantes de los grupos, para levantar el alambrado perimetral, la aparición de algunos técnicos de la Estación Experimental Salta, que iban directamente a la parcela sin hablar con los extensionistas ni con los delegados de los grupos y el lento crecimiento de los ensayos comparativos, alejó y también sedujo a los pequeños productores.

A comienzos de 1988, en un Seminario de evaluación del equipo técnico sobre la cuestión tecnológica, se propuso revertir este problema de baja participación de los productores en la parcela Experimental, mediante, la conformación de una "Subcomisión de Tecnología" de la APPAC que discutirá la asignación de prioridades de experimentación, con el equipo técnico y participará activamente en las tareas de la parcela experimental y de otras que se instalen en las fincas de los pequeños productores.

Con el funcionamiento de la Subcomisión de Tecnología, los productores de Cachi han comenzado a "apropiarse" de la parcela y deben "apropiarse" de la ciencia, para que, en Cachi, se desarrollen tecnologías apropiadas.

Para explicitar nuestro enfoque conceptual, consideramos oportuno transcribir partes de un documento que contribuimos a elaborar, del que fuimos redactores finales^{17/} y que fué el material básico de dicho Seminario de Evaluación del equipo técnico:

"El carácter no neutral de la tecnología no es una cualidad absoluta, sino relativa, ya que una tecnología congruente con la dotación de recursos de un determinado dominio, así como con sus objetivos y racionalidad, sería cuasineutra".

"Es frecuente encontrar en la literatura posiciones bastante rígidas en favor de una de las siguientes tres posiciones, respecto de la tecnología más conveniente para ser ofrecida al sector minifundista: a) recuperación-mejoramiento de las tecnologías tradicionales, b) tecnologías intermedias y c) tecnologías de punta".

"De acuerdo con nuestra estrategia, la generación, evaluación y transferencia de uno y otro tipo de tecnologías al sector minifundista, deberá variar según: a) características micro-socio-económicas y físicas de los dominios representativos de cada región y b) la vinculación y tipo de relación de esos productores con los restantes agentes del sistema económico (comerciales, industriales, financieros, demandantes de mano de obra) y con el Estado".

"Es decir, las tecnologías deberán evaluarse y seleccionarse en la medida que sean coherentes con la racionalidad propia del minifundio, que, a su vez se halla determinada por la inserción de éste en el sistema económico. Este enfoque conducirá a la obtención de tecnologías apropiadas para el minifundio".

"En función de lo anterior no nos parece apropiado el concepto de "paquete tecnológico", en tanto sugiere un conjunto

^{17/} "Una propuesta para encarar la problemática del minifundio". Documento Preliminar. INTA, IICA, INDES, INCUPO, FUNDAPAZ. INTA, 1987 (Mimeo).

estático y cerrado de técnicas productivas dirigidas a un determinado sistema".

"Un diagnóstico del sistema de ciencia y tecnología y su articulación con el sector productivo, pone en evidencia que toda estructura productiva de bienes y servicios está atravesada por un flujo tecnológico que contribuye a su configuración. Para cada dominio de recomendación debe seleccionarse un cierto conjunto que llamaremos "conjunto funcional". Para realizar dicha selección deben tenerse en cuenta algunos factores como: los derechos de propiedad (quiénes son los propietarios y en qué condiciones), los costos de la tecnología (tanto directos como indirectos), las deseconomías (en términos de sus efectos negativos sobre el empleo, la distribución del ingreso, el gasto público, etc.), el impacto ecológico (en relación con la salud, los recursos naturales, el hábitat, etc.), el valor social (para determinar si el uso es para satisfacer las necesidades básicas de la población) y la distribución (tanto respecto a regiones diferentes del país, para evaluar la "concentración espacial", como con respecto a las empresas, para evaluar la "concentración económica"^{18/}. Todos estos factores válidos para el análisis de un flujo actual de técnicas productivas, también lo son para el diseño de una política tecnológica y para la programación de la Investigación y Experimentación Adaptativa".

"En lo que hace específicamente a la tecnología apropiada para el sector minifundista, la misma deberá tener las siguientes características: que permita maximizar el ingreso familiar; que contribuya a mejorar la seguridad alimentaria, que no ponga en riesgo la subsistencia familiar, que los mayores excedentes generados por el uso de las mismas sean apropiados por el sector minifundista; que ocupe la mano de obra familiar; que mejore las condiciones de trabajo (fatiga y riesgo de algunas labores); que permita el control por parte del usuario; que propenda a la conservación de recursos naturales; que fortalezca su poder de negociación en los mercados; que estimule las ventajas de la "asociación" respecto al "aislamiento" para la resolución de problemas tecnológicos; que estimule la capacidad de "acción-evaluación-acción" sobre su realidad en forma crítica y autónoma; que posibilite usos complementarios y que permita la utilización de subproductos".

^{18/} Para una discusión acabada sobre este tema ver "La producción de tecnología, autónoma o transnacional" de Jorge A. Sabato y Michael Mackenzie. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. Editorial Nueva Imagen. México, 1982.

"Las tecnologías seleccionadas o a generar pueden enfatizar una o más de las características anteriores, pero no deberían contradecir las restantes".

"Para lograr ésto, la capacidad tecnológica debe considerarse como un sujeto colectivo o multiorganizacional, donde la capacidad de investigar, inventar o innovar no es atributo de agentes singulares, empresas o instituciones, sino, de sistemas nacionales de Ciencia y Tecnología que articulen a tecnólogos y productores en una red extensa y compleja de relaciones científicas, tecnológicas y comerciales".

"Estos comentarios, válidos para procesos innovativos de toda naturaleza y sector, son especialmente pertinentes para la producción minifundista. Decimos ésto porque no existe para ella una gran disponibilidad internacional de técnicas productivas que permitan replicar los procesos de adopción y adaptación que prevalecieron para el caso de los medianos y grandes productores y por otra parte, cuando se intentó trasladar mecánicamente esa tecnología disponible al minifundio, surgieron problemas de inadecuación y consecuencias indeseables sobre el medio físico y/o los sistemas alimentarios".

"El circuito metodológico que se propone está basado en la investigación-acción participativa y culmina con la identificación, evaluación e implementación de: 1) alternativas de experimentación e investigación tecnológica y 2) alternativas financieras, económicas, institucionales y sociales, en el marco de una coordinación entre todas las instituciones que tengan que ver con el desarrollo rural".

"El proceso de adopción de tecnología es de carácter secuencial, en etapas que van de lo más sencillo a lo más complejo, partiendo de las circunstancias actuales del productor. La investigación y experimentación tecnológica deberá ofrecer técnicas productivas que se adecuen a este modelo".

"Tanto para la investigación-experimentación, como para la extensión, una cuestión central de la metodología es que, los sujetos de la acción serán pequeños grupos de agricultores, que funcionarán también para desarrollar otras actividades que hagan a los problemas de desarrollo rural en cada zona. El trabajo en grupo tiene ventajas respecto al trabajo con productores considerados individualmente. Algunas de ellas son: permite ampliar los alcances del trabajo de experimentación-extensión a un mayor

número de agricultores; posibilita identificar y adoptar alternativas tecnológicas de punta, que no serían accesibles para un solo productor, sino sólo para formas asociativas; desde el punto de vista pedagógico el proceso de aprendizaje grupal, es más rico que el individual, porque permite incluir más facetas de problemáticas similares; favorece relaciones no paternalistas entre técnicos y productores; se apoya en relaciones grupales informales ya existentes en las comunidades rurales (intercambio de trabajo, de herramientas, etc.); refuerza los vínculos de solidaridad social, que son indispensables para la resolución de su problemática integral".

Este enfoque de trabajo grupal y participativo es el que caracteriza el trabajo de experimentación y extensión en el Programa de Cachi.

Sin embargo el proceso no fue lineal. En este sentido, la extensión también siguió en algunas situaciones una concepción tradicional que hizo que, a pesar de la interacción del personal técnico con la Comisión Directiva de la APPAC y el alto nivel de participación de los pequeños productores en los grupos, se realizara asesoramiento individual, apoyándose en la idea del líder y no en el grupo.

Si bien la relación de los productores con los técnicos de INTA, de mutuo respeto, en algunos momentos aparecían dificultades para producir conocimientos en común, que integraran dialécticamente el saber de los técnicos con el saber de los productores.

Un ejemplo concreto se dió alrededor de la disposición de los surcos de los cultivos anuales, en relación a la pendiente del suelo. Las recomendaciones técnicas apuntaban a que los surcos se hicieran cortando la pendiente. Los motivos se vinculaban con el mayor aprovechamiento del agua de riego, ya que su lento recorrido cortando la pendiente permitiría mayor infiltración, y la disminución de los procesos erosivos, precisamente por disminuir la velocidad del agua. Los argumentos basados en la experiencia de los agricultores, en contra de este planteo y en favor de hacer surcos en el sentido de la pendiente, se relacionaban con situaciones de proliferación de enfermedades fúngicas, por exceso de humedad e incluso encharcamiento, cuando se regaba cortando la pendiente. De hecho, los técnicos del INTA, no dieron suficiente importancia a dos factores, uno el microrelieve de los suelos de los predios que nunca fueron sometidos a nivelación y otro al hecho que los turnos de riego que tienen los pequeños productores son de menos frecuencia y por lo tanto aprovechan

todo el caudal disponible en el momento. Ambos factores determinan el encharcamiento y la subsiguiente proliferación de hongos. Los técnicos pudieron después comprobar, que a pesar que su recomendación se acercaba, sin duda, al óptimo técnico, los resultados prácticos demostraban que se producía encharcamiento y proliferaban las fungosis.

También comprobaron que el suelo se erosionaba y que había menor aprovechamiento del agua, si el riego era a favor de la pendiente. Ahora están en la búsqueda de la tecnología apropiada que requiere una profundización del diagnóstico participativo de los sistemas productivos y de la racionalidad implícita en los mismos. Tal como lo dijimos antes debe partir de sus condiciones de producción.

Otra Institución que viene aportando al tema tecnológico es el Instituto de Energía no Convencional de la Universidad de Salta (INENCO). Esta Institución que trabaja en el tema tecnología post-cosecha, construyó un prototipo de secadero solar apto, tanto para el secado del pimiento para pimentón, como de otras hortalizas y frutas. El prototipo demostró mayor rapidez en el secado y logro de mayor nivel de calidad, al disminuir las impurezas en el producto seco. En la zona, de fuertes vientos, es común que los productos secados a la intemperie aparezcan contaminados con tierra e incluso con pelos de animales, especialmente roedores.

El secadero solar resuelve estos problemas, ya que los orificios de ventilación son pequeños y no permiten la entrada de animales y por otra parte la cobertura plástica impide la exposición a la tierra atmosférica.

Por otro lado, su construcción es sencilla y económica. Pueden realizarla los mismos productores, con materiales locales como panes o bloques de adobe y cañas para formar el soporte del material a secar. Sólo debe adquirirse el plástico que cubre la estructura y su operación es muy sencilla, implicando sólo el control de la temperatura en las horas de mayor insolación, para que no se "quemem" los frutos.

Ya existe un secadero construido en la finca de un asociado y se proyecta la construcción de otro de mayores dimensiones en la parcela experimental.

Vemos así como se va produciendo una intervención que parte de las circunstancias actuales del pequeños productor, de su racionalidad y del flujo tecnológico que atraviesa su estructura productiva.

El proceso es incipiente pero los ejemplos desarrollados en este capítulo y en el de "Maquinaria agrícola de uso asociativo", son demostrativos de nuestra estrategia y metodología.

Quedan pendientes otros temas, pero las palabras de los técnicos en terreno, extraídas del Proyecto elevado al INTA¹⁹ son

elocuentes, en el sentido de definir los objetivos y metodología que se proponen:

"El objetivo fundamental de este componente, es generar, adaptar y transferir tecnologías apropiadas para el minifundio, en aquellos cultivos y actividades propias de los sistemas de producción de los beneficiarios del Programa, con los que a través de un diagnóstico participativo determinan los sistemas reales (actualmente en uso) de la producción minifundista y se comenzarán en forma incipiente a desarrollar modelos mejorados de sistemas de producción, enfocados y destinados exclusivamente a este estrato de productores".

"La generación y transferencia se desarrollará en un marco de interacción continua, reflexión común y autodiagnóstico, realizado en forma participativa entre investigadores, experimentadores, extensionistas y los sujetos directamente involucrados: los pequeños productores agropecuarios de Cachi".

"Las actividades previstas luego de un primer diagnóstico en este componente pueden sintetizarse en:"

"Parcela experimental de tecnología adaptativa (Responde a las características generales de la zona):

- Utilizar al máximo la superficie de la parcela experi-

^{19/} "Programa de Apoyo a Pequeños Productores Agropecuarios del Norte Argentino-Cachi-Pcia. de Salta. Centro Regional Salta-Jujuy. INTA, 1988.

mental evitando pérdidas que signifiquen suelo impro-
ductivo, con la participación de los productores en la
elección de los cultivos y actividades a realizar.

- Adaptación de especies o variedades a las condiciones ecológicas de Cachi, buscando producir una calidad comercial aceptada por el mercado.
- Mejorar las condiciones de fertilidad de los suelos mediante rotaciones, abonos verdes, incorporación anticipada del rastrojo y aprovechamiento del guano de cabra.
- Mejoramiento de variedades, buscando resistencia a plagas y enfermedades.
- Estudiar densidades óptimas de siembra o plantación, considerando plantas por metro cuadrado y distancias entre líneas y entre plantas, para optimizar los rendimientos por unidad de superficie.
- Hacer más eficiente el manejo del agua de riego, recuperando tecnologías anteriormente utilizadas por sus ancestros (terrazas, curvas de nivel).
- Determinar los momentos más oportunos para realizar el control de plagas y enfermedades que afectan los cultivos, con la aplicación de los productos más convenientes desde el punto de vista de efectividad, precio y peligrosidad de uso.
- Experimentación en colección de especies frutales, poniendo énfasis en el injerto de nogal.
- Experimentar nuevas técnicas de secado de pimiento para mejorar su calidad; para tal fin se desarrolla con el INENCO (Instituto Nacional de Energía no Convencional), secaderos de tecnología sencilla, con adobes, plásticos y cañas y otras alternativas al alcance del pequeño productor".

"Las líneas de trabajo anteriormente expuestas fueron determinadas con la participación de los productores beneficiarios, en base a su problemática, disponibilidades de aplicación y urgencia de solución".

C. La maquinaria agrícola de uso asociativo

Un tema vinculado con lo tecnológico, aunque en el área de los servicios y también de la organización, fue el de la incorporación de un tractor y varios implementos agrícolas mediante su compra, en virtud del Convenio de Costos Compartidos entre la SAGyP y el PNUD y su posterior cesión en comodato a la APPAC.

La situación de los pequeños productores antes del proyecto, era de dependencia para la primera arada, del alquiler de algunos tractores disponibles en la zona, en general de productores medianos o grandes que tenían cierta subutilización de su parque de maquinaria. Los precios cobrados y la oportunidad de las labores no eran, por cierto, los adecuados a los intereses de los pequeños productores. Los servicios se alquilaban, como es obvio luego de realizar las labores de arada en los predios de los dueños de la maquinaria y de otros productores medianos y grandes de la zona, con lo que las labores se realizaban generalmente tarde en los predios de los pequeños productores.

Por su parte los precios eran generalmente elevados. Se diría que aprovechaban las condiciones de una zona marginal, ya que los precios son comparables con los de otras zonas del Noroeste Argentino. Sus valores resultan aproximadamente un 50% superiores a los cobrados en la pampa húmeda o en zonas de mayor concentración de servicios y desarrollo relativo y unas 2,5 veces superiores a los costos de operación (incluyendo intereses, salario del tractorista, ganancia empresaria y amortización).

