



Especialización en Desarrollo Rural
Escuela para Graduados Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

Trabajo Final Integrador
para acceder al grado de Especialista

**“Logros y dificultades en la trayectoria de una empresa social: El
Puente Verde”**

Autora: Lic. Natalia Mariana Ravina

Docente Tutor: Ing. Agr. Dra. Cecilia Gelabert

Jurado:

Dra. Liliana Pagliettini

Dra. Cynthia Pizarro

Fecha de entrega: Mayo de 2015

Resumen

En el marco de nuevos paradigmas en torno a los derechos humanos, a finales del siglo XX, se desarrollan experiencias de educación y trabajo dirigidas a personas con discapacidad. A fines de los años 90, se crea El Puente Verde, una organización situada en el conurbano bonaerense, que desarrolla actividades formativas y productivas florihortícolas de manera agroecológica, integrando jóvenes y adultos con discapacidad. El objetivo general de este trabajo es describir el recorrido de El Puente Verde (EPV) hasta la actualidad y analizar su funcionamiento en términos sociales, productivos y económicos, identificando los factores que afectan/consolidan su funcionamiento a través de la combinación de herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas. Los resultados muestran que en la trayectoria de la organización se encuentran tres etapas, asociadas a su creación y consolidación como asociación, y a las crisis económicas que afrontó, que ponen en riesgo la continuidad del proceso desarrollado por EPV. Para el cumplimiento de sus actividades EPV articula con múltiples instituciones y áreas del Estado, por lo que, hasta el momento, los objetivos de la organización se siguen cumpliendo. Este trabajo pone en relieve las estrategias de educación y trabajo inclusivas, que para ser eficaces requieren de la articulación con las organizaciones del territorio. También subraya la importancia de los vínculos entre organizaciones, brindando referencias, contención y acompañamiento.

Palabras clave: DISCAPACIDAD, EMPRESA SOCIAL, FLORICULTURA.

Agradecimientos

A todos los docentes que dieron los cursos de la especialización, cada uno con su mirada diferente.

A la Directora de la Especialización, Ana Bocchichio, por su afecto

A las dos docentes que me acompañaron en la escritura de este trabajo, Marcela Roman y Cecilia Gelabert, con tanto cariño.

A los jurados, que me hicieron sus aportes, con paciencia y conocimiento.

A mi familia.

Índice

1. Introducción	Pág. 5
2. Marco Conceptual	Pág. 6
3. Metodología	Pág. 10
4. Resultados	Pág. 13
4.1. El Puente Verde	Pág. 13
4.1.1 La trayectoria de la organización	Pág. 13
4.1.2 Misión, objetivos y función de El Puente Verde	Pág. 17
4.1.3 Los Beneficiarios	Pág. 18
4.1.4 Sus principales áreas de acción	Pág. 18
4.1.5 Articulaciones con el contexto en distintas escalas	Pág. 23
4.2. Resultados económicos y fuentes de financiamiento	Pág. 27
4.2.1 Recursos financieros	Pág. 27
4.2.2 Cuenta Capital y amortización.	Pág. 28
4.2.3 Análisis de los gastos y los ingresos.	Pág. 30
4. 3. Diagnóstico y planificación participativa	Pág. 32
4.3.1 Primer Taller, año 2006	Pág. 32
4.3.2 Segundo Taller, año 2007	Pág. 34
4.3.3 Tercer Taller, año 2008	Pág. 37
4.3.4 Cuarto Taller, año 2012	Pág. 39
5. Síntesis de los resultados y discusión	Pág. 45
6. Conclusión	Pág. 51
7. Bibliografía	Pág. 52
8. Anexo	Pág. 57

Índice de cuadros

Cuadro 1: Detalle de participantes en talleres según tipo de actor social.	Pág. 10
Cuadro 2: Línea de tiempo 1. Hitos de EPV.	Pág. 16
Cuadro 3: Detalle de las variedades de plantas ornamentales producidas por EPV.	Pág. 19
Cuadro 4: Línea de tiempo 2. Ingresos.	Pág. 28
Cuadro 5: Línea de tiempo 3. Inversiones y financiamiento.	Pág. 28
Cuadro 6: Cuenta capital, amortización y valorización. Año 2007.	Pág. 29
Cuadro 7: Gastos e ingresos	Pág. 30
Cuadro 8: Roles de los diferentes integrantes de EPV (en junio de 2006).	Pág. 33
Cuadro 9: Resultado del taller. Junio 2006.	Pág. 33
Cuadro 10: Resultado del taller. Mayo de 2012.	Pág. 40
Cuadro 11: Índice de precios al consumidor 2006/2008. INDEC.	Pág. 57

