

PRÁCTICAS COOPERATIVAS EN CAMPESINOS FORMOSEÑOS: PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS

F. LANDINI¹

Recibido: 13/07/06

Aceptado: 28/08/07

RESUMEN

Dentro de las políticas de desarrollo rural, el apoyo a emprendimientos asociativos conformados por campesinos, posee un rol destacado. Sin embargo, este tipo de iniciativas presenta una serie de problemas específicos que generalmente no son tomados en cuenta pese a que, sin embargo, inciden significativamente en el éxito o fracaso de tales proyectos.

De esta forma y para aportar a la comprensión y solución de estas dificultades, en este artículo se presentan algunas propuestas, las cuales focalizan en el proceso de formación de grupo, en la gradualidad en la asignación de subsidios, en la formación de espacios de diálogo grupal y en la transparencia de las acciones de los participantes. Estas alternativas, son apoyadas por medio de la presentación de los resultados de una investigación cualitativa sobre cooperación en campesinos formoseños, la cual describe y analiza la escasez de prácticas asociativas e identifica los problemas más significativos para implementarlas y sostenerlas: la desconfianza y la falta de normas grupales.

Palabras clave. Campesinos - Cooperación - Desconfianza - Psicología - Formosa.

COOPERATIVE PRACTICES IN PEASANTS FROM FORMOSA: PROBLEMS AND POSSIBLE SOLUTIONS

SUMMARY

Giving support to associative entrepreneurs integrated by peasants is a recognized policy of rural development. However, this kind of initiatives has some specific difficulties that generally are not taken into account but which, however, have significant influence on the success or failure of the projects

Aiming to contribute to the solution of these problems, in this article, some proposals that focus on the process of group formation, the graduality of subsidies, the improvement of dialogue among the partnership and the transparency on the actions members take, are presented. These alternatives are based on the conclusions of a qualitative research on cooperation in peasants from Formosa (Argentina) which describe and analyze the lack of associate practices and the most important difficulties to implement and to maintain them: the distrust and the absence of group norms

Key words. Peasants - Cooperation - Distrust - Psychology - Formosa.

¹Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

Email: fernandolandini@yahoo.com.ar.

INTRODUCCIÓN

Los pequeños productores campesinos en la Argentina son, actualmente, población objetivo de múltiples programas de desarrollo y asistencia, ejecutados particularmente desde el ámbito público¹. Sin embargo, los resultados de este tipo de iniciativas no siempre responden a las expectativas. En efecto, una de las dificultades más importantes con las que se encuentran sus ejecutores, es que la utilización de una racionalidad exclusivamente técnico-productiva para organizar las acciones, resulta insuficiente para abordar las especificidades de esta población. Por esto mismo, se hace necesario conocer y entrar en diálogo con la lógica del campesino con el fin de generar intervenciones eficaces. De hecho, el intento de imponer una racionalidad (la científico-técnica) sobre otra (la cultural-tradicional), sólo favorece cambios superficiales. Sin embargo, pese al relativamente extendido acuerdo en torno a estas cuestiones, la simplicidad y la evidencia de la propuesta de 'diálogo de racionalidades', contrasta con la dificultad para llevarla adelante.

Dentro del trabajo con campesinos en el contexto de programas de desarrollo rural, una de las acciones más extendidas es el fomento y apoyo a emprendimientos asociativos o cooperativos. De hecho, los principales programas llevados adelante en la actualidad desde la órbita pública, incluyen este elemento como aspecto destacado (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003). Dada la importancia de los *factores psicosociales* que inciden en los resultados de estas iniciativas, llama fuertemente la atención la virtual inexistencia de trabajos destinados a abordar estas cuestiones en particular y la problemática campesina en general, desde la psicología.

Con el fin de aportar a esta cuestión, en este artículo se presentan los resultados de una investigación realizada en la provincia de Formosa sobre representaciones y prácticas de campesinos relacionadas con la cooperación y el trabajo asociativo. Al mismo tiempo, se hace énfasis en los aportes que pueden derivarse de dichos resultados para el trabajo de extensión con estos productores, procurando articular para esto los resultados empíricos con los aportes teóricos de la psicología sobre desconfianza y conductas cooperativas y competitivas.

Presentación de la zona del estudio

La provincia de Formosa está ubicada en la región noreste de la Argentina. Para realizar la presente investigación se escogió el municipio de Misión Tacaaglé, el cual posee una superficie aproximada de 1.215 km² y se encuentra ubicado en el límite con Paraguay a unos 200 km al noroeste de la capital provincial. La población de dicho territorio ha sido estimada en 6.500 habitantes. La misma está distribuida en una ciudad cabecera de poco más de 2.000 habitantes (según el censo 2001), en 7 colonias y como población rural dispersa.

La zona se caracteriza por sus altos índices de pobreza. Esto, combinado con los importantes niveles de asistencia pública, genera un ámbito propicio para el desarrollo de prácticas clientelares (Sapkus, 2002). La economía local se sostiene básicamente en dos pilares: la actividad agropecuaria (algunonera, frutihortícola y ganadera) y el empleo público. Los cultivos de los productores campesinos orientados al mercado son el algodón y las hortalizas.

¹Entre ellos se puede mencionar: el Programa Social Agropecuario (PSA), el Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios (PROINDER), el Programa de Desarrollo Rural de las Provincias del Noreste y del Noroeste Argentino (Prodernea y Prodernea, respectivamente) y el programa Minifundio, entre otros.

Marco teórico-conceptual

En este apartado se presentan los principales conceptos que se utilizan en este artículo, dando cuenta de las bases teóricas de las que se parte. Particularmente, se abordan la definición de campesino, el proceso de construcción de la realidad intersubjetiva y los desarrollos de la psicología en torno a la cooperación y a la desconfianza.

La definición del concepto 'campesino' es una tarea compleja que ha dado lugar a numerosos debates y discusiones (Giarracca y Aparicio, 1995; Manzanal, 1993) que, sin embargo, exceden la finalidad específica de este trabajo. Como señalan diversos autores, los campesinos conforman un subgrupo particular de los pequeños productores agropecuarios que se caracteriza por (1) intervenir de manera directa en la producción aportando trabajo físico y gestión productiva (Tsakoumagkos *et al.*, 2000) utilizando predominantemente mano de obra familiar (Giarracca y Aparicio, 1995; Manzanal, 1993) y por (2) no acumular de manera sistemática capital (Manzanal, 1993) (3) a causa de trabajar en condiciones de limitación de acceso a recursos como la tierra, el capital y la tecnología (Tsakoumagkos, *et al.*, 2000). Sin embargo, esto no significa que los productores campesinos sean ajenos a las relaciones de tipo capitalista, ya que usualmente producen para un mercado en el cual muchas veces también venden su fuerza de trabajo y en el que contratan mano de obra. Teniendo en cuenta esto, debe agregarse que para considerar a una familia como campesina es necesario también que esta (4) no contrate mano de obra permanente (Giarracca y Aparicio, 1995; Tsakoumagkos, *et al.*, 2000) (ya que esto sería un indicio de un proceso de capitalización) y que (5) obtenga la mayor parte de los ingresos familiares de la comercialización de su producción y de la valorización del autoconsumo y no de la venta de su mano de obra (Manzanal, 1993).