Esta situación llevó, a que al realizarse el diagnóstico participativo con los beneficiarios del proyecto, uno de los problemas más sentidos, fuera esta situación de subordinación y extracción de excedentes (ingresos). El tema del tractor para la APPAC, adquirió aún más importancia al priorizarse los problemas ya que era además una acción posible en términos prácticos, mucho más que otros problemas detectados vinculados al tema tierra y/o riego que implicaban transformaciones estructurales y un consiguiente proceso reivindicativo-político dilatado y de difícil éxito^{20/}.

^{20/} Casi el 50% de los socios de la APPAC no son propietarios de sus tierras.

Así el tema del equipo de maquinaria agrícola se convirtió en el objetivo central del proyecto en su etapa inicial y también en el tema convocante para la movilización de los asociados. En este sentido fue también el motivo de la frustración y el descreimiento de muchos de los asociados en el momento en que, como siempre sucede, se atrasó el financiamiento y posteriormente la entrega del tractor y los equipos. Sólo cuando finalmente se firmó el convenio de cesión en comodato por 20 años y los asociados pudieron ver y tocar el equipo de maquinaria, se consolidó la APPAC y se hizo creíble tanto la acción del cuerpo técnico, como la de la Comisión Directiva.

La Asamblea General de la APPAC y la posterior fiesta campestre que ellos mismos organizaron con motivo de la llegada de la maquinaria, fueron sin duda de las más numerosas y mejor planificadas que se realizaron hasta la fecha, aún cuando hoy es mucho más alto el nivel de participación y está mucho más consolidada la organización.

Para entender cabalmente esta situación hay que explorar sin duda la cuestión simbólica que implicó la maquinaria.

Un detalle anecdótico, pero que denota esta cuestión simbólica, es que cuando se llegó al día de la formalización de la entrega, que se realizó en la Sede de AGAS de Cachi, los asociados y sus familias organizaron espontáneamente una "procesión", que replicaba la liturgia común en la zona para las numerosas festividades de la Iglesia Católica y que consiste en seguir en una estrecha y larga columna a una imagen sagrada. Por cierto que en este caso la "imagen" era el tractor. Los comentarios recibidos por el equipo técnico de los asistentes a estos actos y futuros usuarios de la maquinaria, confirman estos comentarios. Casi todos denotaban sorpresa ante un hecho casi mágico. Muchos habían prometido, casi ninguno había cumplido y las frustraciones y desengaños, habían determinado una posición escéptica y de incredulidad. El trabajo posterior de los técnicos sería doble, ya que consistió en afirmar la posible credulidad y confianza, y por otro lado desmitificar el hecho convirtiendo la entrega del equipo de maquinaria en lo que era: un fruto de su trabajo organizativo y de la consecuente capacidad de demanda democrática frente al Estado.

Pero indudablemente el tractor era un símbolo del poder y aún hoy sigue siéndolo. Su rol al interior de la organización confirmaría luego este hecho.

La misma elección del modelo de tractor, altamente partici-

pativa, demostró este hecho: tenía que ser "grande". Si bien los argumentos para su elección fueron técnicos (las pendientes, el tipo de suelo, el microrelieve, los alfalfares, etc.), la experiencia demostró luego que la potencia del tractor estaba sobredimensionada, en relación al arado elegido y la misma APPAC, decidió en su primer experiencia autogestionaria, comprar pocos meses después, otro arado de mayor ancho de labor con sus escasos fondos propios -provenientes de la recaudación de una cuota social- y contrayendo una deuda a pagar en la próxima cosecha.

El primer paso al producirse la entrega de la maquinaria fue organizar un seminario-taller cuyo objetivo central era producir la toma de conciencia de las complicaciones que implicaba la administración del equipo y elaborar un borrador del reglamento interno para su manejo.

Ese encuentro fue tumultuoso y de gran participación y se tomaron decisiones importantes, aunque, algunas de ellas no se cumplieron.

Los temas discutidos fueron, la capacitación de los futuros tractoristas, la forma de pago de los servicios, el recorrido del tractor por las zonas de los diferentes grupos, que constituyen la APPAC y la adecuación entre los tiempos operativos y la demanda de trabajo por los asociados.

Los miembros de la APPAC fueron conscientes desde el principio de la importancia de su capacitación y seleccionaron a tres socios para realizar una pasantía en la Estación Experimental del INTA en Salta, para entrenarse en el manejo y mantenimiento del tractor.

La selección de tres personas se vinculaba a dos hechos. Uno, era la consideración de la necesidad de trabajar dos y tres turnos en el momento de demanda pico de trabajo y el otro, el prever enfermedades u otros motivos de ausencia por parte de los tractoristas.

El tema de la forma de pago de los trabajos realizados se discutió mucho y fue una de las situaciones en que los técnicos consiguieron, en principio, imponer su criterio sobre la lógica y las costumbres de los pequeños productores. Los agricultores plantearon insistentemente que preferían el pago por hectárea trabajada y los técnicos, en particular el representante del INTA, trataron de demostrar la conveniencia de la forma de pago por combustible consumido, desechando ambos el pago por hora tra-

bajada, por la dificultad en controlar las pérdidas de tiempo en que podrían incurrir los tractoristas. El sistema aprobado en esta reunión era bastante complicado ya que el tractor debería comenzar el trabajo con tanque lleno y al terminar debía volver a llenarse, con lo que se sabía cuántos litros se habían consumido y luego se calculaba el valor del trabajo, multiplicando los litros consumidos por un valor que incluía todos los costos asociados a la operación de la maquinaria. Este criterio sería rápidamente desechado por la complicación del desplazamiento a cada finca de un acoplado con el combustible para realizar la doble operación de llenado del tanque y porque a pesar de haber comprendido la lógica implícita en el pago por litro (distinto suelo, topografía o forma de la parcela implican distinto consumo de combustible), la mayoría de los asociados querían que se aceptaran sus usos y costumbres.

La segunda cuestión asociada a la forma de pago, era el tema del cobro "a cosecha", usual en la zona y coherente con la poca disponibilidad de dinero en efectivo en el momento de la arada. En este caso, se impuso el criterio de los pequeños productores, que recomendaban utilizar como índice de actualización el valor del producto (pimiento para pimentón).

El tema del recorrido se acordó rápidamente, delegando en cada grupo la organización interna del trabajo. Se habló incluso de construir un cobertizo para el tractor en la zona de cada grupo. Para distribuir los perjuicios de la inadecuada fecha de siembra o la poca longitud del barbecho previo a la siembra, se propuso empezar los trabajos todos los años a partir de diferentes grupos, aunque siempre con el mismo recorrido que era el que minimizaba los tiempo muertos (tiempo de transporte del equipo).

En cuanto a la demanda de trabajo y a la capacidad operativa del tractor, se decidió, como ya fue indicado, trabajar todos los turnos que fuera necesario (2 ó 3) para llegar a la máxima cantidad de asociados. Se acordó también que podría establecerse, una superficie máxima individual, para permitir que el servicio llegara a todos los asociados.

Todas estas decisiones tomadas en Asamblea debían luego plasmarse en un reglamento. Pero pocas de estas decisiones se cumplirían en los primeros meses.

Sólo la capacitación de los tractoristas por parte de INTA, se realizó en los plazos y forma acordados en la Asamblea. Queremos remarcar que esto no es desechable. El tractor de Cachi está en excelente estado y se lo utiliza muy bien. Cumplió con

todos los servicios de mantenimiento requeridos y nunca sufrió un desperfecto por mal uso.

Las restantes decisiones demoraron hasta la actualidad para empezar a cumplirse. Las causas de ello fueron, a nuestro entender, dos principales: una el manejo centralizado de las por parte de un grupo de la Comisión Directiva de la APPAC y la otra la insuficiencia de los recursos propios para comprar combustible y financiar las labores hasta la próxima cosecha. Este último hecho se agravó por la ya comentada compra del arado de cinco discos que "descapitalizó" a la APPAC.

El trabajo de la maquinaria comenzó en el invierno de 1987 sin reglamento, sin cobertizo, sin recorrido fijo, con la hipótesis de trabajar un sólo turno, sin fondos para financiar el combustible ni para pagar al tractorista y con un mecanismo poco claro para solicitar y aprobar el servicio.

Cabe aquí una autocrítica del equipo técnico, entre los que nos incluimos, ya que no se impulsó con suficiente fuerza la redacción final y aprobación del reglamento, ni el cumplimiento del recorrido o el compromiso de atender a todo aquel que lo solicitara.

Cierto es que la decisión de comprar el arado fue casi inconsulta y que la imposibilidad de financiar los trabajos, alimentó la discrecionalidad en el manejo de la maquinaria. Luego la Comisión Directiva de la APPAC debió defender en una Asamblea que el hecho de comprar el arado, había sido consultado con todos los grupos y compartir de este modo su responsabilidad primaria. Esto fue aparentemente cierto, pero también lo es el que no se analizaron las consecuencias para el uso de la maquinaria, que traía aparejada esa decisión. La compra fue muy buena, consiguieron un buen precio y mejor financiación y además lo hicieron autogestionariamente, pero contribuyeron a desencadenar un problema. Decimos contribuyeron, porque pudo preverse que el tractor se entregara con un fondo para costos operativos que se convertiría en fondo rotatorio. Por otra parte la SAAS, también ofreció en algún momento la entrega a la APPAC de vales de combustible, hecho que luego no se concretó.

En la práctica el proceso comenzó a provocar quejas de los beneficiarios que no recibían el servicio y que se consideraban discriminados por diversas razones: por ser mujeres, por estar alejados, por no pertenecer al círculo de "íntimos" de la Comisión Directiva, por razones políticas. Estas sospechas, muchas veces infundadas, se sostuvieron en parte porque el manejo de la

APPAC fue muy poco transparente y ante las críticas, reaccionó exigiendo el pago de las cuotas sociales atrasadas y como no lo obtuvo, anunció varias veces la depuración del padrón de asociados. Esta contraofensiva sirvió para justificar algunas de las negativas a la realización de trabajos, pero no sirvió para revertir las críticas a la Comisión Directiva.

La falta de normas aprobadas, por consenso, en el manejo de la maquinaria fueron reconstruida en una "dramatización" que se realizó en un seminario-taller con tres grupos, en Cachi en el mes de julio de 1988, y donde se expresó la situación de un productor, que regó su tierra para recibir el servicio y a pesar de las promesas del tractorista, no logró arar antes que se secase el suelo y tuvo que esperar a su próximo turno de riego para volver a pedir el servicio.

Pero esta experiencia y esta crisis sirvieron. En 1988 se trabajó en la constitución de una "Subcomisión de Maquinaria" en la APPAC, con representantes de cada uno de los grupos y ya se finalizó la redacción de un reglamento que recoge toda la experiencia de 1987 y que cuenta con el consenso de todos los grupos (Anexo II). Además la Subcomisión de maquinaria, como todas las otras que se creen, tiene un asesor técnico, que es uno de los extensionistas-experimentadores que residen en Cachi. De esta manera se ha democratizado el uso de la maquinaria y el servicio está llegando a todo aquel que lo solicite.

Desde el punto de vista económico, la utilización de la maquinaria por parte de la Asociación significó para los productores una reducción en el costo del servicio de arada de 75 kg de pimiento por hectárea (que pagaban a los contratistas) a 25 kg/ha, lo cual pasó de representar un 10% del valor de la producción por hectárea, a sólo un 3%.

Otra decisión importante y relativa a este tema fue la de decidir la compra, a través de un Proyecto financiado por la Embajada de Canadá, de una enfardadora de alfalfa y un rastrillo de descarga lateral. Esta compra tiene que ver con la necesidad de dar una respuesta a los asociados que son medieros o arrenderos (no propietarios) y que usualmente no son demandantes del servicio de arada. Esto es así porque los dueños de las tierras, les entregan la tierra arada, con sus propias maquinarias. En cambio el corte, trillado y enfardado lo realiza el mediero, pudiendo la APPAC prestar servicio a los no propietarios con la maquinaria adquirida. Por otro lado, la época de cosecha la alfalfa es en verano y en dicha época el tractor está subutilizado.

Otro hecho importante y que generalmente no es analizado

tiene que ver con el efecto de "precio testigo", que provocó el tractor de la APPAC. A pesar de todas las limitaciones que tuvo el trabajo, por las razones antes comentadas, la aparición en el "mercado" del tractor de la APPAC, bajó los precios de las labores que fueron comentados antes. Esto indudablemente multiplica el reducido impacto de los trabajos realizados. Hasta los tractores con que contaba el Municipio y uno que incorporó en 1987 la Cooperativa local, cobraban aranceles superiores a los de la APPAC. Ahora cobran el mismo y los otros equipos privados, aunque mantienen mayor margen de ganancia, bajaron sensiblemente su precio.

Sabíamos desde el principio que este tema del uso asociativo de maquinaria era difícil. Conocíamos muchas experiencias anteriores que habían fracasado, tanto en el país como internacionalmente. Sin embargo, era la necesidad sentida y el tema convocante para la APPAC y además, aún con todas las dificultades que tuvo realmente su implementación, fue un excelente medio para la capacitación y la reflexión tendiente al fortalecimiento organizativo.

Las dificultades del primer año, fueron un material riquísimo para la capacitación. Hicieron evidentes los manejos relativos al poder dentro de la APPAC, los defectos de la participación y la democracia interna y los errores en la planificación de las acciones.

Seguramente su costo se podría haber reducido y en este sentido la crítica más dura es la propia. La reflexión sobre el rol del técnico en el monitoreo constante del Proyecto y su posibilidad de intervención, para corregir rumbo ante los errores de implementación o de previsión de efectos indeseables, fue central en los últimos meses. La autocrítica nos lleva a pensar que, sin negar la importancia del hecho autogestinario, el técnico debe seguir muy de cerca la marcha del Proyecto e intervenir si la situación tiene efectos previsibles, sobre la organización u otro de los objetivos del Proyecto.

Como efectos positivos, la maquinaria de Cachi corrió mejor suerte que otras, está en excelente estado, tuvo efecto sobre los precios de la zona, permitió una reflexión riquísima sobre la organización y el rol del técnico y atendió a un número de productores cercano al 50% del padrón de asociados de la APPAC. Además este año impulsó la descentralización del proceso de toma de decisiones, mediante la creación de la subcomisión respectiva y la igualdad de derechos dentro de la APPAC, al priorizar la compra de equipo destinado principalmente a los medieros y arrenderos.

Por último queremos realizar un comentario sobre el tema maquinaria, quizás más conceptual pero no por ello menos central en nuestro análisis.

Sabemos que un Proyecto para pequeños productores que levanta el tema de las tecnologías apropiadas y que simultáneamente centra algunas de sus acciones en la mecanización, puede ser acusado de contradictorio.

Aunque en el punto B. de este apartado hemos desarrollado extensamente el tema, queremos insistir en que nuestra posición sobre lo apropiado no es la de las tecnologías intermedias o blandas, sino que en cada caso analizamos el flujo tecnológico que atraviesa la estructura productiva y buscamos en sus interrelaciones y efectos si es apropiado y apropiable por los pequeños productores y su organización.

Como decimos en un documento anterior²¹. "En las economías campesinas lo tecnológicamente adecuado no es necesariamente forzarlas a una incorporación de insumos/capital que en el mediano plazo, suele transformarlas en "cementorios tecnológicos". Tampoco lo es el reproducir, casi rígidamente sus condiciones de producción, restringiendo el aporte de la ciencia y la tecnología a un mínimo mejoramiento de los procesos y herramientas campesinas. Para cada grupo de unidades hay que definir qué es lo más conveniente dependiendo tanto de características "micro" de la unidad familiar como del contexto "macro" con el cual se relacionan (proveedores de insumos, de crédito, dueños de las tierras, comerciantes y el Estado); atendiendo siempre, por cierto, a la peculiar racionalidad económica del sector campesino. Así en algunas situaciones, se podrá pensar en la utilización de tecnologías capital/intensivas (mediante la constitución de cooperativas de trabajo, servicios de maquinarias agrícolas, etc.), cuando la maduración de los grupos lo permita; en otros casos lo apropiado, será generar tecnologías adaptadas a pequeñas unidades o también recuperar, mejorándolas, viejas tecnologías".