Índice de figuras

Figura 1: Mapa de articulación interinstitucional de EPV.	Pág. 26
---	---------

1. Introducción

El Puente Verde (EPV) es una empresa social, ejecutada como proyecto en 1999, y constituida como asociación civil en 2002 en el Partido de Esteban Echeverría, en la Provincia de Buenos Aires. Fue creada con el objetivo de vincular la salud mental con una estrategia integral de formación y producción florihortícola. Este objetivo y estrategia de intervención social se asocia a los nuevos paradigmas y enfoques sobre la discapacidad mental, donde se desplaza el modelo médico sustituyéndolo por el modelo social y de derechos (INADI, 2012). En este contexto surgen experiencias que creen posible la integración de las personas con discapacidad, en espacios educativos, laborales y recreativos, y que plantean el cierre de instituciones totales como son los manicomios y asilos. Esta nueva mirada implica generar nuevos espacios, tanto de tratamiento, como de participación social, con una revisión de los derechos de las personas con discapacidad, y en particular de las personas con discapacidad mental.

La creación de EPV no se dio de manera aislada en Argentina, sino que se repitió en cuatro continentes. Sin embargo, informantes vinculados a esas experiencias afirman que éstas no continuaron debido a las crisis económicas que enfrentaron. El hecho que el EPV lleve 13 años en actividad lleva a reflexionar sobre ¿Cómo es el funcionamiento de un centro de producción y formación florihortícola para jóvenes y adultos en situación de desventaja¹, en el conurbano bonaerense? ¿Qué variables socio-económicas y procesos organizacionales contribuyeron a que aún continúe en actividad?

Ante estas preguntas, el **objetivo general** de este trabajo es:

Describir el recorrido de El Puente Verde hasta la actualidad y analizar su funcionamiento en términos sociales, productivos y económicos, identificando los factores que afectan/consolidan su funcionamiento.

Para ello se propone cumplir con los siguientes **objetivos específicos**:

- Describir el recorrido histórico de la organización
- Analizar los resultados económicos y las fuentes de financiamiento

¹ Personas en situación de desventaja: quienes se encuentran sin el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos y libertades fundamentales.

- Construir, a partir de las opiniones de los actores involucrados, estrategias de acción para la sostenibilidad del emprendimiento.

2. Marco Conceptual

- Teorías de las organizaciones sociales y redes sociales

Todas las organizaciones son definidas como un conjunto de actores sociales en interacción, reunidos en base al logro de ciertos objetivos claramente delimitados, organizados mediante una estructura formal de normas y autoridad y con recursos o elementos instrumentales para lograrlos (Hall,1996; Etkin, 2006). Una organización establece (o delimita) los criterios básicos de actuación de sus actores, tales como la misión, visión, filosofía, valores y las formas en las que se considera que las cosas deben hacerse para alcanzar las metas. Su definición también integra los elementos subjetivos e intangibles, tales como las creencias y los valores de los sujetos que la conforman. En tal sentido, además de una estructura formal, existe una identidad organizacional, la cual es construida socialmente y actualizada por el accionar de las personas que trabajan en ella. En esa identidad convergen los factores de la cultura corporativa, agregándose el conocimiento, el involucramiento y la aceptación por parte de los sujetos para identificarse y ser parte de la organización (Powell y Dimaggio, 1991).

El conjunto de actores sociales conectados por una serie de vínculos pueden definir una **red social** (Borgatti y Foster, 2003). Entidades con diversos niveles de colectividad, individuos, equipos y organizaciones, pueden representar los actores. Los vínculos establecidos pueden ser relaciones de amistad, de competencia, o interés comercial, entre otros, y pueden ser caracterizados a través de múltiples variables, como la frecuencia y la duración. Existen patrones relacionales diferentes que se establecen entre los actores sociales involucrados, por lo que la configuración de cada red social tiene características estructurales particulares, las que pueden influir en la generación de confianza, la organización, el proceso de aprendizaje, la cooperación y el poder, entre otros (Bodin *et al.* 2006).

Pfeffer y Salancik (1978), citando a Katz and Kahn (1966) sobre las organizaciones como sistemas abiertos, definen que la sobrevivencia de una organización dependerá de

cómo esta atiende las demandas, los intereses de los diferentes grupos y sus recursos. Esta combinación de acciones determinará el grado de autonomía y este a su vez la eficacia de una organización.