La indagación de las representaciones relacionadas con la cooperación que poseen los campesinos, tiene una doble utilidad. Por un lado, refiere a las ideas con las que se encuentra el profesional cuando interactúa con estos productores y frente a las que tiene que responder. Por el otro, las creencias y supuestos que se tienen sobre objetos y situaciones, guían y organizan los comportamientos, por lo tanto, conocerlas ayuda a comprender la forma de pensar y actuar particular que tiene un determinado grupo social, en este caso los campesinos.

Jodelet (1986) sostiene que las *representaciones sociales* son formas de conocimiento del sentido común que sirven para interpretar y actuar en la realidad cotidiana. No son meras reconstrucciones de objetos externos, sino que implican un rol activo de organización y asignación de significados al mundo. Que un intermediario sea percibido por el campesino como alguien que le paga por su producto menos de lo que corresponde y que por tanto obtiene a su costa una ganancia ilegítima, no es algo que esté dado 'ahí afuera en la realidad'. Ciertamente, se funda en experiencias, pero no se deriva exclusivamente de ellas, sino de un proceso activo de interpretación y asignación de sentidos. Para el construccionismo social, la realidad compartida es producto de la negociación intersubjetiva y se apoya en los intercambios comunicativos, por medio de los cuales las significaciones construidas en la interacción, circulan socialmente y son apropiadas y reproducidas por los sujetos (Gergen, 1993). *A posteriori*, estas representaciones del mundo se convierten en *expectativas* sobre el funcionamiento de la realidad y las conductas de las personas, direccionando la atención y la percepción de los sujetos a los hechos que corroboran las hipótesis y no a los que las podrían refutar. Esto, genera un sesgo de confirmación que tiende a *destacar* todo lo que coincide con lo esperado, a *interpretar* como confirmatorios los eventos ambiguos y a *rechazar* como circunstanciales los que podrían rebatir los supuestos. De esta forma, se observa que no sólo las expectativas se derivan de la experiencia sino también la experiencia y la percepción de la realidad se derivan de las expectativas que se tienen sobre ella (Boon y Holmes, 1995).

Por otro lado, en este trabajo se entiende por relación de cooperación a aquella en la cual existen varias partes (al menos dos) que tienen objetivos compartidos (Durston, 2002) o compatibles (Feger, 1995) las cuales trabajan colaborativamente para facilitar -o incluso hacer posible- que todos los participantes

alcancen aquello que buscan. Esta relación, posee dos características fundamentales que son la *interdependencia* y el *riesgo*, lo que refiere al hecho de que las partes *dependen mutuamente* unas de otras para alcanzar sus objetivos y que por lo tanto existe el *riesgo* de que alguna de ellas elija no tomar en cuenta los intereses y necesidades de los otros y decida aprovecharse de ellos. Llamamos riesgo interpersonal a esta posibilidad de ser engañados o explotados en las relaciones sociales (Feger, 1995). Vista así, la relación de cooperación comporta dos dilemas. El primero es optar entre, por un lado, asumir el riesgo para buscar los beneficios de asociarse o, por el otro, trabajar de manera independiente y segura pero sin poder aspirar a logros mayores. La segunda elección es, una vez cooperando, tomar en cuenta los intereses de los otros privilegiando el bien colectivo a largo plazo u optar por maximizar los beneficios propios a costa de los demás aprovechándose de ellos. Por otra parte, Rabbie (1995) también destaca el hecho de que la cooperación, al implicar que unos ayudan a otros a alcanzar sus propios objetivos, genera un afecto positivo entre los participantes, siendo que lo contrario sucede en el caso de la conducta explotadora, donde se generan sentimientos de ira y hostilidad. Finalmente, Feger (1995) señala que la opción de cooperar depende del monto de riesgo implicado en cada caso y, especialmente, de la *confianza* que se tenga en las otras partes.

Rotter (1971) define a la confianza interpersonal como “la expectativa que tiene una persona o un grupo de que la palabra, promesa, o afirmación verbal o escrita de otra persona o grupo, es fiable” (p. 444 según traducción). Sin embargo y sin necesidad de reducir la definición a los compromisos asumidos explícitamente, puede decirse que, en definitiva, tener confianza o desconfianza implica creer (o dudar) de las buenas intenciones que los otros tienen con nosotros (Boon y Holmes, 1995). Ahora bien, teniendo en cuenta que a mayor percepción de riesgo es más probable que un sujeto desconfíe y decida no cooperar, cabe preguntarse a qué se debe que una persona experimente ese temor a ser explotado o esas dudas en las buenas intenciones de los otros, en una situación o en un contexto determinado. Para responder a esto, Rotter (1971) señala el papel que tienen las experiencias pasadas de engaños y de promesas cumplidas. Sin embargo, Boon y Holmes (1995), sin negar lo anterior, agregan y enfatizan la importancia del proceso de interpretación de los motivos de los otros, el cual implica la atribución de significados a las situaciones y a los objetos sociales a partir de las expectativas previas que poseen las personas y de las representaciones que circulan en el espacio social.