En el caso del Proyecto de Cachi, la maquinaria ya formaba parte de la tecnología usada por el pequeño productor y era poco

21/ "Los Proyectos Locales: Una estrategia para el Desarrollo rural" SAGyP/IICA/PNUD. Buenos Aires. IICA-Oficina en Argentina, 1988.

recomendable propiciar una alternativa de regreso al pasado, pensando en reemplazarla, por alguna opción de tracción animal, con el sólo objeto de aumentar la demanda de trabajo ya existente. En cambio para nosotros el tractor se convirtió en factor dinamizador para la APPAC y atendió a las restantes características de una tecnología adecuada.

D. El Crédito

El crédito, como fué analizado al principio, nunca alcanzó al pequeño productor (sólo tuvo crédito para comercialización a través de la Cooperativa o la Junta).

Fue así, un tema convocante y aceleró el proceso de formalización legal de la APPAC, ya que en una de esas ocasiones en que el Banco Provincial estuvo en apariencia más cerca de proporcionar crédito, solicitó a la APPAC su inscripción como Persona Jurídica por descartar el trámite individual de crédito (por el tema de las insuficientes garantías reales al alcance de este tipo de productor).

El acceso al crédito bancario, como todo lo prohibido al productor minifundista, fue seguido con muchas expectativas por la APPAC y estaban dispuestos a tomarlo casi a cualquier tasa de interés y, es más, como pudimos comprobar en una reunión de Comité Coordinador Provincial de 1986, casi sin saber qué era el interés bancario y cuánto representaba.

El Banco de la Provincia de Salta inició con los grupos -en ese entonces informarles- de pequeños productores de Cachi, un proceso de negociación obviamente muy desigual, a mediados de 1986, por el cual:

- Les dijo que, si esos grupos de hecho se constituían en una Asociación con personería jurídica, el Banco podría darles crédito.
- Cuando a los pocos meses se constituyó la Asociación, el Banco dilató la respuesta y finalmente no le acordó el préstamo. Lo anterior ocasionó un descrédito importante para los dirigentes frente a las bases.
- En la siguiente campaña, el Banco les propuso a los

productores que les daría crédito para capital de trabajo, pero en forma individual sin que intervenga la Asociación.

- Al llegar la fecha de concretar la formalización del préstamo, el Banco retiró su ofrecimiento sin explicaciones, retirándose también del Comité Coordinador Provincial del Programa. Ante las promesas efectuadas por las autoridades del Banco a los pequeños productores por intermedio de sus dirigentes, estos sufrieron un nuevo descrédito.

Los montos que pensaban pedir eran pequeños y alcanzaban para cubrir la compra de algunos insumos que de otra manera no utilizarían y quizás algo de alimentos para la subsistencia.

El acceso al crédito como es sabido tiene una gran influencia en los rendimientos agrícolas. Los productores medianos que acceden al mismo, tienen posibilidad de obtener rendimientos de entre 1.500 y 1.800 kg/ha a través de la compra de fertilizantes y plaguicidas y la realización de las labores adecuadas.

Como dijimos antes, los productores grandes más eficientes obtienen 2.000 kg/ha. El pequeño productor al no acceder al crédito, y no existiendo tampoco en la zona mecanismos extrabancarios de financiamiento no tiene capacidad de ahorro, de modo que sus gastos en efectivo se reducen al mínimo y las cantidades que compra de fertilizantes y agroquímicos son insuficientes para lograr los rendimientos promedios de la zona, que oscilan en 1.000 kg/ha. Los rindes de los pequeños productores de la APPAC eran en 1987 de 700 kg/ha²². Al decir de un pequeño productor "con sólo 400 A que gasté este año en insumos no hago nada. Fíjese que saqué sólo 700 kg/ha. Y no necesito mucho crédito, con un poco que tuviera sacaría buenos rindes, póngale si tuviera otros 400 A de crédito²³/.

Como se dijo al tratar la comercialización del pimiento, el

22/ Censo autoadministrado de los socios de la APPAC 1987.

23/ Entrevista a un delegado de Grupo. Agosto de 1988. (400 A equivalen aproximadamente a 30 U\$S).

Banco en la campaña 86/87, dió finalmente un crédito "embozado" a los productores, para comercialización, esto es, se los dió en el momento en que ellos entregaron su pimiento a la Junta Provincial del Pimentón, creyendo que lo vendían y que la ventanilla de pago era la del Banco. No les dió crédito para lo que ellos habían solicitado, que era para capital de trabajo.

Todo esto, los llevó a intentar otros caminos, para nosotros más convenientes y que consistieron en la gestión de proyectos ante diversas fuentes de financiamiento (IAF, Embajada de Canadá y UNIFEM), que incluían recursos financieros para constituir fondos rotatorios, destinados a la compra de insumos y de artículos de consumo (algunos alimentos no perecederos).

Estos fondos rotatorios recién se están constituyendo. A finales de 1987, se compraron insumos para los almácigos (bromuro de metilo y plástico y en 1988 una compra comunitaria de alimentos (harina, azúcar, grasa, etc.). El tema central de la discusión, es el factor de actualización usado para la devolución al fondo rotatorio.

La experiencia de diversos fondos rotatorios ensayados en el país, que vieron disminuída rápidamente su capacidad de compra, hacen que este tema sea central.

Esto sucede, pues en una economía inflacionaria se producen variaciones importantes de los precios relativos en el corto plazo, además de la tendencia histórica de disminución de los precios de los productos agrícolas, en términos reales, en relación al precio de los insumos.

Como el índice de actualización de capital generalmente usado es el valor producto, porque los productores se sienten seguros de poder afrontar una deuda en términos del producto de donde provienen sus ingresos monetarios, las variaciones de precios relativos, tienen especial importancia en el mantenimiento del valor de los fondos, rotatorios. Por otra parte, pensar en mantener intactos los fondos, en términos reales, a costa de usar un índice de actualización ajustado por el valor de los insumos, suele hacer muy difícil el repago de los créditos, como lo demuestran algunas experiencias de ONG's en la región, que optaron, en acuerdo con las asociaciones de productores, en utilizar el "valor gas-oil" para devolver, a cosecha, el préstamo al fondo rotatorio.

El gas-oil, experimentó un aumento muy importante durante

1988 que colocó su precio por encima de los valores internacionales y que fue incluso interpretado por algunos analistas, como una forma de transferencia de ingresos desde el sector agropecuario (fundamentalmente el pampeano donde se concentra la mayor parte del parque nacional de maquinaria agrícola y que experimentó un importante aumento de precios de sus productos ante la sequía en el Norte de América) hacia el Estado, que había eliminado las retenciones a la exportación de granos y oleaginosas.

Independientemente de este último comentario, el aumento en el precio del combustible, hace que su utilización como índice de ajuste convierta en muy difícil la devolución del préstamo y por otro lado, su reemplazo por el valor producto, hace que el fondo se descapitalice rápidamente.

Las alternativas no son muchas y es probable que los fondos rotatorios decrezcan en valor, tanto por existir un "subsidio", si se aplica el valor producto o por tener un bajo porcentaje de repago, si se aplican índices como el gas-oil, que terminan por conformar tasas de interés reales fuertemente positivas.

De todas formas, la imposibilidad de tener bajo control fenómenos como los precios relativos, hace que la solución sea demorar todo lo posible el proceso de descapitalización de los fondos rotatorios, explorando el límite de actualización máxima que no afecte el repago. Esto es importante, ya que los fondos rotatorios son también una experiencia educativa importante para productores que nunca han accedido al sistema bancario. Además de esta dimensión individual, la experiencia es también importante para la organización, ya que incursionaría así en una dimensión administrativa y de planificación y de relación con sus asociados, de características diferentes a las de otros componentes.

Hasta el momento, los índices de actualización seleccionados en el Proyecto de Cachi, fueron el valor producto (pimiento para pimentón) tanto para el pago de las aradas, como para los insumos destinados a los almácigos.

En el caso del pago del laboreo de suelo, éste se hizo efectivo con la cosecha 1988 y la APPAC recibió directamente el pimiento seco, que posteriormente al acopio, vendió a compradores locales. Como consecuencia de la disminución en Valor la APPAC decidió elevar los kilogramos de pimiento seco a cobrar por hectárea arada para la próxima campaña (posiblemente de 25 kg a 35 kg/ha).

Por otra parte, para los insumos de los almácigos que antes mencionamos, la APPAC está actuando con mucha flexibilidad, ya que está ajustando, con consentimiento de los asociados, el precio en kg de pimiento seco del plástico para los almácigos que evolucionó mucho más aceleradamente. La razón de este ajuste, es precisamente no descapitalizar el fondo rotatorio y permitir la reposición de material para el año próximo.

Recién en septiembre de 1988, la demanda de la APPAC al Estado Provincial, se materializó en una política crediticia, si bien restringida a la Asociación y con un monto máximo por beneficiario de poco más de 150 U\$s.

Fue otra agencia financiera, dependiente de la Dirección General de Promoción Social del Ministerio de Bienestar Social de la Provincia de Salta, el Banco de Préstamos y Asistencia Social, la que accedió a encarar el financiamiento de la APPAC.

Las condiciones del crédito son muy ventajosas, ya que su actualización será a valor producto (pimiento seco), sin interés y su vencimiento se establece no antes de los 90 días posteriores a la cosecha, con lo que se asegura la disponibilidad de dinero por parte de los productores, en el caso de recibir el pago de su producción en forma escalonada.

Además, tiene la característica de un crédito supervisado, previendo la elaboración de planes de producción, con el apoyo de los técnicos locales y el desembolso en función de lo establecido en dichos planes, previa comprobación del uso anterior.

No exigirán garantías reales, solicitándose sólo la garantía fiduciaria de la APPAC, que asume la deuda y ante cualquier incumplimiento, estipula que, antes de exigir judicialmente el repago, se fortalecerá la asistencia técnica y se realizarán las refinanciaciones necesarias.

E. La Comercialización

En la primera parte del trabajo, en el Capítulo referido a las políticas directas, se analiza la política específica referida al pimiento, instrumentada por el Gobierno a través de la Cooperativa y de la Junta.

En este capítulo, queremos comentar cómo se ha movido la APPAC en relación con dichas políticas en el marco de las acciones del proyecto.

La APPAC, a través de algunos de sus miembros, participó en la Comisión directiva de la Junta Provincial del Pimentón y Especies de Salta, que fue creada y controlada por los grandes productores de pimiento del Sur de los Valles Calchaquíes, que idearon un mecanismo de comercialización, que significó el endeudamiento de los productores con el Banco.

Aunque la coordinación intentó corregir el rumbo, tratando de clarificar la situación, el no haber podido iniciar acciones en el área comercialización hizo menos efectivos los esfuerzos realizados. Estos consistieron, en la inclusión en un seminario-taller dirigido a la Comisión Directiva de un módulo dedicado al tema. Los participantes, remarcaron la importancia de esa capacitación y su papel esclarecedor, aunque, por haber sido posterior a su compromiso con la Junta, no pudo modificar la situación.

Recién un año más tarde, se concreta un financiamiento dirigido al tema, a través de la aprobación del Proyecto Presentado a la Fundación Interamericana (IAF).

Este proyecto, pone su énfasis en las hortalizas para consumo en fresco, segundo grupo de cultivos en importancia en los sistemas productivos del área.

La situación en ellos, es de dependencia casi total en relación a los compradores privados que recorren la zona con camiones, comprando la producción a precios sumamente bajos.

Por eso el Proyecto se apoya, por un lado, en facilitar el conocimiento de los precios mediante un equipo de radio que vincula Cachi con el Mercado de Frutas y Hortalizas de la ciudad de Salta y por otro, en mejorar y estándarizar la calidad de los productos, a través de instalaciones para el acondicionamiento y embalaje y la correspondiente capacitación. Por último, un vehículo de carga tipo pick-up, que concentraría la producción en el galpón de acopio y un fondo rotatorio para el pago de fletes y compra de cajones, completan el círculo de acciones destinadas a este componente.

Un experiencia puntual, realizada en la campaña anterior por un grupo reducido de socios de la APPAC, demuestra el éxito de este tipo de emprendimientos. La operación comercial, llevada a cabo, si bien sin cumplir con los requisitos de calidad mencionados y sin conocer a ciencia cierta los precios, arrojó un precio un 60% superior a los que se estaban pagando en la zona, en operaciones con camioneros que recorrían las fincas comprando hortalizas.

Sin embargo, la preocupación central de los minifundistas, sigue siendo el pimiento para pimentón y esto hizo que, en la actual cosecha, intentaran realizar un acopio independiente de la Cooperativa local y prefirieran vender a compradores locales, a menor precio pero "al contado", replicando la conducta de los productores grandes.

Su "sueño" es contar con un molino propio, para poder así incursionar en el mercado del pimentón. Sin duda, el componente agroindustrial significaría un avance importante para la comercialización y la relación de ingresos y deberá basarse, al igual que en las hortalizas, en un buen conocimiento de los mercados y en resaltar el criterio de calidad industrial, con lo cual podría incluso pensarse en mercados de países limítrofes.

F. La capacitación para el fortalecimiento de la organización

La capacitación en Cachi fue, y es, el hilo conductor y el referente de todas las acciones emprendidas.

El objetivo general de la capacitación "...es apoyar un proceso de organización autogestionaria de los pequeños productores como punto de partida para mejorar sus condiciones de trabajo y de vida y comenzar a participar con poder en las decisiones, que a nivel de las instituciones de la sociedad, les atañen"^{24/}.

Como objetivos específicos señalamos la capacitación para: a) planificar (diagnosticar sus problemas, formular programas y proyectos); b) ejecutar programas y proyectos; c) gestionar y negociar; d) manejar técnicas específicas para resolver problemas concretos, que se presentan durante el desarrollo de sus proyec-

^{24/} SAGyP-IICA-PNUD. "Metodología de formulación participativa de proyectos".

tos; e) aplicar por sí solos el método participativo^{25/}.

El enfoque de la capacitación que orienta nuestro trabajo puede resumirse en siete puntos^{26/}:

- a. Organicidad: vinculación de los contenidos con las necesidades de la organización;
- b. Participación: no se aprende oyendo un discurso si no actuando, experimentando y reflexionando sobre esa participación;
- c. Operatividad: los aprendizajes son perdurables cuando son una respuesta concreta a un problema;
- d. Crítica: efectuar un análisis crítico de la situación problema. No sólo describir los problemas, sino comprender los procesos que los determinan y las interrelaciones;
- e. Globalidad: desarrollar desde un comienzo un enfoque multidisciplinario de los problemas, para tener una visión integral del grupo en la sociedad;
- f. Sistematicidad: partir siempre de registrar y evaluar la experiencia acumulada;
- g. Recuperación: la capacitación debe tener en cuenta las formas específicas de conocer y comunicar que poseen los campesinos, como punto de partida del proceso de aprendizaje.

25/ PRODER, INCA RURAL, PNUD, FAO. "Desarrollo rural y capacitación: una propuesta metodológica alternativa". Tomo I. México D.F. 1987.

26/ IICA. Capacitación campesina. Un instrumento para el fortalecimiento de las organizaciones campesina. Serie documentos de Programas, 3. San José, Costa Rica, 1987.

Los sujetos de la capacitación en el proyecto fueron los técnicos y los productores. En relación con los técnicos, en 1987 y 1988, se efectuaron sendos seminarios-taller, de una semana cada uno (en los cuales participaron también técnicos de las restantes provincias del Noroeste Argentino), en donde los temas fueron: conceptos, metodologías y técnicas de diagnóstico participativo, en uno ellos y conceptos, metodologías y técnicas de formulación participativa de proyectos en el otro caso. Además, los técnicos locales participaron como observadores, de todos los seminarios coordinados por el equipo nacional (SAGyP/IICA/PNUD). Por cierto que, en estos casos el equipo nacional también aprendió de las experiencias y propuestas de los técnicos provinciales, mediante una comunicación que también se continuó en apoyo en terreno .