Existen numerosos trabajos que abordan los factores que favorecen y que dificultan la confianza y la cooperación. Sin embargo, dado que gran parte de las investigaciones se basan en experimentos realizados en laboratorio con distinto tipo de juegos², sus resultados no necesariamente se aplican a situaciones distintas de aquellas en las cuales fueron obtenidos. De todas formas, siguen siendo útiles para identificar aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Entre los que han sido mencionados, tal vez el más importante sea el reconocimiento de que la posibilidad de comunicación en el Dilema del Prisionero, aumenta notablemente la cooperación (Raven y Rubin, 1981), seguramente por el hecho de que la comunicación brinda información sobre el otro y sobre sus intenciones, haciendo más predecibles sus conductas. En efecto, “cuando los individuos tienen poca información sobre los demás o poco acceso a ellos, sus acciones son cada vez menos sociables y cuidadosas y con frecuencia se comportan con los demás de una manera ins-

²Particularmente se ha utilizado el ‘Dilema del Prisionero’, un juego en el cual dos participantes, sin poder comunicarse, deben decidir por separado cooperar o competir. En caso de elegir ambos lo primero, los dos obtienen beneficios reducidos. En cambio, si optan por lo segundo, reciben pérdidas moderadas. Sin embargo, si los participantes eligen diferentes opciones, quien propuso cooperar recibe una pérdida máxima y quien optó por lo contrario obtiene una ganancia máxima, generándose así un dilema entre apostar por el bien colectivo o procurar maximizar el beneficio personal a costa del otro.

trumental y agresiva” (Good, 1995, p. 258). Apoyando esto, Feger (1995) también señala que brindar información nueva sobre los otros incentiva la cooperación entre grupos. Incluso, el hecho mismo de tener contacto directo y comunicación con los demás, aumenta la cooperación aunque más no sea por evitar el malestar social o incluso la pérdida de prestigio que generaría la competencia cuando no es socialmente esperada (Good, 1995). Tal vez sea por esto que la expectativa de interacción futura aumenta la cooperación (Good, 1995; Raven y Rubin, 1981; Rabbie, 1995), ya que sería desagradable competir y especialmente traicionar a aquellos con quienes sabemos que nos seguiremos relacionando.

La existencia de sanciones que puedan castigar los actos de abuso o de traición, también favorece la confianza y la cooperación, en tanto actúa como disuasor de dichas conductas (García *et al.*, 2005, refiriendo a Shapiro *et al.*, 1992) e, incluso, da una mayor sensación de seguridad a todos los participantes. Para implementarlas, es necesaria la presencia de *reglas grupales* que, por un lado, induzcan comportamientos progrupales o procooperativos y que, por el otro, legitimen sanciones destinadas a castigar las conductas inadecuadas. Visto el rol que juegan en esto las *normas grupales*, se entiende por qué, como predice la teoría de la identidad social (Tajfel, 1984), se tiende a cooperar más con los miembros del propio grupo (con los cuales se han establecido ciertas reglas de vinculación) que con personas ajenas a él (Good, 1995), ya que esto reduce la incertidumbre en las relaciones y por tanto el riesgo de traiciones. Incluso, la mayor cooperación intragrupo también se ve reforzada por la presencia de valores compartidos (García *et al.*, 2005, refiriendo a Shapiro *et al.*, 1992) y por la existencia de una confianza despersonalizada en todos los miembros del grupo en tanto tales (Rabbie, 1995, refiriendo a Massick y Brewer, 1983).

Metodología

Los resultados que se presentarán a continuación se apoyan en una investigación cualitativa realizada en el municipio de Misión Tacaaglé. Los instrumentos de recolección de información fueron la observación participante y la toma de entrevistas. Entre diciembre de 2004 y julio de 2006 se llevaron adelante 5 trabajos de campo durante los cuales se residió la mayor parte del tiempo en las colonias de pequeños productores, principalmente en la casa de una familia campesina, totalizando una estancia de más de 60 días. Al mismo tiempo, se tomaron 40 entrevistas, casi en su totalidad a campesinos aunque también a jornaleros y a otros actores. En las dos primeras estancias en terreno se privilegió la observación participante para avanzar en el conocimiento de la forma de pensar y hacer de la gente del lugar, realizándose entrevistas abiertas. En el segundo período, ya se construyó una entrevista destinada a indagar específicamente aquellas cuestiones identificadas de mayor relevancia.

Para el análisis de la información recolectada fueron desgrabadas las entrevistas y tipados los registros de observación participante. A continuación se procedió a categorizar fragmentos según ejes de análisis, los cuales fueron sucesivamente refinados a partir de los resultados de la categorización previa y de nuevas revisiones bibliográficas. El procedimiento fue realizado con el apoyo del software Atlas Ti. Así, fueron reconstruidas las versiones de los campesinos sobre los distintos temas de interés, según se expone a continuación.

RESULTADOS

En esta parte del trabajo, se describen y analizan las representaciones que poseen los campesinos de la zona investigada sobre diferentes actores, objetos y situaciones relacionadas con las prácticas coo-

perativas. Esto permitirá avanzar en la comprensión de la racionalidad campesina, lo que a su vez espera facilitar la labor de los profesionales que trabajan con ellos y el diseño de proyectos y estrategias de desarrollo que sean culturalmente viables, es decir, que puedan articularse con la propia lógica de la población.

Tipos de prácticas cooperativas, sus beneficios y dificultades para llevarlas adelante

Los entrevistados describen cuatro formas diferentes de “trabajo en grupo”³ a las que asocian beneficios específicos. Esta tipología es interesante y útil en tanto refleja -al menos en principio- aquellas formas de organización que al campesino le resultan intuitivas y, por tanto, no impuestas. El primer elemento y el más comentado es la (1) *formación o consolidación de una cooperativa*, usualmente pensada a partir del modelo de la cooperativa ‘Riacho Porteño’ que apoyó la comercialización de pequeños y medianos productores durante la década del ‘80 en la zona. El segundo tipo de práctica asociativa descrita son los (2) *acuerdos informales entre campesinos para organizar la producción, acordar precios y aumentar el volumen de producto*. De hecho, estas dos primeras alternativas, ubican el beneficio del trabajo conjunto en la (a) *mejora de las condiciones de comercialización*, ya sea para facilitarla o para aumentar los precios de venta. El tercer tipo de práctica cooperativa refiere al (3) *intercambio de trabajo entre campesinos* en torno a diferentes labores productivas, especialmente en momentos de máximo requerimiento de mano de obra como la cosecha o para tareas como el arado⁴. El beneficio aquí es (b) *reducir el desembolso de dinero en efectivo y el tiempo necesario para realizar las distintas actividades*. Finalmente, el cuarto tipo de práctica descrita es (4) *formar una organización o movimiento social* (de campesinos) que permita (c) *que el gobierno conozca y responda a sus necesidades y problemas específicos*.

Cabe señalar respecto de esta categorización que, tal como predice la teoría (Good, 1995), se observa una mayor tendencia a cooperar con los miembros del propio grupo, en este caso con los campesinos. En efecto, si se revisan las distintas formas de cooperación propuestas, se reconoce que incluyen únicamente a productores campesinos, sin que se plantee el trabajo con otros actores como los gobiernos locales o el INTA.

La idea de trabajar asociativamente es usualmente muy bien vista y deseada por la mayoría de los entrevistados, porque suponen que podría traerles múltiples beneficios: “lo importante es trabajar en grupo, es mucho mejor”. Incluso, muchos llegan a tener expectativas excesivas respecto de la capacidad de esa práctica para solucionar problemas, invisibilizándose los costos y esfuerzos que implica, como aquel campesino que describía como los demás podrían apoyarlo para arar su campo, olvidando que él también en ese caso deberá brindar la misma ayuda. Y esta sobreestimación de la estrategia asociativa muchas veces alcanza a los profesionales que acompañan al campesino. El riesgo de no tener expectativas realistas radica en que cuando se vean las dificultades y los problemas reales, se tenderá a abandonar la iniciativa y a rechazar la cooperación. O incluso, peor aún, cuando se obtengan beneficios moderados y al no poderse cuestionar las ‘bondades’ del cooperativismo, será fácil creer que esto es producto de una traición de compañeros o líderes que se apropiaron ilegítimamente de la diferencia que ellos no reciben. De esta forma, favorecer expec-

³El uso de doble comilla (“ ”) indica que la referencia corresponde a una cita literal de un entrevistado.

⁴Se trata de la ‘minga’, una práctica de reciprocidad entre vecinos en la cual una persona ayuda a otra en algún trabajo específico de manera no remunerada, obteniendo a cambio el compromiso de recibir en el futuro el mismo favor.

tativas razonables (tanto en campesinos como en técnicos) puede ser considerado aquí como una estrategia para disminuir crisis y rupturas posteriores.

Sin embargo, pese a la valoración positiva de la cooperación, los campesinos reconocen que “se quiere hacer así [asociarse] pero nunca se hace”. En efecto, el trabajo compartido aparece como algo deseado pero que actualmente no se practica como se querría. Algunos lo explican diciendo que mucha gente tiene la costumbre de trabajar sola. De todas formas, la mayoría insiste en las dificultades para trabajar en conjunto y en los temores de ser defraudados por los demás (lo que se ha llamado ‘riesgo interpersonal’). De hecho, muchas veces existe una imagen disociada que, por un lado, exagera los beneficios de la cooperación generando ilusiones excesivas y, por el otro, sobrestima sus dificultades rechazándola como opción. Así, se deja de lado la posición intermedia, la cual sostiene que no es ni la salvación ni un imposible, sino una opción real que requiere de trabajo y esfuerzo pero que puede dar sus frutos.

Las dificultades o problemas que mencionan los campesinos para trabajar cooperativamente son varios. El más mencionado es la (1) *falta de confianza* hacia líderes, pares y otros actores, la cual es explicada a través de la narración de historias de engaños y traiciones. Dada su importancia, este elemento será analizado más adelante. El segundo es la (2) *falta de entendimiento* entre pares y se refiere a la dificultad para llegar a acuerdos grupales a partir de la existencia de diferentes posiciones, lo que indica un escaso desarrollo del diálogo espontáneo al interior de los grupos. Esto, a su vez, dificulta el establecimiento de objetivos y normas de comportamiento comunes sobre lo que puede y no puede hacerse dentro de ellos, abriéndose el camino para conflictos posteriores. Uno de ellos puede ser otro de los problemas que los campesinos asocian a la cooperación: el (3) *‘no trabajar parejo’*. Esto refiere a que en las labores grupales, unas personas trabajan menos que otras, así, “a veces trabaja uno más y el otro se hace el pícaro[a]”. En cuarto lugar aparece la (4) *‘falta de unidad’* de las personas como causa de la escasa de cooperación. Sin embargo, esta forma de caracterizar a la sociedad local parece más una consecuencia de las dificultades para trabajar asociativamente que una causa de ello. En quinto lugar los campesinos sostienen que “hace falta una persona que pueda organizar” a la cual llaman cabezante, “que se conecte con esos grandes mayoristas, que venga a buscar nuestra producción”. Por eso, afirman que para asociarse (5) *falta un cabezante, cabecilla o líder*. Así, al decir esto, se colocan a sí mismos en una posición pasiva en la cual esperan que venga otro y les permita solucionar sus problemas y diferencias, sin pensar que pueden hacerlo por ellos mismos. Al mismo tiempo, al ubicar al cabezante en un rol tan determinante y distante y al sobrevalorar los beneficios del trabajo en equipo, queda el camino abierto para pensar que esta persona traiciona a su grupo cuando los beneficios reales no se adecuan a los esperados, ya que intuitivamente se entenderá que el líder se los ha apropiado. Para finalizar, se dejan indicados los dos últimos problemas identificados por los campesinos entrevistados para cooperar. Así, se señalan (6) *problemas asociados a la política y al marco político clientelar* que no ve con buenos ojos la organización comunitaria y las (7) *dificultades personales entre vecinos por temas menores* que surgen a causa de la convivencia y la vecindad.

Al explicar las diferentes dificultades para cooperar, se observa que los entrevistados depositan estos problemas en el exterior. Son siempre *los otros* los que son desconfiables, es por *su culpa* que no se llega a un entendimiento o son *ellos* los que trabajan de menos. Este estilo atributivo defensivo que explica los fracasos por causas externas, dificulta una reflexión madura que permita reconocer la participación de todos en estos problemas y el modo en que se puede tomar parte de una solución.

La desconfianza como traba para la cooperación

Como se ha comentado, los campesinos encuentran en la desconfianza la principal traba para iniciar estrategias cooperativas. Sin embargo, no todos los tipos de personas son considerados desconfiables por

igual. Así, los entrevistados sostienen que las personas 'humildes' (pobres) son más confiables que las 'ricas' (las que tienen más que ellos), en tanto le asignan a los primeros una 'ética' y una 'dignidad' particular. En cambio, suponen que los segundos son personas que tienden a dejar de lado a los pobres e, incluso, quieren aprovecharse de ellos. Al mismo tiempo, también remarcan que las personas 'conocidas' son más confiables que las que no son del lugar, corroborándose el hecho de que la comunicación y el contacto personal favorecen la confianza y la cooperación (Good, 1995; Raven y Rubin, 1981). Nótese que aquellos considerados como más confiables (los 'humildes' y 'conocidos') prácticamente se identifican con la categoría de 'vecinos', personas con las mismas características que los entrevistados con las que éstos estarían más dispuestos a trabajar asociativamente en tanto miembros del mismo grupo social.

Focalizando en la actitud hacia diferentes tipos de actores, mencionaremos cuatro. En primer lugar, la desconfianza frente a los (1) *intermediarios o acopiadores* proviene superficialmente del hecho de que su palabra no es considerada confiable cuando se comprometen a llevar productos en consignación, ya que usualmente no existen mecanismos de control y seguimiento. Sin embargo, la principal razón se refiere a que los campesinos suponen que los intermediarios acuerdan precios entre ellos para pagarles menos de lo apropiado. Incluso, llegan a insinuar que su trabajo tiene algo de ilegítimo, en tanto perciben que éstos no agregan ningún valor al producto que comercializan.