Las metodologías participativas de capacitación, producen importantes movilizaciones internas a nivel de las personas y de los grupos y, en general, por parte de los técnicos, muchos temores sobre esta manera distinta y nueva de vincularse con los productores, sin la omnipotencia del "técnico sabelotodo". La humanización de la relación genera en el técnico ansiedades respecto a un posible desprestigio, pérdida de poder, etc. Todas estas expresiones se dieron, en uno u otro momento, en los equipos técnicos que apoyamos el proyecto. Es necesario insistir en que, así como un técnico no puede asistir a un productor en el análisis financiero de una inversión, por ejemplo, si previamente no se ha capacitado, tampoco puede coordinar participativamente una capacitación a un grupo de productores, si no maneja una pedagogía y una didáctica de la educación de adultos. Por cierto que hay algunos técnicos que por sus características de personalidad están mejor preparados para, de manera intuitiva, involucrarse en un proceso de enseñanza-aprendizaje participativo, pero esto no es suficiente para garantizar este proceso.

En varios momentos, a lo largo de estos tres años desde que llegamos por primera vez a Cachi para ver qué podíamos hacer, los técnicos hemos reflexionado respecto al rol del técnico en relación con el proyecto y con la Asociación de productores. Cuando se pretende que las organizaciones de productores participen en la conducción de un proyecto: qué es el técnico? un promotor? un agente de cambio externo? un animador? uno más? en qué se diferencia su rol del de un dirigente de la asociación? asesora? capacita? supervisa? o facilita información? qué decide?.

Como técnicos nos hemos encontrado, frecuentemente, en situaciones en donde era fácil ser paternalista o en sentido contrario optar por el "laissez-fire" igualmente pernicioso. Es

ejemplo de paternalismo, nuestra insistencia en que algunos diri-

gentes de la APPAC no se presentaran en una lista opositora a la oficial para conducir la cooperativa.

A pesar de nuestra tenaz insistencia, más allá del diálogo sobre el tema que dio en una de los encuentros los productores se presentaron haciendo su propia experiencia. Son también ejemplo de paternalismo, algunos de los manejos en torno a la parcela experimental, o respecto a las curvas de nivel, comentado en el punto sobre tecnología. En otro sentido, la actitud de los técnicos en relación con la maquinaria agrícola a lo largo del primer año, puede asimilarse al "laissez-faire"; entre el paternalismo y el laissez-faire hay un camino, cuyo tránsito requiere no sólo una actitud personal de respeto al pequeño productor, sino también un enfoque conceptual, una metodología y un conjunto de técnicas que hagan posible el intercambio técnico-productor.

Este enfoque conceptual postula que los conocimientos de los productores son fundamentalmente experienciales y que los conocimientos de los técnicos son más teóricos; que los técnicos tienen un saber más general y los productores conocimientos más específicos y por tanto que la relación técnico-productor, es una relación de aprendizaje mutuo. El acto de conocer es un proceso de aprendizaje crítico, en donde se parte de un problema o acción concretos, se los evalúa y se lo vuelca en un nivel más alto de la acción. El acto de conocer debe superar la mera apariencia de las cosas, para explicar las determinaciones causales de los problemas, buscando la integración entre las diferentes disciplinas que confluyen en el problema analizado.

Visualizamos al técnico como un sujeto comprometido con el cambio social, a través de su apoyo a la organización de productores. No es uno más de la Asociación, no es un productor, tiene un saber especializado, que debe poner al servicio del proyecto de la organización. En este sentido, debe facilitar procesos, proveer información, animar situaciones, contribuir a un vínculo más fluido de la organización-comunidad con el Estado y el resto de la sociedad.

Para realizar este proceso, los grupos de productores junto con el técnico deben experimentar, practicar y descubrir. Las técnicas participativas²⁷ constituyen, en este sentido, herra-

^{27/} Grupo Alforja. "Técnicas participativas para la educación popular". Alforja. San José, Costa Rica, 1984.

mientas útiles para poner al servicio de un enfoque participativo. En Cachi hemos utilizado con buenos resultados algunas de ellas como: el dibujo grupal, la bolsa de problemas, la jerarquización de los problemas por viabilidad y por importancia estructural, el círculo vicioso de la pobreza, el juego de los peces, los campos de fuerzas, el tiro al blanco y los naipes con las palabras ordenadoras de la acción etc.

Es necesario que los técnicos antes de efectuar recomendaciones o dar apoyo a los campesinos conozcan claramente la demanda campesina, no sólo en lo referido al funcionamiento de su sistema productivo y la racionalidad implícita, sino en lo referido a la percepción campesina²⁸ que implica: a) la actitud del campesino con respecto al técnico; b) la actitud del campesino con respecto a los recursos o conocimientos que está demandando; c) la actitud del campesino con respecto a sí mismo, cuando está demandando. En ese proceso de conocer la demanda campesina los técnicos deben ayudar con elementos metodológicos, para que los propios campesinos precisen las características de su demanda. Así podría pasarse de una primera demanda tecnológica basada en las "necesidades sentidas" por los productores, a las "necesidades objetivas", con mayor fundamento técnico y con mayor utilidad para mejorar sus condiciones de producción. Obviamente, la influencia de los medios de comunicación, provoca que productores de escasos recursos, se encandilen con alternativas tecnológicas no apropiadas. En Cachi, en un momento, los productores quisieron transformar un subsidio, para mejorar las huertas familiares, en un criadero de aves de escala comercial, sin conocer la actividad ni sus posibilidades de mercado. Fue a través de un encuentro de reflexión con los técnicos que pudo superarse la situación.

Algunos técnicos, en Cachi y en otras zonas, tienen ciertos resquemores a la utilización de estas técnicas. En algunos casos basados en argumentaciones de didáctica del aprendizaje y en otros en su poco entusiasmo con los "juegos", por su estilo personal. Hemos planteado siempre, que lo fundamental es que se puede dar el diálogo en la relación técnico-productor. Si el técnico, a través del diálogo consigue que todo el grupo participe y pueda darse una buena integración y que el mismo grupo pueda autodiagnosticar sus problemas y luego formular sus proyectos, no serían necesarios otro tipo de recursos. Lo que es siempre recomendable en el trabajo con organizaciones de productores

²⁸/ GIA. Percepción campesina. Conceptos y metodología. Cuadernos de Trabajo. Chile, 1987.

es:

- motivar el diálogo mediante preguntas: por qué? para qué? quiénes? fue siempre así? qué podemos hacer? cómo hacerlo? etc.
- Trabajar en pequeños grupos -no más de ocho miembros- de modo de estimular una mayor participación y profundizar en los temas, alternando con tiempo para reuniones en plenario.
- Utilizar medios gráficos (papel-afiche y marcadores) para que los mismos productores vuelquen el producto de su trabajo grupal.

La capacitación dirigida a los productores la diferenciamos en: a) promocional o extensiva y b) intensiva. La promocional es la que efectúan diariamente en Cachi los técnicos en terreno, solos o con el apoyo de los técnicos de Salta. Los técnicos des Cachi, se reúnen semanalmente con los delegados de la APPAC para formular proyectos, programar o evaluar acciones. Así mismo, apoyan a los delegados en las reuniones, que estos tienen con sus respectivos grupos para plantear necesidades, identificar alternativas, organizar tareas, etc. Es necesario marcar, las dificultades que se dan para lograr una participación regular de toda la base de socios en las reuniones de cada grupo. La asistencia suele ser alta, cuando hay que tomar decisiones inminentes respecto a asignación de algún recurso, pero baja cuando se debaten cuestiones de menor importancia. También es preciso señalar la altísima participación en particular de mujeres, que se da en las Asambleas, cuando son convocados todos los socios.

Este problema de los bajos momentos de participación, vemos que está vinculado, no sólo con distintos niveles de capacitación-compromiso de los productores, sino también con tres cuestiones de importancia, a tener en cuenta en cualquier tarea organizativa: el mensaje comunicacional con el cual se efectúa la convocatoria a las reuniones, la disponibilidad de un local como sede de la asociación y los medios de transporte para que los

productores se trasladen a las mismas. Estos dos factores, suelen ser la principal explicación de la baja concurrencia a algunas reuniones. Cuando la Asociación tuvo su tractor con acoplado, éste sirvió de "omnibus" para juntar a los socios para ir a las reuniones. Sin embargo, no alcanzaba. Recién hace pocos meses la APPAC recibió un subsidio de IAF con el que pudo comprar una camioneta usada.

En cuanto al local para la APPAC, esta pronto a solucionarse mediante la mencionada cooperación de la Embajada de Canadá.

En cuanto a la capacitación dirigida a los productores, de tipo intensiva, siguiendo la clasificación propuesta en el PRODER^{29/} la diferenciamos en: a) de diagnóstico y programación general llamada también de planificación participativa general; b) de diagnóstico y programación específica, es decir en torno a problemas que ya han sido priorizados y c) de capacitación especializada, en eventos que apuntan a la operación de los proyectos en distintos temas.

Daremos un ejemplo de capacitación intensiva del tipo a) esto es de planificación participativa, dirigida a los doce delegados de grupos. Consistió en cuatro Seminarios realizados durante 1987, de cuatro días cada uno. El siguiente Cuadro, resume los objetivos, actividades y técnicas utilizadas en los cuatro eventos.

^{29/} PRODER: INCA RURAL, PNUD, FAO. Op. cit.

Capacitación intensiva a los doce productores-delegados de la APPAC

Primer Seminario: Marzo de 1987

Objetivos	Actividad	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a conocernos e integrarnos - Aprender a acordar o negociar en torno a una actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación e integración de los participantes. - Establecer el acuerdo de trabajo entre productores y técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación en plenario de cada uno de los participantes. - Para que los participantes se integren y analicen sus expectativas se utilizó la técnica "juego de refranes" por el cual se repartieron mitades de refranes escritos en cartulina. Cada uno debía buscar su mitad faltante y con esa persona dialogar sobre sus expectativas respecto al Seminario. Luego se formaron grupos de cuatro y se acordó en plenario la propuesta definitiva junto con la coordinación.
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a autodiagnosticar nuestros problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comenzar a identificar los problemas - Listar los problemas y describirlos - Comenzar a analizar los problemas en sus relaciones de causa-efecto. - Preparación de la encuesta junto con los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Dibujos en grupos" de a 4, de los problemas de los pequeños productores de Cachi. - Bolsa de problemas a partir de los dibujos. - Contestar en grupos la Guía de preguntas para la reflexión. - Juegos de los peces en plenario. En círculos concéntricos se ubican los problemas en función de su nivel de causalidad. - Ensayo en pequeños grupos
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer las dificultades que existen en cada uno de los doce grupos para una mayor participación y proponer una metodología y técnicas para mejorarla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar una autodiagnóstico de la participación en cada grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se formaron tres grupos en los cuales se analizó a través del diálogo el problema con la coordinación de un técnico. Luego en plenario se presentaron las conclusiones y la coordinación leyó y les entregó un documento "Guía para coordinar reuniones de grupo".
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a evaluar la propia experiencia y verificar los logros del aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del Seminario por parte de los participantes y de la coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> - En plenario, cada uno responde a la consigna "como nos sentimos y para que nos sirvió".

Objetivos	Actividad	Técnicas
- Aprender a evaluar sus acciones	- Evaluación del conflicto generado las elecciones en la Cooperativa.	- En pequeños grupos y síntesis en plenario.
- Aprender a evaluar sus acciones	- Evaluación de como les fue y como se sintieron aplicando la encuesta a sus compañeros de la APPAC.	- Rol playing
- Continuar autodiagnostico participativo.	- Codificación y Tabulación de los resultados de la encuesta Análisis de los resultados de la encuesta. Información proporcionada por la Coordinación sobre la situación del productor minifundista en otras zonas del país.	- En pequeños grupos En plenario Exposición en plenario por parte de la Coordinación
	Análisis "micro" del funcionamiento de la parcela campesina en Cachi.	- El círculo vicioso de la pobreza; juego en dos pequeños grupos y luego en plenario.
	Información y análisis de la comercialización del pimiento.	- Exposición en plenario por parte de la coordinación con utilización de afiches.
	Síntesis de todo lo analizado sobre la situación del pequeño productor en Cachi. Conclusiones de un primer autodiagnostico.	- Síntesis en plenario con alta participación de todos. Uso de afiches para redactar conclusiones.
- Aprender a evaluar lo realizado y verificar los logros del aprendizaje.	- Evaluación por parte de los participantes y de la coordinación del Seminario.	- En plenario, cada uno responde a la consigna "como nos sentimos, para que nos sirvió".

Tercer Seminario: Agosto de 1987

Objetivos	Actividad	Técnicas
- Aprender a sistematizar experiencias	- Sistematización de lo realizado en los seminarios anteriores	- Se colocaron en las paredes los materiales producidos en los dos encuentros anteriores y todos los participantes fueron leyendolos en su secuencia temporal
- Aprender a evaluar la propia experiencia	- Evaluación de los logros y de las dificultades de la APPAC en los dos últimos meses.	- Juego "El retrado" se dibuja en grupos lo bueno y lo malo sucedido y luego se comenta en plenario
- Profundizar en el auto-diagnóstico del pequeño productor de Cachi	- Completar la tabulación y el análisis de los datos de la encuesta autoadministrada.	- En dos grupos se tabularon los datos y luego en plenario se volcaron en afiches y se analizaron
- Conocer las características y la dinámica de los otros sectores sociales.	- Caracterizar al sector empresarial, al rentístico y al asalariado y sus relaciones con el pequeño productor	- Juego: "Los sectores sociales" se reparten tarjetas con fotos de distintas situaciones en materia de disponibilidad de recursos productivos y forma social del trabajo que deben ubicarse en los casilleros para categorizar a un pequeño productor, un productor familiar capitalizado, un empresario, un rentista y un asalariado.
- Conocer las organizaciones gremiales de productores existentes en el país	- Efectuar una historia de las organizaciones gremiales de actuación en la región pampeana y en las regiones extrapampeanas y señalar los objetivos y los sectores a los que representa cada organización existente en la actualidad	- En plenario puesta en común de la información de los productores y aportes de la Coordinación. Con ayuda de afiches escritos en el momento.
- Aprender a evaluar la propia experiencia y verificar los logros del aprendizaje.	- Evaluación por parte de los participantes y de la Coordinación, del Seminario.	- En plenario cada uno responde a la consigna "Como nos sentimos, para que sirva".