Respecto de los (2) *técnicos* (agrónomos, veterinarios, etc.) si bien se suele decir que su conocimiento es valioso e importante para las labores de chacra, también se afirma que ellos, de alguna forma, 'viven a costa de los productores', posiblemente porque no se reconoce su rol en la generación de riqueza. Además, en algunas oportunidades, se comentó que los profesionales hacían 'negocios personales' con los subsidios que entregaban como parte de su trabajo. Sin embargo, esta desconfianza cala incluso más profundo. En una oportunidad, un grupo de productores campesinos estaba buscando información sobre un crédito para ganaderos con tasa subsidiada. Al escuchar las condiciones, llamativamente, no repararon en todos sus beneficios (tasa, período de gracia, etc.) sino en el hecho de que requería para su aprobación de la asistencia técnica de un profesional, el cual cobraría aproximadamente el 3% del monto del crédito. En ese momento, indignada, una mujer comenzó a decir que los técnicos 'se querían comer toda la plata', interpretando la situación bajo el supuesto de que los técnicos 'viven a costa de los productores'.

Por otra parte, respecto de la representación de los (3) *cabezantes*, si bien se dice que siempre es necesario uno para formar un grupo, al ubicarlo en un rol solitario de decisión y poder (el cual no puede ser controlado), los campesinos suelen suponer que en oportunidades -o incluso siempre- éste traiciona y se aprovecha de su grupo: "igual algún dirigente tiene que haber [...] y esos igual se venden todos". De hecho, se trata de una representación doble que por un lado afirma la necesidad de un dirigente pero por el otro niega su ética.

Finalmente, también muchas veces los propios (4) *campesinos*, los pares, son vistos con recelo, aunque en menor medida que los anteriores. En este caso, las expectativas negativas son muy heterogéneas e incluyen engaños con el pesado de productos, irse con dinero cobrado por adelantado o dejar el grupo para vender por separado para no asumir el riesgo grupal. De todas formas y como en todos los casos, el núcleo de la desconfianza se ubica en la obtención, uso y manejo del dinero. Como dice un campesino: "el que maneja la planta siempre tiene su viveza, sí y por eso [...] no se puede confiar tanto en ese aspecto en muchas personas".

Ahora bien, dado que se acaba de describir la experiencia de desconfianza de los campesinos, es lícito preguntarse: ¿cómo se genera? ¿a causa de qué las personas desconfían? En las entrevistas, en muchos casos, se la explica comentando creencias generales aceptadas por el grupo, como el hecho de que, por definición, 'los políticos son todos mentirosos'. Otras veces, los campesinos hablan de temores respecto de ciertas situaciones en las cuales suponen que se va a ser traicionado por otros. Ahora bien, ¿de dónde provienen esas expectativas negativas? En primera instancia, su justificativo parece provenir de casos

concretos de engaños y traiciones. Sin lugar a dudas, muchas de esas experiencias son ciertas: dirigentes que se 'vendieron', técnicos que se llevaron insumos y campesinos que faltaron a su palabra. Sin embargo, en muchos casos estas historias parecen exageradas. En efecto, en varias oportunidades se comprobó que no se correspondían con los hechos, como cuando se acusaba a una organización campesina de no repartir plantines de citrus como si lo hacía el gobierno, cuando ni la organización los había recibido ni era agente de distribución. Sin embargo y aún en los casos de exageraciones, las personas que narran esas historias suelen creer en ellas. De esta forma, no parece ser la experiencia concreta la que genera el relato sino que las expectativas mismas las inducen a construirlo. En efecto, ante una situación determinada en la cual se tienen expectativas negativas respecto de las conductas de los otros, sucede lo siguiente. En primer lugar, se focaliza la atención sólo en aquellos aspectos que corroboran los supuestos previos. En segundo lugar, se tienden a interpretar como confirmatorios todos los hechos ambiguos. Finalmente, se omite todo aquello que puede refutarlos. Así, de la existencia de expectativas desconfiadas se pasa a las interpretaciones de traiciones y engaños, las que finalmente devienen en historias que circulan en las conversaciones y nuevamente retroalimentan las mismas expectativas que las generaron. De esta forma, estas narraciones, si bien se apoyan en experiencias reales, las exceden en mucho. Llamamos a esto *desconfianza ideológica*, en tanto ella no se deriva de los hechos sino de ideas o teorías previas que los sujetos tienen sobre las personas y las situaciones.

Favorecer la cooperación y la confianza desde la perspectiva de los actores

Se consultó a los entrevistados qué estrategias proponían para superar la desconfianza y favorecer la cooperación. Éstos, en primer lugar, mencionaron la necesidad de (1) *formar un grupo a partir de personas conocidas* de la colonia o de la zona. Sin embargo, en el PSA, se utiliza esta estrategia y aún así, en algunas oportunidades, se decía desconfiar de algunos compañeros porque éstos habían sido incorporados sólo para alcanzar el número de integrantes exigidos por el Programa. Se ve aquí también entonces la importancia de que el grupo se conforme voluntariamente y no para responder a este tipo de exigencias, porque esto puede viciar la confianza. La segunda propuesta de los entrevistados es (2) *hablar y conversar en grupo para llegar a un entendimiento* en un espacio compartido de 'reunión', exponiendo cada uno su punto de vista hasta llegar a un acuerdo o a una votación. De hecho, hacerlo, permitiría generar normas y acuerdos grupales y favorecer la comunicación, elemento que ha sido indicado en la teoría como promotor de cooperación. En este contexto, también se sugiere establecer sanciones para quienes traicionan o no cumplen con el grupo. La tercer propuesta es (3) *ser transparentes en el manejo del dinero*, lo cual se propone instrumentalizarlo por medio de la presentación de 'papeles' o 'boletas' de los gastos y cobros. Esta estrategia implica reducir el riesgo de ser engañados o traicionados a partir de establecer mecanismos de control en el uso del bien más sensible: el dinero. Finalmente, se sostiene como última propuesta la (4) *necesidad de tener un buen cabezante*, es decir, uno que sea transparente y tenga buena voluntad.