Objetivos	Actividad	Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> - Ajustar los objetivos y contenidos del Seminario a las necesidades de los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de Trabajo para el Seminario. 	<ul style="list-style-type: none"> - En dos grupos se trabajan las expectativas en base a las siguientes preguntas a) que temas quieren tratar b) a que temas le quieren dar mas importancia c) que preguntas nos quieren hacer. Luego en plenario se ajusto la propuesta definitiva.
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a evaluar la propia experiencia sobre la marcha (de la APPAC). 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacion de los logros y de las dificultades de la APPAC en los dos ultimos meses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juegos de "Los campos de Fuerza" en tres grupos. En afiche dividido en dos por una raya horizontal, en la parte superior las cosas positivas ocurridas a la APPAC y en la inferior las negativas. En otro afiche las causas de las negativas y sus posibles soluciones (Ver Anexo III).
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a evaluar el cumplimiento de los objetivos de la APPAC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacion del cumplimiento de los objetivos de la APPAC 	<ul style="list-style-type: none"> - En dos grupos se escriben listados de los objetivos de la APPAC. En plenario se presentan, luego se consolida en un unico listado. Juego del "Tiro al blanco" se escribe un afiche por objetivo. Los productores en dos grupos escriben una tarjeta por cada actividad encarada por la APPAC. Luego se ubican las tarjetas en los blancos, trabajando en dos grupos que alternativamente ubican en que blanco (objetivo) va cada tarjeta y cuan cerca del blanco.
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a programar las acciones de la APPAC en forma participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje de una tecnica de programacion participativa de acciones aplicada a tres casos hipoteticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dan cartas de un mazo con 9 cartas diferentes. Cada "juego" de las 9 cartas debe estar repetido 1 vez mas que el numero de grupos que participan. En este caso fueron 3 grupos y por lo tanto 4 juegos de 9 cartas. Cuando cada grupo tiene 9 cartas, queda un mazo restante. En circulo y siguiendo "la mano" se van descartando de las cartas repetidas que colocan boca arriba junto al mazo restante. Al descartarse pueden tomar una carta del mazo o de las que quedan boca arriba si les sirve. Se continua hasta que cada grupo tenga todas las cartas diferentes. Luego se ordenan formando una escalera. Para facilitar el ordenamiento toman un ejemplo de programacion de una actividad para que? quien? como? donde? cuando? con que? porque? que? en plenario se analizan los trabajos realizados.
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacion por parte de la Coordinacion y de los participantes, del Seminario 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacion participativa de los fondos obtenidos de la Embajada del Canada para la compra de implementos agricolas. 	<ul style="list-style-type: none"> - En tres grupos, los productores realizan la programacion con la tecnica de juego "palabras ordenadoras de la accion". (Anexo III) Luego en plenario se consolida una unica programacion con la coordinacion de un tecnico.
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a evaluar lo realizado y verificar los logros del aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluacion por parte de la Coordinacion y de los participantes, del Seminario 	<ul style="list-style-type: none"> - En plenario cada uno responde a la consigna "Como nos sentimos, para que sirvio".

El equipo técnico ha hecho algunas evaluaciones de este proceso de capacitación intensiva, que permiten mejorar futuros encuentros de capacitación y que podríamos sintetizar como sigue. En primer lugar, la conveniencia de que los técnicos locales participen activamente en la programación de cada Seminario y en su coordinación; en segundo lugar, que se realicen con un intervalo no mayor a los dos meses entre uno y otro evento; en tercer lugar, que haya una preparación previa mediante reuniones en cada grupo de los objetivos, temas y fechas del siguiente encuentro, para involucrar a todos los socios en la capacitación de sus delegados y en cuarto lugar, disponer en cada evento de más tiempo para la recreación del grupo y que por tanto sean menos densos temáticamente.

Como puede observarse del Cuadro anterior, le asignamos tanta importancia a solucionar un problema concreto de la APPAC, como a la manera, a la metodología, con la cual se aprende algo, o se soluciona ese problema. Porque entendemos que de este modo se tiende a la autogestión de las organizaciones, al proveerles de un instrumental para encarar distintas situaciones.

La capacitación intensiva, mediante encuentros periódicos, se fortalece y expresa en el trabajo diario, duro y rico al mismo tiempo, llevado a cabo por los extensionistas en terreno junto con los productores, en una relación de intercambio y aprendizaje permanente.

La capacitación no puede separarse de todos los otros componentes descriptos, ya que cada uno de ellos involucra procesos de capacitación y ésta necesariamente incursiona en la acción.

Para aclarar este concepto, conviene referir en detalle algunos hechos. Ya hemos mencionado algunas situaciones en que la capacitación jugó un rol central. Sin embargo, conviene reiterar el papel de acompañamiento y reflexión en todo el proceso de compra y administración de la maquinaria agrícola. Nos referimos a la decisión de comprar un tractor, la elección del modelo, la selección del equipo de máquinas, el descartar la compra de algunas de ellas, para poder adquirir un tractor de mayor potencia, la evaluación posterior de la inadecuada relación de potencia del tractor y tamaño del arado, la compra autogestionaria del arado de 5 discos, las discusiones y hechos vinculados a la administración de la maquinaria, la aparición de la necesidad de atender a los productores no-propietarios y por consiguiente la decisión de comprar un rastrillo de descarga lateral y una enfarfadora de alfalfa; todo esto está atravesado por el proceso de capacitación.

Del mismo modo, tienen que con ver la capacitación, las correcciones vinculadas a la organización, como lo referido a la creación de las subcomisiones que tienden a hacer más eficiente y democratizar el accionar de la APPAC.

La decisión de impulsar un componente de comercialización, también tiene que ver con la capacitación y en este sentido, en el segundo encuentro de capacitación en Cachi, cuyo objetivo principal fue profundizar el diagnóstico, se desarrolló un trabajo de reflexión, a partir del conocimiento de los mismos productores, puesto en común al contestar una serie de preguntas. Como ejemplo del tipo de reflexión a que se indujo en la capacitación sobre comercialización, transcribiremos aquí algunas de las preguntas^{30/} que formuló la coordinación y qué fueron contestadas en grupo: Es importante la producción de pimiento de Cachi dentro de la producción pimentonera argentina?, siempre se produjo la misma cantidad?, por qué bajó la producción nacional?, en qué zonas de Salta se produce pimiento?, por qué Cachi no disminuye la producción en años malos?, cuáles son los principales productos que venden los productores de Cachi?, cuántos productores agrícolas hay en Cachi y cuántos se dedican a hacer pimiento, tomate o poroto?, cuál es la participación del Departamento de Cachi, en relación a la Provincia de Salta para pimiento, tomate o poroto?, por qué la actividad pimentonera recibe más apoyo público que las otras producciones?, el pimiento se puede exportar?, Argentina puede entrar al mercado externo?, a todos los productores les cuesta lo mismo producir una hectárea de pimiento para pimentón?, cómo se calcula el costo?, cuál es la diferencia de costo de un productor grande y un chico?, entre las instituciones que participan en la comercialización, existe alguna que defiende al pequeño productor?, quiénes compran o reciben el pimentón en Cachi?, quiénes venden o entregan a estos compradores?, quiénes son los intermediarios?, quiénes los industriales? qué es la Cooperativa CAVAC?, cómo y por qué se origina?, a quién representa?, defiende los intereses del pequeño productor?, qué es la Junta Provincial del Pimentón?, cómo y por qué se origina?, a quién representa?, quiénes son sus dirigentes?.

Con esta capacitación los asociados de la APPAC tomaron conciencia, a partir de sus propias experiencias, de su rol, potencialidades y restricciones. Encararon decididamente la búsqueda

^{30/} La capacitación en comercialización estuvo a cargo de la Lic. Mabel Manzanal, cuya investigación sobre comercialización ya citamos.

de financiamiento, para un Proyecto de Comercialización para las hortalizas que producían, donde su situación era mucho más desfavorable en cuanto a canales de comercialización y precios percibidos. También intentaron, la ya comentada experiencia de comercialización conjunta en hortalizas, antes de recibir el financiamiento IAF.

Por otro lado, evaluaron concienzudamente a quién vendían el pimiento. En algunos casos, optaron por vender a acopiadores privados por la ventaja de cobrar "al contado" y en otros casos a la Cooperativa CAVAC, pero descartaron cualquier relación con la Junta Provincial del Pimentón, que por otro lado redujo sustancialmente su capacidad de compra. Además, están sumamente interesados en mejorar la calidad del pimiento seco y el pimentón para poder intentar alguna experiencia de exportación o venta a mercados locales de gran exigencia en calidad.

El crecimiento organizativo fue posible gracias a la capacitación, así como su solidez expresada en la superación de conflictos y frustraciones. La capacitación promovió los crecientes niveles de participación que, a través del discenso permiten la corrección de rumbos y el control de la marcha de las acciones por el conjunto de los asociados.

Hoy es fácil observar cómo los liderazgos indiscutidos de ayer, se convierten en procesos de liderazgo alternativos y rotativos; las acciones impulsadas, en procesos de programación conjunta y la evaluación prosigue a cada emprendimiento. La actitud reflexiva y crítica, domina las acciones y los conceptos articulan las ideas, la información y la experiencia.

Quisieramos terminar con algunas frases de los productores en la evaluación final de los seminarios, que reflejan la importancia de la capacitación.

- "Muy contento de habernos encontrado todo lo nuevo que nos trajeron, que nosotros ignorábamos. Cómo trabajamos descontroladamente, desprotegidos, también en la comercialización ya hemos visto como trabajamos y cómo aceptamos ser buenos perdedores. Alguna vez tenemos que ganar".
- " Por qué no nos habrán enseñado estas cosas en la escuela?"

- "Muy contento y más comprometido, ahora se que tenemos posibilidades. Se ha encendido una luz, antes vivíamos en la oscuridad".
- "Aprendimos a planificar acciones, a evaluar y así a reprogramar los futuros pasos de la Asociación".
- "Ahora más que nunca tenemos que poner responsabilidad y fortalecer y ampliar la organización".

G. La promoción de la participación de la mujer

Desde los comienzos de las acciones en Cachi, la composición de los grupos y posteriormente de la Comisión Directiva de la APPAC, fue estrictamente masculina. Sin embargo, cuando se realizaban Asambleas, se notaba una presencia casi igualitaria de ambos sexos. Incluso era conocido que muchas mujeres eran "jefe de explotación" aunque, en ningún caso, accedían al rol de delegadas de grupo. Además, durante las Asambleas podían escucharse ciertos comentarios que implicaban, por lo menos, sospecha de la existencia de ciertas actitudes discriminatorias.

Las entrevistas que realizamos con mujeres de Cachi y con otros informantes, permitieron un primer diagnóstico, luego reforzado en los sucesivos encuentros de capacitación con los grupos de mujeres, cuyos aspectos más salientes son: a) la sobrecarga laboral doméstica, en el cuidado de las cabras y en los cultivos, b) actividad laboral desmonetizada y desvalorizada socialmente: c) escasa participación en grupos y organizaciones comunitarias.

Esto y la percepción el interés de muchas mujeres por incrementar sus niveles de participación hizo que se gestionara la financiación para un proyecto ante el Fondo de Desarrollo las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).

Una consultora de UNIFEM, trabajó durante una semana en reuniones con un grupos de mujeres de Cachi, en junio de 1987, efectuando un autodiagnóstico e identificando alternativas, que se plasmaron en un proyecto que se presentó a UNIFEM en julio de 1987 y fue aprobado a principios de 1988, por un monto total de 40.000 U\$\$. En las mencionadas reuniones, las mujeres propusieron organizarse dentro de la Asociación, como los hombres, en una

Subcomisión, compuesta por una delegada por cada uno de los doce grupos^{31/}.

El proyecto formulado, tiene por objetivo incorporar activamente a las mujeres en las actividades de la Asociación y de la comunidad, reduciendo también la sobrecarga doméstico-productiva. Su finalidad es en última instancia tender a la igualdad de oportunidades y de poder de decisión entre los sexos.

El proyecto apunta a estimular la participación de la mujer mediante una estrategia de intervención que contempla: a) capacitación no sólo en habilidades técnicas, sino en cuanto a su rol en la familia y en la comunidad; b) crédito para un fondo rotatorio, que administrará la Subcomisión de mujeres de la APPAC, destinado tanto a la compra de alimentos, como para el funcionamiento de una pequeña agroindustria; c) recursos para la instalación de la agroindustria.

Gracias a esta financiación ya comenzaron las primeras acciones con aproximadamente 60 mujeres de la APPAC. La primera acción, fue un Fondo Rotatorio destinado a la compra de alimentos básicos (harina, azúcar, aceite, grasa, fideos, etc.) que será reintegrado a valor "pimiento seco", en el momento de la cosecha y de esta manera restituir un Fondo para el año próximo. Esta acción, fue el producto de dos seminarios de capacitación en que se diagnosticaron los problemas y se organizó el accionar de los grupos de mujeres. Está previsto realizar en 1988, otros dos seminarios más, para profundizar en el autodiagnóstico de su situación por parte de las mujeres y capacitarlas en la programación de las acciones que realizan y en metodologías de autoevaluación. También está prevista, una capacitación en temas administrativo-contables para el manejo de la pequeña agroindustria.

El proyecto prevé, como dijimos, una acción de base productiva, que consiste en la construcción y equipamiento de una pequeña planta elaboradora de conservas de frutas y hortalizas de descarte, con un fondo para financiar la adquisición de algunos

^{31/} Gómez, Ana María. "Desarrollo de la mujer entre minifundistas de Cachi". UNIFEM 1987.
Cabe destacar la flexibilidad de UNIFEM para ajustar el proyecto, a medida que la capacitación de las mujeres permitió redefinir o priorizar otras necesidades.

insumos indispensables como frascos, tapas, azúcar y vinagre y los salarios de las trabajadoras.

La producción de esta agroindustria artesanal estará destinada, en parte al autoconsumo y en otra a la venta. Contribuye a esto último, la situación privilegiada de Cachi en tanto zona turística, lo que garantiza una demanda que supera la estrictamente local.

La APPAC demostró mucho interés por esta propuesta, lo que se evidencia, por la decisión de instalar una sala de exposición y venta, en la sede social que se construirá con parte de los fondos aportados por la Embajada de Canadá.

Descontamos el éxito de esta idea, ya que en Argentina, sobre todo en los sectores de ingresos medios y altos, está apareciendo una tendencia firme a la valorización de los productos caseros o artesanales, en detrimento de los productos industriales corrientes, que contienen conservadores, colorantes y esencias artificiales.

Si bien es muy pronto para evaluar resultados económicos, ya que la agroindustria comenzará a implementarse a comienzos del año próximo, sí fue positiva la compra comunitaria de bienes de consumo.

Las mujeres han avanzado en sus niveles participativos y organizativos e incluso han comenzado a intercambiar experiencias, con otros grupos de mujeres existentes en otros proyectos, mediante encuentros de capacitación promovidos por ONG's de actuación en la región NOA.

III. UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL

A continuación efectuamos una serie de propuestas que constituyen un extracto de dos documentos en cuya elaboración participamos^{32/}.

"Al plantearnos una estrategia de desarrollo rural para Argentina, no podemos dejar de tener en cuenta lo ocurrido con los distintos modelos implementados en los últimos treinta años en América Latina".

"Las dificultades y frustraciones producidas en América Latina en materia de proyectos agrícolas, de desarrollo rural, o rural integrado, dirigidos a los campesinos pobres, nos motiva a proponer alternativas, en un esfuerzo por superar las condiciones de pobreza y la falta de participación de buena parte de los campesinos de la región".

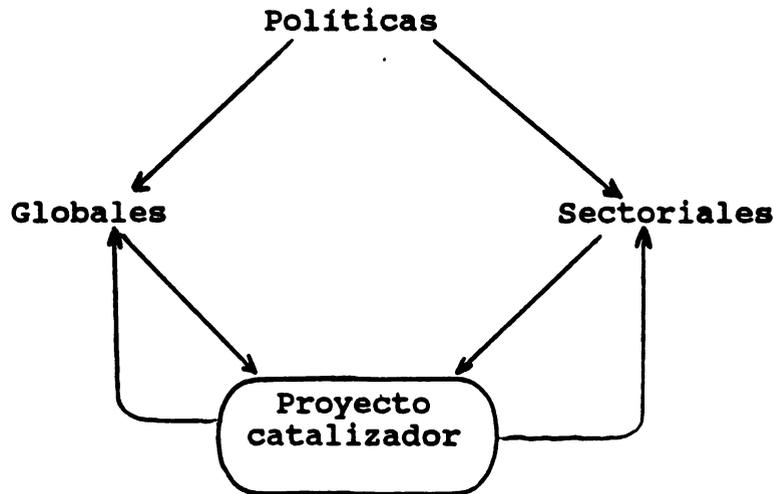
"Estudios recientes evidencian que en los últimos 20 años la agricultura campesina ha crecido, por lo menos en términos absolutos, en América Latina y el Caribe y que el estrato de unidades más pequeñas se subdivide y minifundiza crecientemente. Asimismo, muestran que para los principales cultivos, prácticamente la mitad de la superficie está en manos campesinas y algo más de la mitad en términos de producción".

"El campesino requiere para superar su situación de pobreza de "condiciones especiales". Es un sector para el cual no serán suficientes las políticas generales para el sector empresarial de precios, créditos y oferta tecnológica. Porque se parte de una profunda brecha en lo económico, y tecnológico, vinculada con muy bajos niveles de participación socio-política".

^{32/} "Propuesta para un programa de apoyo a pequeños productores del Noroeste argentino". SAGyP-IICA-PNUD. Abril de 1988 (Mimeo) y "Los Proyectos Locales: Una estrategia para el Desarrollo Rural". SAGyP-IICA-PNUD. Buenos Aires, IICA Oficina en Argentina, 1988.

Los Proyectos Catalizadores o Proyectos Locales

"Nuestra propuesta es que el proyecto sea una estrategia para incrementar el poder de negociación de los pequeños productores frente a otros sectores sociales y para demandar democráticamente al Estado por la satisfacción de sus necesidades y por mayores niveles de participación en las de políticas que los involucran. Podemos denominarlo "proyecto catalizador". El principal instrumento del proyecto es la organización democrática y autogestionaria de los pequeños productores, vinculada a uno o más componentes de impacto en la producción, comercialización o agroindustrialización".



"El único supuesto de esta estrategia es la vigencia del sistema democrático y la consecuente decisión del Estado Nacional, de abrir espacios para la participación de los Estados Provinciales y éstos a los Municipios y a las ONG's y fundamentalmente a los productores organizados".

"El proyecto "catalizador", debe ser un proyecto local y es la estrategia que puede promoverse desde el Estado para contribuir a una mayor participación de los campesinos y a través de la misma, al acceso de éstos a mayores recursos, con su consecuente incremento en la productividad y la producción, los precios y en general en el mejoramiento de sus condiciones de producción y en la retención del excedente que generan".

"Es decir, el propósito esperado es que, a partir de esta propuesta, el Estado vaya adecuando sus políticas acorde con las demandas planteadas por el sector de la pequeña producción".

"Esto representa una estrategia alternativa cuyos objetivos son los siguientes:^{33/}

- a. El fortalecimiento de las organizaciones campesinas de base, tanto las ya existentes en el área en cualquier grado de consolidación, como las que surjan a raíz de los proyectos. En este objetivo se incluyen distinto tipo de asociaciones, que incluyen actividades productivas y de capacitación.
- b. El fortalecimiento del conjunto institucional involucrado, en relación con el pequeño productor, a fin de orientar su acción hacia las necesidades de la familia campesina.
- c. El mejoramiento del nivel de ingreso familiar y de la calidad de vida de la familia campesina, con énfasis en su seguridad alimentaria".

"La estrategia tiene en cuenta que, sin cambios profundos en las políticas de acceso de la tierra, comercialización, crédito, insumos, precios, etc., que integran las políticas globales del país, no se solucionará el problema de la pobreza rural. En este sentido, el enfoque propuesto contribuye al logro de los anterior, ya que prioriza la capacitación y la organización de los productores y el consecuente incremento de su poder de negociación frente a los restantes agentes económicos, y de su capacidad para expresar sus necesidades ante el Estado, como una condición necesaria de los cambios mencionados precedentemente".

"En cuanto al enfoque del trabajo para llegar a la formulación de los proyectos, entendemos que el proceso de planificación-ejecución-evaluación de programas y proyectos debe ser esencialmente participativo para la población involucrada. Pero la

^{33/} SAGyP-PNUD-IICA. "Estrategia para un programa de apoyo a pequeños productores del Noroeste Argentino. Documento preliminar". (Mimeo) Buenos Aires, 1987.

participación, concebida como "tomar parte en", sólo es posible en el ámbito de una organización que permita canalizar en forma efectiva las necesidades de los pequeños productores. Así como la participación requiere de una organización, esta última requiere de un proceso de capacitación que posibilite a los productores incorporar una metodología para: diagnosticar sus problemas, identificar alternativas, programar actividades, gestionar financiamiento, expresar sus necesidades y negociar".

"Por tanto, capacitación, organización y participación son tres aspectos de la estrategia que se realimentan dialécticamente".

"Pero la capacitación de los productores que estamos proponiendo requiere de un trabajo previo de capacitación de los técnicos que trabajan en terreno".

"En este sentido esta estrategia de desarrollo rural prevé la capacitación de los técnicos en "Planificación-ejecución participativa de proyectos", de modo que ellos se constituyan a su vez en capacitadores de las comunidades de pequeños agricultores y se puedan generar un conjunto de proyectos locales desde la base".

"Desde este enfoque consideramos que si la capacitación (en autodiagnóstico, formulación participativa de proyectos, monitoreo y evaluación, etc.) permite fortalecer y dar respuesta a las necesidades de las organizaciones, la capacitación es ya una acción, al mismo tiempo que es una instancia generadora de nuevas acciones. De esta manera, desaparece la dicotomía entre planificación y ejecución del proyecto, y los productores aprenden a analizar en forma sistemática sus problemas y a buscar soluciones viables en el corto, en el mediano y en el largo plazo".

"Las soluciones de corto plazo son las que no requerirían financiamiento adicional y podrían alcanzarse con el trabajo de la comunidad y con alguna gestión ante el Estado que signifique una reasignación".

"La experiencia que hemos recogido, indica que los pequeños productores descubren muy rápidamente, en el proceso de capacitación, que organizarse junto con los que tienen problemas similares es una acción prioritaria y viable en el corto plazo".

"El esquema de ejecución, puede involucrar a varias Instituciones y debe ser flexible. En algunos componentes, la responsabilidad primaria puede estar en manos de la organización de productores. Por ejemplo, la comercialización, quedando lo que es investigación y desarrollo de tecnología a cargo del organismo técnico del Estado, etc. No estamos proponiendo una receta única respecto al cuál es la organización institucional más apropiada para la ejecución de este tipo de proyecto. Entendemos que en cada caso, será preciso efectuar un diagnóstico de las posibles instituciones: los Ministerios de Agricultura , INTA, otras reparticiones públicas, Municipios, Asociaciones de Productores, ONG, para decidir qué rol y qué función le compete a cada una en el proyecto, en relación con el manejo de los distintos componentes. Asimismo, se deberá ajustar esta organización durante la marcha del proyecto".

"De este modo pensamos que en cada provincia podrá variar la organización institucional, siempre que la Asociación de Productores tenga poder de decisión en el Proyecto, esto es principalmente que maneje recursos".

"El proyecto local significa la descentralización tanto de la dirección como del manejo de los recursos por parte de las organizaciones locales".

"Las Instituciones deben coordinar los servicios o apoyos que presentan a los productores a nivel local, mediante la constitución de Comités con participación de los representantes técnicos de cada organismo oficial, ONG si la hubiera, y los dirigentes de la Asociaciones. En estos Comités, que deberían reunirse periódicamente, se pondrá en común, aprobará, monitoreará y evaluará la programación anual operativa de cada Institución participante en el proyecto".

"Este enfoque le asigna gran importancia al desarrollo y aplicación de sistemas efectivos de monitoreo y evaluación de los proyectos".

Finalizada esta síntesis de nuestro enfoque conceptual, analizaremos a modo de conclusión, de qué modo el Programa de Cachi y otros proyectos locales, desencadenaron el efecto catalizador a que nos referimos y que es el eje de esta propuesta alternativa para el desarrollo. Utilizaremos para ello algunos ejemplos, basados en información, que ha sido expresada en detalle a lo largo del Capítulo II y que demuestra la posibilidad de inducir modificaciones en políticas a partir de un Proyecto Local.

El Programa de Cachi es ilustrativo en este sentido, ya que el proceso de capacitación y organización posibilitó niveles crecientes de participación y demanda democrática frente al Estado. Esta demanda, se materializó en la aprobación de Proyectos y el otorgamiento de financiamiento, pero más que ello en la modificación o adecuación de políticas.

En relación al financiamiento de Proyectos, el caso del INTA, es un ejemplo de ese efecto catalizador, a nivel del Estado Nacional. Primero la trabajosa aprobación de unos pocos Proyectos en el norte del país, luego una dilatada negociación para la creación de un espacio institucional que atendiera a estos productores y por último, ante el indiscutible éxito de las acciones emprendidas en los Proyectos, la decisión de otro organismo nacional, el Ministerio de Salud y Acción Social, de canalizar un importante aporte de recursos para ampliar el número de Proyectos y consolidar los existentes y que definió la inmediata creación de la Unidad, que atendería esta temática dentro del INTA.

De la misma manera, aunque esta vez no sólo en relación al INTA, sino a la SAGyP, puede pensarse el proceso de difusión de la metodología de capacitación de capacitadores y promotores, que se inició en las ONG's y luego desde el Estado en Cachi. Tanto el Programa de Apoyo a Pequeños Productores del Noroeste Argentino de la SAGyP como la Unidad de Coordinación de Planes y Proyectos de Investigación y Extensión para Minifundistas del INTA adoptaron, como propias la metodología y técnicas de la Planificación Participativa, también en función del éxito de las experiencias en curso.

Esto implicó la transformación de una política, tanto en la forma de elaborar Proyectos, como en la manera de "hacer extensión" hecho principalmente de fondo para el caso del INTA.

El mencionado Programa de la SAGyP en el Noroeste es la implementación de una política de descentralización y participación campesina. Se trata de un programa de ámbito regional -con una estrategia y enfoque único- pero formulado a partir de proyectos locales que podrán articularse en módulos ya sea por componente, por ejemplo un único proyecto de capacitación campesina, o por provincia etc.

En el nivel del Estado Provincial, podemos referir el caso del crédito, que luego de un proceso de sucesivas frustraciones para los productores, desembocó en el otorgamiento de una cartera de financiamiento para los socios de la APPAC, tal como lo referimos en el punto D. del Capítulo II.

Su monto total y por beneficiario, como dijimos es reducido aunque esto debe relativizarse en función de la severa crisis provincial y su ámbito de aplicación es restringido a la APPAC. Sin embargo aún como "experiencia piloto", este emprendimiento del Banco de Préstamos y Asistencia Social de Salta implica un cambio de política, respecto al financiamiento al pequeño productor.

Pensamos que la experiencia será exitosa, ya que los índices de repago de los productores minifundistas son ostensiblemente superiores a los de los productores medianos y grandes y que este cambio de política se extenderá a otros proyectos y áreas y aumentarán los montos involucrados.

Resta aún la concreción de una política a nivel nacional que compatibilice estas propuestas para el minifundio. En este sentido, sería importante rescatar una iniciativa del IICA que permitiría, a nivel nacional, contar con un instrumento legal: el "Fondo Especial de Desarrollo Agrícola Simón Bolívar" (FEDA) para el otorgamiento de crédito^{34/}.

En este caso el crédito también estaría acompañado de asistencia técnica, provista por los organismos estatales y las ONG's. Podrían, identificarse ventanillas locales para el otorgamiento de los créditos e incluso constituirse fondos rotatorios, a ser administrados por las propias organizaciones de productores. El FEDA podría aportar "capital semilla" que atrajera diversas fuentes de financiamiento: Banco Central, Gobiernos Provinciales, INTA, ONG's, de modo de constituir un pool financiero para poner en marcha un Programa Nacional de Apoyo a Proyectos Locales. El financiamiento estaría dirigido tanto a crédito, como a financiar inversiones o pequeñas obras de infraestructura.

El Programa Cachi permitió que también a nivel del Municipio se registraran cambios de política. Uno de ellos fue que, como consecuencia del servicio a los asociados que prestaba la APPAC con su equipo de maquinaria, el Municipio disminuyó los aranceles

^{34/} Para una descripción en profundidad de sus lineamientos operativos ver "Orientaciones para el Fondo Especial de Desarrollo Agrícola Simón Bolívar". Programa III, IICA, San José, Costa Rica. Abril de 1988.

aranceles que cobraba por los trabajos que realizaba con un equipo de su propiedad. Posteriormente se gestionó otro tractor, esta vez para la cooperativa, que también presta servicios a tarifas reducidas, poniendo en evidencia ambos hechos la replicabilidad de acciones del Proyecto de maquinaria de la APPAC y su influencia sobre las políticas locales. Del mismo modo, puede interpretarse la cesión del terreno donde se instaló la parcela experimental, hecho en que el Municipio hace propia una demanda, no vinculada con una función tradicional en un Municipio, tal como la experimentación en tecnologías apropiadas.

El reconocimiento del efecto negativo de muchas políticas, tanto indirectas como directas sobre el desenvolvimiento del sector campesino y la puesta en evidencia del efecto catalizador, que los Proyectos locales pueden tener en la modificación de esas políticas, introduce el tema del rol del Estado, que es central en nuestra estrategia.

Para desencadenar un proceso de desarrollo autosostenido, no puede prescindirse del Estado. Pero no se trata de un Estado benefactor o paternalista, sino de un estado flexible y dinámico frente a las demandas de los actores sociales.

La función principal del Estado es entonces detectar las demandas y generar en consecuencia políticas y estrategias que en etapas iniciales quizás deban conformar las "condiciones especiales" a que hacíamos referencia. Parte de esta función principal es la gestión de recursos internos y externos para el financiamiento de los Proyectos.

Además y como elemento fundamental para la corrección de rumbos el Estado debe realizar el monitoreo y la evaluación de los Programas y Proyectos, así como el seguimiento de los efectos de las políticas que implementa.

Por último, debe asumir una función de coordinación de acciones similares, con el fin de constituir Programas Nacionales de apoyo a pequeños productores que tengan financiamiento garantizado. Esta idea de los "fondos", que hemos introducido al hablar del financiamiento de proyectos y del crédito, mencionando la iniciativa del IICA con el FEDA, está generalizándose incluso en las Agencias Multilaterales de Financiamiento como FIDA y BIRF.

En reuniones que mantuvimos con dos "misiones" que visitaron Argentina en el último año, ambas agencias plantearon como

posible y recomendable la constitución de estos fondos de libre disponibilidad, contra presentación de proyectos elaborados participativamente con los beneficiarios, eludiendo así la rigidez de la matriz de financiamiento de un proyecto de inversión tradicional y su elaboración "en gabinete", en general, muy poco participativa.

Por cierto que, sino todas, algunas de estas funciones asignadas al Estado, se retroalimentan e incluso circulan hacia las organizaciones de base, en tanto se incrementa su capacidad autogestionaria y consecuentemente su poder de negociación. Así las mismas organizaciones, pueden asumir funciones como la de gestión de recursos, el monitoreo y la evaluación e incluso algunas funciones de la coordinación. La participación en la coordinación la pensamos sobre todo, a través de su integración en cuerpos colegiados asesores o directivos de nivel regional o nacional.

Podíamos hablar de la necesidad de establecer un circuito coherente entre políticas nacionales, programas regionales y proyectos locales en permanente realimentación.

Para terminar, respecto a la disyuntiva, como a veces se plantea, entre dedicarse a financiar experiencias puntuales, o por el contrario a persuadir a los Gobiernos y a los Organismos Internacionales para que modifiquen sus políticas, podría resolverse como sigue: que los Proyectos en general y las tecnologías apropiadas en particular, surjan y se desarrollen, no sólo como un instrumento para incrementar la productividad de un grupo de agricultores, sino para incrementar el poder de negociación y la articulación de las asociaciones locales de pequeños productores de una misma Región para influir en las políticas estatales.

Esta estrategia de desarrollo rural, implica un gran esfuerzo, en la etapa de formulación del proyecto, en capacitación en "planificación-ejecución participativa de proyectos" y en la búsqueda de pequeños financiamientos con los cuales implementar microacciones, que permitan formar o consolidar asociaciones de productores, de modo de sentar las bases de la participación.