Modelo explicativo sintético

Los problemas mencionados por los campesinos a la hora de explicar la escasez de emprendimientos asociativos, son múltiples. Sin embargo, luego del análisis, se han podido identificar dos tipos básicos. Por un lado, aquellos relacionados con la así llamada 'falta de entendimiento', es decir, las dificultades para generar normas o reglas grupales que permitan regular y organizar la participación de los miembros en las tareas y acciones del grupo. Por el otro lado, la desconfianza, es decir, las expectativas negativas sobre la falta

de buena voluntad y de sinceridad de aquellos que participan o pueden participar del emprendimiento. Al mismo tiempo y a partir del análisis, junto con los factores descritos por los entrevistados, también se han identificado otros que se articulan con ellos. En la Figura 1 se presenta una síntesis articulada de los elementos que explican la falta de cooperación.

En dicha figura, se ha utilizado la forma rectangular para indicar los elementos explicitados por los campesinos y la forma elíptica para aquellos incorporados posteriormente en el curso del análisis. Las flechas indican relaciones causales, aunque no de determinación. Se observa aquí el rol central que juegan tanto la desconfianza como la falta de normas grupales en la escasez de prácticas asociativas.

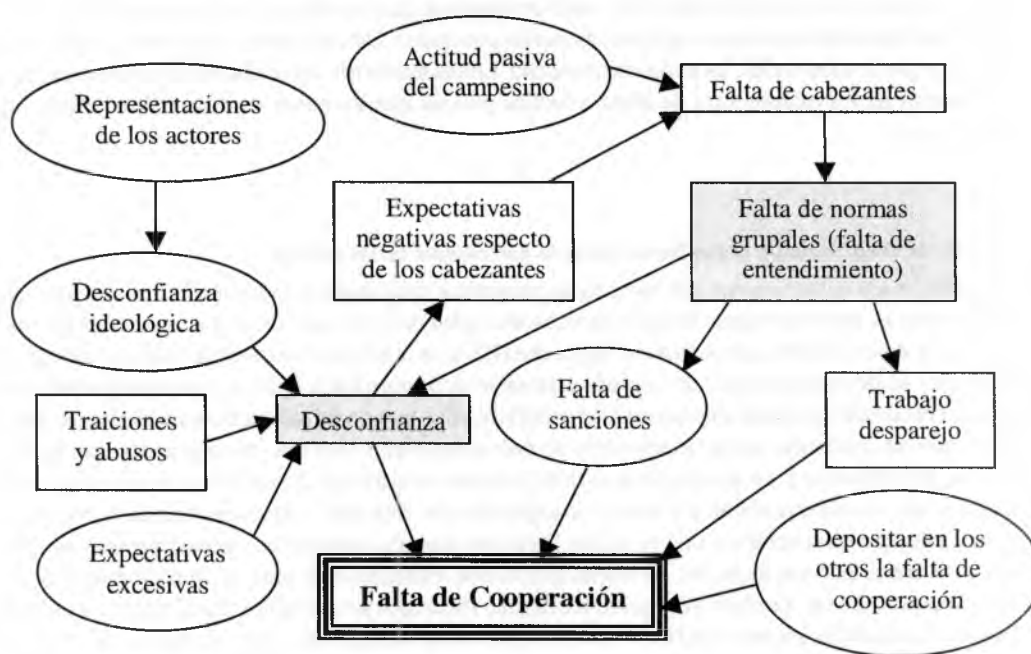


FIGURA 1. Modelo explicativo de la falta de cooperación.

Identificando alternativas

Llegado a este punto del trabajo, se hace necesario pasar del diagnóstico de la situación a la elaboración de propuestas que se apoyen en los resultados alcanzados. Las mismas, deben orientarse a facilitar la intervención sobre los problemas relacionados con las prácticas asociativas y cooperativas que se han identificado en esta población y que pueden repetirse en muchas otras. Sin embargo, antes de abordar esta cuestión, debe volver a señalarse el hecho -ahora más evidente luego del recorrido realizado- de que los

campesinos poseen una racionalidad, una forma de pensar y de organizar las ideas y las prácticas que les es propia. Ésta, representa la base desde la cual interpretan las experiencias e interactúan con los otros. Por tanto, a la hora de trabajar con ellos, es necesario reconocer la existencia de estos mundos diferentes para comprenderlos y poder generar propuestas que sean acordes con ellos. De otra manera, nuestras acciones no podrán lograr cambios duraderos. Esto no significa que reconocer la forma de pensar del campesino implique renunciar al propio punto de vista (Astaburuaga *et al.*, 1987). Por el contrario, se trata de valorar la experiencia y las creencias de los otros para iniciar un diálogo fecundo que reconozca las diferencias y construya a partir de ellas un saber superador y no impuesto (Freire, 1993).

En primer lugar, debe ponerse la atención en el grupo dentro del cual se llevará adelante el trabajo asociativo, ya que tanto teórica como empíricamente según los resultados obtenidos, éste es uno de los elementos críticos. En este sentido, debe reconocerse que no resulta suficiente una mera colección de personas que acepten trabajar juntas para conformarse como *grupo*. En efecto, es necesario que existan un conjunto de relaciones entre ellas que les permitan reconocerse como unidad y no como simple sumatoria. Esto incluye el desarrollo de valores compartidos, objetivos y expectativas comunes y normas grupales que permitan ordenar y organizar el funcionamiento del grupo generando mayor previsibilidad y confianza mutua. Por esto mismo, es preferible trabajar y acompañar a grupos consolidados o con una trayectoria previa. Sin embargo, en muchas oportunidades es necesario favorecer la formación de nuevos grupos. Respecto de esto, los campesinos entrevistados destacaron la importancia de ‘conocer’ (en un sentido profundo) realmente a sus compañeros. De hecho, la mayor información sobre los otros ha demostrado aumentar la cooperación y la confianza en tanto brinda elementos para poder predecir su conducta. Sin embargo, el interés por acceder a subsidios puede favorecer que se salteen estos requisitos:

“ellos querían el crédito [subsidio del PSA] entonces empezaron a hacer, a formar el grupo, digamos, y anotaban al que estaba en la reunión nomás, a ellos no les importaba si eran conocidos si... no, no, no, ni tampoco le conocían bien a la gente, por interés de ese crédito ellos entraron... ¿entendés? y después cuando iban trabajando, iban armando, ahí llegaron en desacuerdo”