Hemos visto, con este caso, cómo puede producirse un proceso en que el campesinado deja de ser un "simple objeto impactado por

la contracción, la inflación y el ajuste^{35/} y, jugando un rol activo, alterar democráticamente la relación de fuerzas existente, entre los intereses, siempre divergentes, presentes en una sociedad civil.

Creemos, de esta manera, contribuir a la formulación de políticas dirigidas a las economías campesinas y a su necesaria articulación con las políticas macro.

^{35/} "Estrategia para fortalecer la participación de la economía campesina..." op.cit.

ANEXO I

ACLARACION DE LOS INDICADORES

ACLARACION DE LOS INDICADORES

- (1) Eliminación de los aranceles de exportación. Ver Cuadro 1
- (2) Incremento precio FOB exportación. Ver Cuadro 2
- (3) Eliminación de subsidios a la Cooperativa. Manzanal M. "Pobreza y marginalidad en el agro argentino. La producción agrícola y su comercialización en Cachi, Salta". CEUR, Buenos Aires, 1987. A partir de 1983 el Gobierno exigió a la cooperativa la devolución del préstamo.
- (4) Incremento precio insumos. Se tomó el precio del Gasoil que es el que representa un monto mayor en efectivo para los pequeños productores. Ver Cuadro 3.
- (5) Incremento tipo de cambio efectivo. Incremento del IPC y precio interno del pimiento. Ver Cuadro 4.
- (6) Incremento tasa real de interés. Ver Cuadro 5.
- (7) Reducción volumen de crédito. Informantes calificados de la zona.
- (8) Precios agrícolas internos. Ver Cuadro 6.
- (9) Disminución de la producción total. Ver Cuadro 7.
- (10) Índice de precios al Consumidor. Nivel general. Ver Cuadro 8.
- (11) Disminución del nivel de empleo en la zona. Informantes calificados de la zona.
- (12) Disminución del consumo aparente de pimentón. Ver Cuadro 9.

CUADRO 1

EVOLUCION ARANCELARIA DEL PIMIENTO, ARGENTINA

IMPORTACION			EXPORTACION		
Fecha implantacion	Arancel (%)		Fecha implantacion	Arancel (%)	
Septiembre	1981	23	Agosto	1981	-
Septiembre	1982	21	Agosto	1982	20
Agosto	1983	21	Septiembre	1983	20
Junio	1984	21	Julio	1984	20
Agosto	1985	21	Julio	1985	10
Agosto	1986	21	Septiembre	1986	0
Junio	1987	21-10	Mayo	1987	0
Abril	1988	21-15			

Fuente: Guía de Importaciones-Exportaciones. INDEC, Numeros de distintos años.

CUADRO 2

EXPORTACIONES DE PIMENTON

Año	Volumen (tn)	Precio FOB US\$/kg
1970	-	-
1971	-	-
1972	-	-
1973	-	-
1974	0,1	1,2
1975	0,01	2,4
1976	0,4	1,82
1977	15	2,08
1978	14	2,11
1979	28	2,28
1980	14	2,85
1981	18	3,16
1982	7	3,82
1983	18	1,94
1984	8	3,85
1985	8	3,95
1986	17	2,87
1987	21	2,25

Fuente: INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Anuarios de importaciones-exportaciones.

CUADRO 3

PRECIOS GAS-OIL

Año	Promedio anual	IPC	Deflactado
	Precio (10 A)	(1978=100)	
	-3	-3	
	(1)	(Precio 10 A) (2)	(3)
1980	0,05	521	0,0096
1981	0,14	1065,3	0,0131
1982	0,36	2821	0,0128
1983	2,04	12519	0,0163
1984	13,40	90977	0,0148
1985	125,30	702503	0,0178
1986	207	1335414	0,0155
1987	444	3089227	0,0144
julio 88	2950		

$$(3) = (1) \times 100 / (2)$$

Fuente: Revista precios agropecuarios. Publicacion de la Asociacion Argentina de Consorcios Regionales de Experimentacion Agricola (CREA). (Varios numeros).

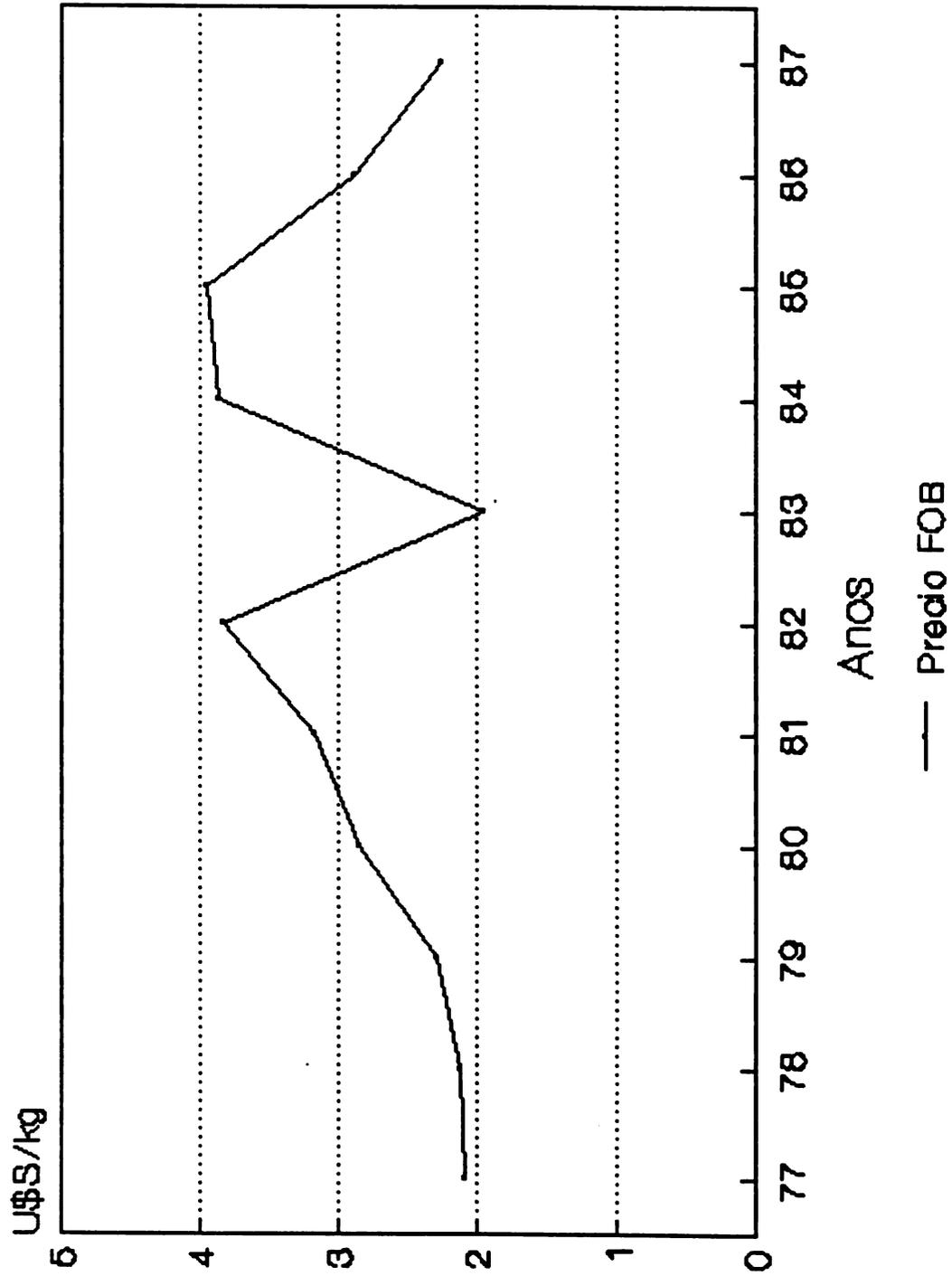
CUADRO 4

PRECIOS FOB E INTERNO DEL PIMENTON

AÑO	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	US\$/kg	-3 10 A \$	%	-3 10 A \$	10 A		-3 10 A
	Precio FOB	Tipo cambio Comercial	Arancel Exportacion	Tipo cambio efectivo	Precio Interno	I P C	Precio interno deflactado
				(4)=(2)[(1)-(3)/100]	(5)=(1)(4)	(7)=(5) 100/(6)	
77-78	2,11	0,0793	-	0,0793	0,1673	100,00	0,1673
78-79	2,28	0,1300	-	0,1300	0,2964	259,51	0,1142
79-80	2,85	0,1800	-	0,1800	0,5130	521,00	0,0985
80-81	3,16	0,4400	-	0,4400	1,3904	1.065,13	0,0938
81-82	3,82	2,1700	-	2,1700	8,2900	2.821,00	0,2938
82-83	1,94	10,5000	20	8,4300	16,3600	12.519,00	0,1306
83-84	3,85	67,8000	20	54,2300	208,7900	90.977,00	0,2295
84-85	3,95	601,2000	10	541,0800	2.137,2700	702.503,00	0,3042
85-86	2,87	944,2000	-	944,2000	2.709,8500	1.335.414,00	0,2029
86-87	2,25	2.150,8000	-	2.150,8000	4.839,3000	3.089.227,00	0,1566

Fuente: INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

GRAFICO I PRECIO FOB DEL PIMENTON



CUADRO 5

TASAS DE INTERES REAL A 30 DIAS

TASAS DE INTERES REAL (30 días)*

	1983		1984		1985		1986		1987		1988	
	Activa	Pasiva										
Enero	-0.3	-4.7	-3.7	-0.9	-1.4	-6.1	4.5	0.1	1.6	-1.9	3.0	1.6
Febrero	-1.9	-2.7	-2.9	-6.0	1.9	-2.2	3.7	1.4	-0.1	-0.7	1.9	0.9
Marzo	0.2	-1.2	-6.3	-8.8	-4.5	-5.1	3.1	-1.4	-3.6	-4.8	0.9	-1.5
Abril	3.8	-0.3	-4.8	-4.6	4.0	-4.2	1.5	-1.5	3.3	0.8	0.7	-2.7
Mayo	0.7	0.8	-4.0	-4.2	0.6	3.9	1.8	-0.9	0.8	0.5	-3.0	
Junio	-4.0	-6.0	-2.2	-3.5	-17.1	-11.1	0.4	-0.9	0.8	-1.4	-0.3	
Julio	0.7	-1.8	1.3	-2.4	6.1	-2.5	-0.1	-3.1	-0.4	-2.4	0.1	
Agosto	-3.9	-4.9	-4.0	-5.9	3.4	0.4	-2.6	-3.4	-2.9	-3.5		
Septiembre	-7.1	-5.7	-6.2	-9.4	4.4	1.5	-0.2	-2.5	-3.5	-0.6		
Octubre	-1.0	-2.1	3.3	-1.9	3.8	1.2	1.2	-1.0	11.8	-5.4		
Noviembre	-0.5	-0.5	3.7	-1.7	3.8	0.7	2.0	0.2	6.5	-2.4		
Diciembre	-2.7	-2.7	-3.4	-2.3	3.5	-0.1	3.9	0.8	11.1	5.8		

Fuente: FIEL en base a datos propios, del B.C.R.A., del INDEC y del Banco de la Nación Argentina. A partir de noviembre de 1987 la tasa pasiva corresponde a la tasa libre y la activa a la tasa de descuento de documentos de B.N.A.

(*) Tasa activa en base al IPHNG y pasiva en base a IPC.

CUADRO 6

PRECIOS AL PRODUCTOR PAGADOS POR LA COOPERATIVA*

Anos	US\$/kg	en A nominal
1983/84	1,96	s/d
1984/85	1,42	0,60
1985/86	1,50	1,20
1986/87	1,60	2,50
1987/88	0,93	7,00

(*) No se pudo obtener informacion anterior a 1983.

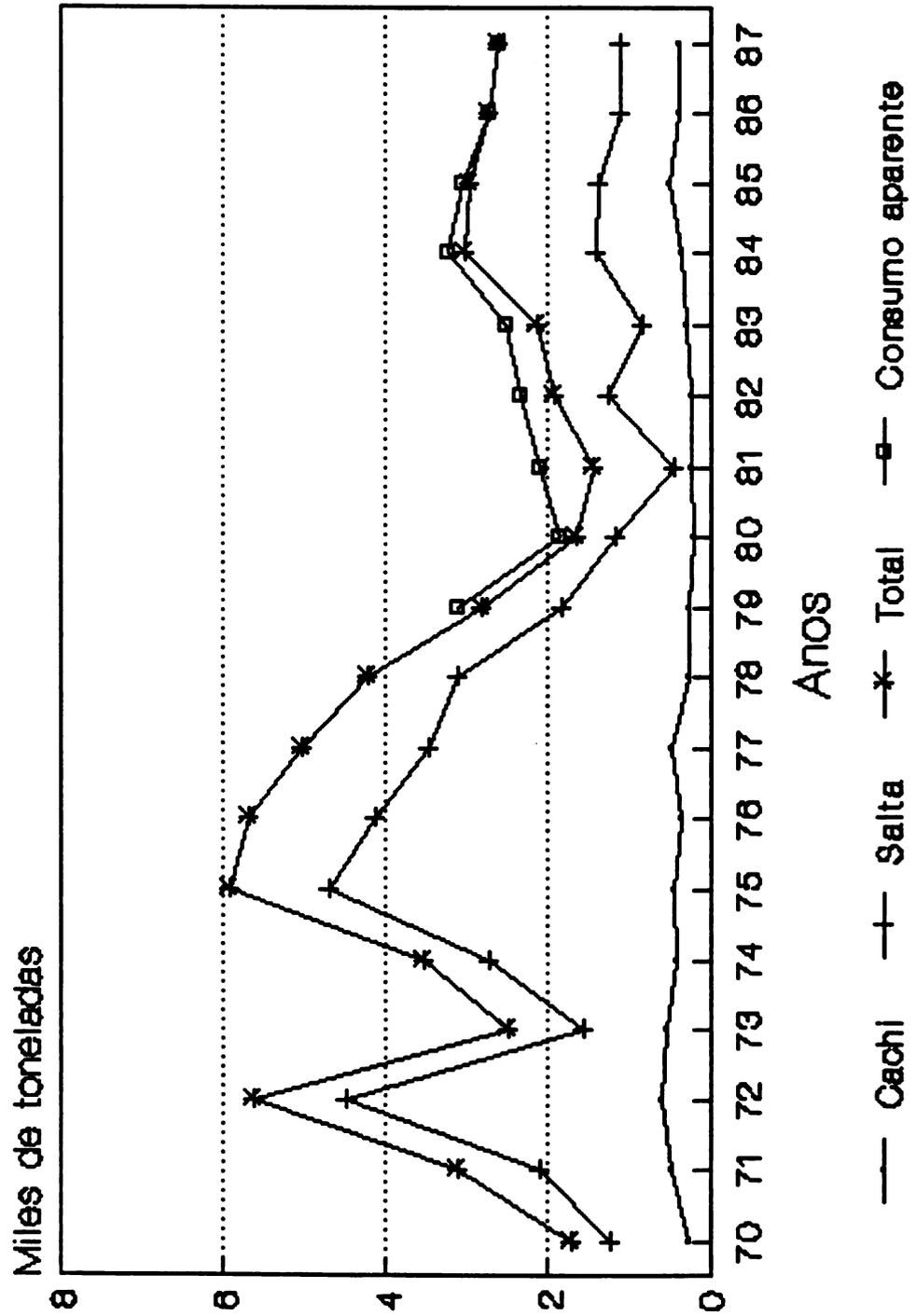
Fuente: Informantes calificados.