En este caso, el interés por el subsidio fue en detrimento de la *cooperación* del grupo por el modo en que fue conformado. Vista esta situación, en primer lugar, resulta interesante poder contar con criterios flexibles para la formación de grupos, con el objetivo de que sean integrados por personas con afinidad o de las que se tenga un conocimiento previo y mutuo, ya que esto favorecerá la confianza y la construcción de acuerdos. En segundo lugar, parece ser importante -si los equipos de trabajo no tienen existencia previa- que se incluya un período de acompañamiento orientado a consolidar al grupo y a generar reglas y objetivos comunes antes del acceso a subsidios, lo que puede requerir de tiempo. Sin embargo, usualmente, los plazos asignados en los proyectos (organizados desde instancias de planificación muchas veces poco flexibles) no suelen ser acordes con estas necesidades. Respecto del modo de asignación de subsidios, un experimento comentado por Good (1995) puede ser de utilidad. Él señala que, en una investigación con juegos de laboratorio, *la cooperación ha demostrado ser mayor cuando los beneficios de cooperar son inicialmente pequeños y van aumentando progresivamente*, por lo que llega a la conclusión de que “el gradualismo es la mejor forma de construir cooperación y confianza” (p. 256). Posiblemente, esto se deba a que el paso del tiempo haya permitido construir un vínculo entre los participantes y que el gradualismo haya ayudado a testear progresivamente la confiabilidad del compañero. Al mismo tiempo, como en el inicio los montos implicados en la cooperación eran *reducidos*, la disyuntiva entre el interés colectivo y la traición al grupo tendía a desaparecer, ya los beneficios de una acción negativa serían escasos e implicarían sanciones sociales que no lo justificarían. Usando este modelo, los beneficios por el ingreso de subsidios deberían ir

en paralelo con la construcción de normas grupales, por lo que la asignación de beneficios con montos iniciales bajos y que se incrementaran gradualmente, sería recomendable.

Al mismo tiempo, también es importante tener en cuenta la necesaria gradualidad no sólo en el volumen de asistencia sino en la introducción de las prácticas cooperativas. En efecto, como señala Carrenzo (2006), en la racionalidad campesina “la incorporación de prácticas innovadoras se enmarca en un proceso de ensayo y error en pequeña escala, como criterio de resguardo en caso de un eventual fracaso” (p. 157), con el objetivo de minimizar el riesgo.

Respecto de la valoración que los campesinos hacen del trabajo asociativo y de sus potencialidades, se había señalado que éstos lo consideraban como una alternativa muy positiva, con un importante potencial de transformación que despertaba fuertes ilusiones, pese a que se percibían múltiples dificultades para llevarlo adelante. Incluso, en numerosas oportunidades, se observó cómo se le asignaban beneficios excesivos y se invisibilizaban los costos que podía implicar trabajar de esta manera. En este contexto, debe señalarse el hecho de que la construcción de expectativas irreales (muchas veces apoyadas involuntariamente por los mismos técnicos) representa una traba para la práctica misma de la cooperación y el asociativismo. En efecto, si bien es cierto que la ilusión y la esperanza son motores del cambio (Freire, 1993), cuando éstas son excesivas, no permiten el realismo necesario para emprender iniciativas sustentables que se adecuen a las complejidades y problemas de la realidad. De esta forma, el rol de técnico en este punto podrá ser el de ayudar a construir expectativas esperanzadas aunque realistas del trabajo asociativo. Esto permitirá evitar entusiasmos efímeros que se diluyan en la primera dificultad o que incluso lleven a encontrar los problemas en la traición de dirigentes o pares que se ‘quedan’ con ese plus irreal que se esperaba conseguir.

Por otra parte, también se ha indicado que una vez conformada una organización o grupo, la desconfianza (y las versiones que surgen sobre la fiabilidad de algún miembro o dirigente) son uno de los principales problemas para su sostenimiento en el tiempo y su funcionamiento efectivo. Para enfrentar esto, los mismos campesinos han señalado la importancia de la transparencia, expresada como la necesidad de que los cabezantes (y en general todos los miembros) muestren ‘los papeles’ (facturas o demás documentos probatorios) sobre las operaciones realizadas. Se trata aquí de brindar información para permitir mayor control -y la percepción de dicho control- por parte de los miembros sobre el uso del dinero. Incluso, mientras más importante sea el intercambio o transacción a realizarse, la presencia de mayor número de integrantes puede funcionar como una garantía de transparencia, al menos en organizaciones pequeñas. De todas formas, estas propuestas sólo apuntan a *reducir y minimizar* la desconfianza y la circulación de versiones, pero de ninguna manera suponen que sea posible hacerlas desaparecer en su totalidad.

También se ha observado que en los grupos aparecen marcadas dificultades para establecer mecanismos de control respecto de la toma de decisiones y del uso del dinero, lo que es favorecido por la posición superior e incluso distante asignada a los cabezantes y el rol pasivo que los campesinos se suelen asignar a sí mismos. En efecto, el modo de vincularse que tienen éstos con los líderes los aleja de relaciones más horizontales que faciliten la transparencia y la supervisión. En este sentido y aunque éste sea un tema particularmente delicado, brindar apoyo para que los miembros del grupo asuman un rol más activo e incentivar el desarrollo de normas o reglas grupales orientadas a transparentar el uso de los fondos y la toma de decisiones, pueden ser alternativas valiosas.

Por otra parte, en el caso de la desconfianza respecto de los profesionales, será necesario tener presentes las representaciones que se le suelen asociar a su rol, especialmente aquella que afirma que el técnico ‘vive a costa del productor’, para estar prevenidos. Así, habrá que procurar, en primer lugar, tener un manejo transparente de la información -particularmente cuando refiera a dinero o acceso a insumos- y, en segundo lugar, ser absolutamente consecuentes con los compromisos que se asuman con los pequeños productores campesinos con los que se está trabajando ya que cualquier incumplimiento -aunque no sea por responsabilidad propia- será propicio para encender la chispa de la desconfianza.

Por otro lado, el análisis realizado previamente también había permitido identificar a la 'falta de entendimiento' como uno de los principales problemas para trabajar de manera asociativa desde la perspectiva de los entrevistados. Con estas palabras, los campesinos se habían referido a la dificultad para arribar a acuerdos al interior de los grupos. Conceptualmente, esto había sido interpretado en términos de falta de normas y de valores compartidos que definirían qué se debe y qué no se debe hacer en el grupo y qué se hará con aquellos que no respondan a las expectativas. Para enfrentar este problema, los entrevistados señalaron que era necesario hablar y conversar entre ellos para arribar a un entendimiento. Sin embargo, la psicología muestra que las personas no siempre pueden presentar fácilmente su opinión frente a los grupos, principalmente cuando ésta difiere de la mayoritaria (Levine y Pavelchak, 1993), ya que se sienten internamente presionados a adecuar sus opiniones o conductas a las del resto. Además, los mismos campesinos han señalado que en el contexto del PSA, cuando el técnico no está presente, tienen dificultades para conversar entre ellos: "cuando no está el ingeniero parece que no tenemos nada que hablar, cuando está el ingeniero, todos parece que estamos más conformes, más seguros de dialogar". Además, también comentan que necesitan de un cabezante para que resuelva las diferencias de opiniones entre los miembros del grupo. De esta forma, vista esta dificultad para dialogar y para llegar a acuerdos en los grupos, parece útil el acompañamiento que se pueda dar para favorecer la construcción de normas grupales destinadas a fijar cómo deben ser tomadas las decisiones en los grupos, qué responsabilidades tiene cada miembro y cuáles son las consecuencias en caso de no respetarlas. Esto incluye transferir estrategias para explicitar versiones desconfiadas que puedan minar la unidad entre los miembros. En efecto, esto permitiría superar su carácter implícito, habilitando la posibilidad de que sean contestadas y eventualmente refutadas. En este sentido, el rol del técnico será el del que aporta una herramienta o un instrumento de trabajo que ayude a superar estos silencios y estos desacuerdos, pero siempre evitando asumir el lugar de cabezante que toma las decisiones, con el objetivo de favorecer que los participantes mismos se apropien de una posición más activa y comprometida.

CONCLUSIONES

En el recorrido realizado, se ha reconstruido la racionalidad de los pequeños productores campesinos de la zona de Misión Tacaaglé en torno a la cooperación y la desconfianza. Al mismo tiempo, las descripciones han ayudado a constatar que sus pensamientos y decisiones comportan una lógica particular que no puede ser entendida como sin sentido. Además, la exposición de diferentes elementos de dicha racionalidad (representaciones de actores, temores, tipologías de formas cooperativas, etc.) ha permitido avanzar en su comprensión con el fin de mejorar nuestras estrategias de trabajo con esta población en particular y con otras que, en general, posean características similares. Con este fin, articulando la descripción del caso con los aportes del marco teórico, se han realizado una serie de reflexiones destinadas a proponer estrategias concretas para enfrentar las dificultades identificadas. Sin embargo, dado que estamos analizando el modo particular como ciertos grupos humanos comprenden y asignan significados a sus objetos sociales, tanto las descripciones como las propuestas poseen la restricción de referirse especialmente al caso en relación al cual fueron desarrolladas. De todas formas, también poseen la potencialidad de favorecer la reflexión en torno a otros contextos, los cuales siempre serán portadores de particularidades y especificidades.

Finalmente, se espera que este trabajo no sólo haya hecho aportes a los tópicos específicos que ha abordado sino que, a la vez, permita abrir un nuevo campo de investigaciones de la psicología social en torno a las problemáticas relacionadas con los campesinos y los ámbitos rurales.

BIBLIOGRAFÍA

- ASTABURUAGA, P.; M. SABORIDO y E. WALKER. 1987. Cooperación técnica. Una forma de trabajo conjunto de profesionales y pobladores. *En: Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente (CIPMA) (ed.) Planificación desde la comunidad. Ampliando el campo de lo posible* (pp. 43-49). Santiago de Chile. CIPMA.
- BOON, S. y J. HOLMES. 1995. La dinámica de la confianza interpersonal: resolver la incertidumbre ante el riesgo. *En: R. Hinde y J. Groebel (ed.) Cooperación y conducta prosocial* (pp. 213-234). Madrid. Visor.
- CARRENZO, S. 2006. Economías domésticas y proyectos de desarrollo rural: tensiones en torno a las prácticas y sentidos del trabajo. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 56: 137-161.
- DURSTON, J. 2002. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Días, equipos, puentes y escaleras. Santiago de Chile. CEPAL.
- FEGER, H. 1995. Cooperación entre grupos. *En: R. Hinde y J. Groebel (ed.) Cooperación y conducta prosocial* (pp. 307-326). Madrid. Visor.
- FREIRE, P. 1993. Pedagogía de la Esperanza. México. Siglo XXI.
- GARCÍA, A.; A. DÍAZ; M. DELGADO y T. GRAJALES. 2005. La confianza interpersonal, validez de constructo y factores relacionados. *Memorias 2004-2005 del Centro de Investigación Educativa* 6(1): 95-111.
- GERGEN, K. 1993. El movimiento del construccionismo social en la psicología moderna. *Sistemas Familiares* 9(2): 9-22.
- GIARRACCA, N. y S. APARICIO. 1995. Los campesinos cañeros en los nuevos escenarios económicos. *En: N. Giarracca; S. Aparicio; C. Gras y L. Bertoni (Coord.) Agroindustrias del noroeste. El papel de los actores sociales* (pp. 137-217). Buenos Aires. La Colmena.
- GOOD, D. 1995. Cooperación en un microcosmos: lecciones obtenidas de juegos de laboratorio. *En: R. Hinde y J. Groebel (ed.) Cooperación y conducta prosocial* (pp. 249-262). Madrid. Visor.
- JODELET, D. 1986. La representación social: fenómenos, concepto y teoría. *En: S. Moscovici (ed.) Psicología Social II* (pp. 469-494). Barcelona. Paidós.
- LEVINE, J. y M. PAVELCHAK. 1993. Conformidad y Obediencia. *En: S. Moscovici (ed.) Psicología social I* (pp. 41-70) Buenos Aires. Paidós.
- MANZANAL, M. 1993. Estrategias de supervivencia de los pobres rurales. Buenos Aires. Centro Editor de América Latina.
- RABBIE, J. 1995. Determinantes de la cooperación instrumental intragrupo. *En: R. Hinde y J. Groebel (ed.) Cooperación y conducta prosocial* (pp. 263-286). Madrid. Visor.
- RAVEN, B. y J. RUBIN. 1981. Psicología social: las personas en grupos. México. Continental.
- ROTTER, J. 1971. Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist* 26(5): 443-452.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Dirección de Desarrollo Agropecuario, PROINDER. 2003. Los Programas de Desarrollo Rural Ejecutados en el Ámbito de la SAGPyA [Versión Electrónica] Serie Estudios e Investigaciones, 1. Buenos Aires. Dirección de Desarrollo Agropecuario.
- SAPKUS, S. 2002. Acción Colectiva Campesina y Clientelismo. Una Experiencia en la Argentina de los Noventa. [Versión Electrónica]. *Enia* 44-45: 201-221.
- TAJFEL, H. 1984. Grupos humanos y categorías sociales. Barcelona. Herder.
- TSAKOUMAGKOS, P.; S. SOVERNA y C. CRAVIOTTI. 2000. Campesinos y pequeños productores en las regiones agro-económicas de Argentina. Buenos Aires. Ministerio de Economía. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Dirección de Desarrollo Agropecuario. PROINDER.