CUADRO 7
PRODUCCION DE PIMIENTO PARA PIMENTON (TN)

Campanas	Cachi		Salta		Total
	(1)	(1)/(3)%	(2)	(2)/(3)%	
70/71	254	15	1.205	71	1.700
71/72	468	15	2.063	67	3.100
72/73	585	10	4.454	80	5.600
73/74	510	21	1.550	63	2.480
74/75	400	11	2.720	78	3.500
75/76	425	7	4.670	79	5.890
76/77	360	6	4.100	73	5.650
77/78	475	10	3.450	69	5.000
78/79	266	6	3.100	74	4.200
79/80	245	9	1.800	64	2.800
80/81	198	12	1.140	70	1.630
81/82	220	15	442	31	1.430
82/83	230	12	1.230	64	1.910
83/84	297	14	810	38	2.110
84/85	360	12	1.400	47	3.000
85/86	490	17	1.350	46	2.950
86/87	382	14	1.100	41	2.700
87/88	379	15	1.084	42	2.600

Fuente: Departamento de Estimaciones Agrícolas de la
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

GRAFICO II
PRODUCCION Y CONSUMO APARENTE
DEL PIMIENTO PARA PIMENTON



CUADRO 8

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC

ANO	I P C
1.978	100,00
1.979	259,51
1.980	521,00
1.981	1.065,30
1.982	2.821,00
1.983	12.519,00
1.984	90.977,00
1.985	702.503,00
1.986	1.335.414,00
1.987	3.089.227,00

Fuente: Revista FIEL (Varios numeros)

CUADRO 9

EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE (tn)

Campana	Produccion		Exportacion (2)	Consumo Aparente (3)
	Total (1)	Importacion (2)		
79/80	2800	328	28	3100
80/81	1630	209	14	1825
81/82	1430	658	18	2070
82/83	1910	409	7	2312
83/84	2110	407	18	2499
84/85	3000	213	8	3205
85/86	2950	89	8	3031
86/87	2700	15	17	2698
87/88	2600	14	21	2593

- (1) Tn de pimienta seco.
 (2) Tn de pimenton molido.
 (3) Ca = P + Im - Ex.

ANEXO II

REGLAMENTO DE USO DE LA MAQUINARIA

REGLAMENTO DE USO DE LA MAQUINARIA DE LA A.P.P.A.C.

1. Administración de la Maquinaria

Todas las maquinarias de la APPAC estarán a cargo de una SUBCOMISION DE MAQUINARIAS que estará formada de la siguiente manera:

- a. Un miembro de la Comisión Directiva de la APPAC que tendrá la función de servir de nexo entre la Subcomisión de maquinarias y la Comisión Directiva.
- b. Un representante por cada grupo de la APPAC (delegado ante la Subcomisión de Maquinarias).
- c. Un representante del equipo técnico que colabora con la APPAC que tendrá la única función de colaborar y asesorar cuando se considere necesario su intervención.

Funcionamiento de la Subcomisión de Maquinarias

Una vez reunida la Subcomisión elegirá entre su miembros un Presidente, un Secretario y un Tesorero (miembros directivos de la Subcomisión de Maquinarias).

La Subcomisión se reunirá cada quince días.

Todos los miembros de la Subcomisión tienen voz y voto con la excepción del representante del equipo técnico que tiene voz pero no voto. Las decisiones se tomarán por simple mayoría.

Si al momento de realizarse la reunión no estuvieran presentes todos los integrantes de la Subcomisión, será suficiente la presencia de alguno de los miembros Directivos de la Subcomisión para tomar decisiones.

Si al momento de realizarse la reunión no estuviera ninguno de los miembros directivos será suficiente la presencia de la mitad más uno de los integrantes de la Subcomisión para tomar decisiones.

Las cláusulas anteriores se establecen para asegurar la continuidad del trabajo de la maquinaria.

En caso de ser necesario la Subcomisión de maquinarias podrá fijar fechas de reuniones extraordinarias.

Atribuciones de la Subcomisión de Maquinarias

Son atribuciones de la Subcomisión.

- Fijar los turnos de trabajos a realizar.
- Llevar el control de los trabajos y el cobro de los mismos.
- Solicitar a los delegados el estado de cuenta del socio que solicita el trabajo.
- Controlar en base a los informes del tractorista, las necesidades de mantenimiento y realizar las acciones necesarias para mantener la maquinaria en buen estado de funcionamiento.
- Decidir en casos especiales la prestación de servicio a socios que no estuvieran en condiciones de recibirlos de acuerdo a lo fijado en este reglamento.
- Fijar en base al estudio de costo realizado por un organismo oficial vinculado al proyecto, las tarifas de los trabajos. Estas tarifas deberán ser aprobadas por la Asamblea, con la condición de que no sea inferior al costo operativo más la amortización de la maquinaria. Previo a la realización de la Asamblea cada delegado consultará con su grupo y fijará posición sobre la tarifa de la maquinaria.

2. Condiciones necesarias para solicitar el servicio

La maquinaria que posee la APPAC será afectada en forma exclusiva, a brindar servicios a los asociados que cumplen con las condiciones establecidas en el "Programa de Apoyo a Pequeños Productores del NOA, Cachi" que en forma resumida son la siguientes:

- Propietarios de más de 4 ha.
- Arrendero de no más de 6 ha.

- Mediero de no más de 8 ha.
- Que no desarrolle ninguna actividad comercial, que no sea cliente normal de los Bancos, que trabaje directamente en las labores de su explotación, que no tenga empleo extrapredial permanente, que la finca sea su fuente principal de ingresos, que este dispuesto a organizarse en grupos.

Para solicitar el servicio de las maquinarias el socio deberá tener al día las cuotas sociales y saldada la deuda de trabajos realizados en campañas anteriores. Si estuviera atrasado en el pago de las cuotas en no más de tres meses al momento de solicitar el servicio, podrá hacer uso del mismo si paga lo que adeuda.

Podrán ser exceptuados de estas condiciones aquellos casos especiales que considere la Subcomisión de Maquinarias.

Podrán ser exceptuados de estas condiciones aquellos socios que demuestren haber pasado una situación de emergencia que será evaluada y resuelta por la Comisión Directiva.

3. Turnos y Formas de solicitar los Trabajos

Los trabajos se realizarán por zonas, el orden de los turnos para cada zona lo decidirá la Subcomisión de Maquinarias en base a las necesidades y tratando de seguir un recorrido en el que el tractor esté el menor tiempo posible sin realizar trabajo.

Dentro de cada zona el delegado ante la Subcomisión de Maquinarias deberá recibir los pedidos de trabajo de su grupo y verificar si los socios que solicitan los servicios están en condiciones de recibirlo, de acuerdo a lo establecido en este reglamento. Conjuntamente con el tractorista estimarán el tiempo necesario para terminar con los trabajos. Una vez realizada esta estimación se avisará al delegado ante la Subcomisión de Maquinarias del grupo siguiente la fecha estimada en que se realizarán los trabajos en su zona, este avisará a los integrantes de su grupo, y recibirá los pedidos de trabajo y realizará la misma tarea que se describió anteriormente. De esta forma se continuará trabajando con los grupos subsiguientes. El delegado deberá definir en reuniones grupal el orden de las necesidades de cada socio, en base al recorrido más eficiente.

En las épocas de mayor trabajo, la Subcomisión de Maquinarias podrá establecer límites máximos de trabajo a realizar por socio, para poder brindar el servicio a todos los socios.

Confeccionar una planilla donde conste el nombre del asociado que solicita el servicio, la superficie trabajada, firma y cualquier otra observación que sea necesaria.

4. FORMA DE PAGO DE LOS TRABAJOS

Los trabajos se cobrarán por hectárea. Antes de comenzar el trabajo el tractorista y el socio que solicitó el servicio, deberán ponerse de acuerdo sobre el tamaño de la superficie a trabajar, si no se pusieran de acuerdo solicitarán la intervención del delegado del grupo ante la Subcomisión de Maquinarias o el delegado del grupo. El tractorista realizara el trabajo una vez alcanzado un acuerdo. Cuando el trabajo este terminado, el socio firmara la planilla de conformidad en donde el tractorista dejara asentado: trabajo realizado, cantidad de hectáreas, fecha en que se realizó el trabajo y forma de pago. Si no llegaran a un acuerdo podrán solicitar la intervención de alguno de los técnicos del Programa.

Los trabajos podrán ser pagados de la siguiente forma:

- a. Contado: el precio será establecido en base a los costos totales calculados por el organismo oficial que lo actualizará (en forma automática) cada vez que se produzcan incrementos en el precio del combustible o de otros rubros intervinientes en el costo en los mismos porcentajes que estos.
- b. Financiamiento: se financiará a cosecha en valor producto, este precio (en kg de pimiento) será establecido todos los años en base al costo operativo y al precio fijado para el pimiento más un pequeño interés anual por la financiación. Una vez fijado no será modificado hasta la próxima campaña pimentonera.

La Subcomisión de Maquinarias con el acuerdo de la Comisión Directiva de la APPAC si lo considerara necesario, podrá establecer otras formas de pago, pero previo a la aplicación de las mismas, deberá comunicar a los asociados en forma escrita explicando el motivo de la nueva modalidad, también podrá realizar esta comunicación convocando una Asamblea.

5. PRIORIDADES DE TRABAJO

Se establecen las siguientes prioridades de Trabajo a fin de ordenar las labores de la maquinaria en las épocas de mayor demanda.

Junio-noviembre ----- Arada y rastreada

Noviembre-abril ----- Cortes, acordonado y enfardado. Acarreo con acoplado.

Mayo-junio ----- Acarreo con acoplado

Funciones de los Miembros Directivos de la Subcomisión de Maquinarias

Los Miembros Directivos de la Subcomisión de Maquinarias serán quienes tendrán la mayor responsabilidad sobre la maquinaria y con quienes deberá tratar en forma directa el tractorista fuera de las fechas fijadas para las reuniones de la Subcomisión.

Funciones del Presidente de la Subcomisión

- Convocar y presidir las reuniones de la Subcomisión, elaborar y leer el temario del día.
- Dirigir y mantener el orden en las direcciones.
- Firmar con el Secretario las actas de las reuniones de la Subcomisión.
- Firmar con el tesorero las autorizaciones para realizar los gastos necesarios para el normal funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria.
- Elaborar y elevar informes sobre el funcionamiento de la Subcomisión cuando la Comisión Directiva de la APPAC lo solicitara.
- Decidir con su voto en caso de empate en las sesiones de la Subcomisión.
- Velar por la buena marcha y administración de la Subcomisión, haciendo observar, el reglamento y resoluciones de la Subcomisión.

Funciones del Secretario

- Asistir a las reuniones de la Subcomisión.
- Elaborar y firmar las notas de las reuniones.
- Pasar el turnado de las zonas decidido por la Subcomisión a una planilla y entregarlo al tractorista.
- Recibir del tractorista los informes de los trabajos realizados y llevar el registro de los mismos.
- Hacer y firmar conjuntamente con el Presidente de la Subcomisión las correspondencias y notificaciones que sean necesarias.

Funciones de los restantes Miembros de la Subcomisión

Función del representante del equipo técnico

- Tendrá la función de colaborar con la Subcomisión, participará de las reuniones, en la que tendrá voz pero no voto, es decir sin poder de decisión. Cumplirá con la función de consejero.

Funciones de los delegados

- Informar a los miembros de sus grupos el turnado de la zona decidido por la Subcomisión y cuando le sea informado por el Delegado de la zona anterior en el turnado, la fecha en que el tractor comenzara a realizar los trabajos en su zona o grupo, deberá informar esta fecha a los integrantes del grupo.
- Recibir los pedidos de trabajos de su grupo.
- Estimar conjuntamente con el tractorista el tiempo necesario para terminar los trabajos de su zona.
- Avisar al delegado de la zona o grupos siguiente en el turnado, la fecha en que pasará el tractor a realizar los trabajos en esa zona.
- Recibir y llevar a la Subcomisión las inquietudes de su grupo con relación a la maquinaria.

- Mediar en caso que el interesado y el tractorista no se pusieran de acuerdo sobre el tamaño de la superficie a trabajar, o cualquier otro conflicto que pudiera ocurrir.
- Efectuar los cobros y rendir cuentas de los mismos al tesorero de la Subcomisión.

Funciones del Tesorero

- Asistir a las reuniones de la Subcomisión.
- Controlar la contabilidad general de la subcomisión y llevar los registros necesarios.
- Autorizar juntamente con el Presidente de la Subcomisión los gastos, efectuando los pagos resueltos por la Subcomisión.
- Controlar juntamente con los delegados ante la Subcomisión, el cobro de los trabajos realizados.
- Administrar conjuntamente con el Presidente de la Subcomisión una cuenta bancaria en la que serán depositados los fondos resultantes del cobro de los servicios prestados por la maquinaria.
- Solicitar al tesorero de la APPAC el libramiento de fondos provenientes de subsidios, donaciones, etc. destinado al movimiento de la maquinaria.
- Dar cuenta del estado económico y realizar las rendiciones contables a la Comisión Directiva de la APPAC y/o al órgano de fiscalización toda vez que este lo requiera.

Fondos de la Subcomisión

Los fondos con que contará la Subcomisión de maquinaria serán los siguientes:

- a. Los provenientes de donaciones, legados o subsidios de Instituciones Gubernamentales o No Gubernamentales.
- b. Los provenientes de los ingresos producidos por los servicios prestados.

ANEXO III

**TECNICA PARTICIPATIVA: DE
PROGRAMACION Y EVALUACION UTILIZADAS
EN LOS SEMINARIOS CON LOS PRODUCTORES**

TECNICA DE PROGRAMACION: PALABRAS ORDENADORAS DE LA ACCION

Trabajo grupal para programar el uso de un subsidio con el cual se compraron una enfardadora de alfalfa y un rastrillo de descarga lateral.

- POR QUE? - Ya tienen maquinaria y esto complementaria,
- la pulverizadora es muy cara,
- los socios necesitan otros servicios,
- la alfalfa es un cultivo rentable.

PARA QUE? - Para brindar más servicios a los socios.

- QUE? - Comprar maquinarias,
- transportarla a Cachi,
- usarla para acordonar alfalfa y enfardarla.

- COMO? - Cambiar el cheque,
- buscar el mejor precio,
- transportarla con el camión del INTA,
- usarla con el tractor de la APPAC ,
- elaborando un reglamento de uso,
- aprobando el reglamento,
- organizando el uso con los delegados,
- formando una "subcomisión" maquinaria.

- QUIENES? - Para cambiar el cheque:
- Para buscar precios: Presidente
- Para pedir colaboración del INTA: Tesorero y apoyo de los técnicos
- Para la organización: Comisión directiva y delegados con sus grupos

- Reglamento: Comisión directiva, grupos y apoyo técnico
- Beneficiarios: Productores medieros y arrenderos, socios de la APPAC que compran con el "perfil"
- CUANDO? - Cambiar el cheque: 7 al 11/12/87
- Buscar precios: 7 al 11/12/87
- Traslado a Cachi: 15/1/88
- Reglamento elaborado: 12/12/87
- Reglamento aprobado: 15/1/88
- Prestar servicio: 18/1/88
- DONDE? - Cambiar cheque: Salta
- Buscar precio: Salta
- Traslado: Salta ---- Cachi
- Reglamento: Cachi
- Servicio: Cachi

TECNICAS DE EVALUACION "Los Campos de Fuerza"

El "campo de fuerza" de uno de los grupos fue el siguiente:

Grupo I

- P . Ingreso de nuevos socios
- O . Reparto de plantas de nogal
- S . Trabajo en la parcela experimental
- I . Contacto con los técnicos
- V
- O



Causas

Posibles Soluciones

N
E
G
A
T
I
V
O

- | | | |
|--|---|--|
| . No presentamos Balance | Desconocimiento de contabilidad por parte de los delegados. | Capacitación de delegados |
| . Incumplimiento con "Personas Jurídicas" de Salta. | | |
| . Recaudación de cuotas | Incumplimiento en el pago | cobranza |
| . Falta de local para reuniones. | Falta de unión | Colaboración de la Comisión Directiva y Asociados. |
| . Incumplimiento de trabajos con la maquinaria a los socios. | Falta de capital propio para combustible y dos tracto-ristas. | Recaudar fondos con trabajos a particulares. |