Las relaciones que se establecen entre el medio y la organización no son unidireccionales, el medio y los cambios que en él suceden influyen en la evolución de la organización, y esta también modifica al entorno, ya que puede influenciar, manipular y crear aceptabilidad en el afuera. Siendo el entorno definido como un conjunto de organizaciones, estos procesos de intercambio, podrían disminuir la dependencia de algunos recursos tales como capital, personal o conocimiento.

Durston (2002), define al **capital social** como el contenido presente en ciertas relaciones y estructuras sociales. Desde una mirada económica, el capital social es considerado como un recurso que en combinación con otros factores, permite obtener beneficios a quienes lo poseen. Los intercambios de información que existen entre los integrantes permiten aprovechar oportunidades existentes en el ambiente, y la capacidad para combinar e intercambiar recursos de conocimiento brinda también un espacio de innovación. Los actores de una organización, tienen la posibilidad de conectarse con instituciones locales (institutos de investigación y desarrollo, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, entre otras).

- Economía social y empresas sociales

La definición de economía social de la Unión Europea limita a cuatro tipos de formas de empresas y de organización, siendo las cooperativas, las mutuales, las asociaciones civiles y las fundaciones (Hans Westlund, 2001). En otras definiciones, es posible encontrar incluida en esta categoría a las empresas públicas, así como fabricas recuperadas y organizaciones de desocupados, entre otros, que organizan comedores, huertas y otros emprendimientos, lo que lleva a distinguir entre economía social formal y economía social informal (Ravina y Ravina, 2006). Un elemento esencial, dentro de los principios de la economía social, es la democracia interna, donde cada persona tiene un voto, donde prima la persona sobre el capital (Ravina y Ravina, 2006).

La empresa social es definida como una organización no lucrativa que produce bienes y/o servicios destinados al mercado y que persigue finalidades de solidaridad social consistentes en la promoción humana y la integración social de personas en situación de

desventaja física, psíquica, económica y social (de Leonardis et al.1995). Por otra parte, en la Cumbre Mundial de Desarrollo Social de Copenhague, realizada en 1995, y en la Conferencia Internacional de Economía Social en Ostende, realizada en 1997, se pronunciaba que “... *la Economía Social abarca las actividades económicas realizadas por las empresas que se califican a sí mismas como cooperativas, sociedades mutuales u otra organizaciones sin fines de lucro, que suscriben los principios fundamentales siguientes: 1) finalidad de servicios a los miembros o colectividades en lugar de fin de lucro; 2) autonomía administrativa; 3) proceso democrático de toma de decisiones; 4) primacía de las personas y el trabajo sobre el capital en cuanto a la distribución de los ingresos*”.

Ampliando y operativizando el concepto en nuestro país, la Red de Empresas Sociales Argentina (REDESA) afirma sus características como... “*organizaciones democráticas y participativas, que producen valor económico y social. Siendo emprendimientos viables que reconvierten, con una nueva lógica, los recursos humanos y materiales que son desaprovechados en la sociedad, invirtiéndolos en la producción de bienestar social. La empresa social vincula lo económico con lo social, convirtiendo lo social tradicionalmente improductivo en rentable*” (Red de Empresas Sociales Argentina, 2004).

- Trayectoria

El concepto de trayectoria “*alude a la modificación, a lo largo del tiempo de una determinada experiencia social organizada. Abarca diversas dimensiones que se expresan en prácticas grupales dirigidas al logro de metas, predeterminadas o no, resultados y productos, a partir de su interacción con otras organizaciones y con el Estado, en función de un contexto de oportunidades, de políticas, programas y proyectos económicos y sociales, de transacciones económicas y de acceso a tecnologías, de disponibilidad de recursos naturales y de restricciones ambientales*” (Benencia y Flood, 2005, Pp 3). A lo largo de este trabajo se observan las modificaciones que ha tenido la organización EPV, sus interacciones, y los resultados, en los que se destaca la variable económica, que ha requerido un análisis particular.

- Educación Popular

La perspectiva educativa que se utiliza en este trabajo, se basa en la concepción que proponen autores como Freire (Freire, 1973; Freire, 1997), Fals Borda (Fals Borda, 1990) entre otros, quienes con distintos matices se encuentran englobados en lo que se denominó en la década del setenta como *Educación Popular*. Desde esta óptica, se considera que se trabaja junto a actores con capacidad de agencia, es decir individuos con capacidad de conocimiento y acción para entender las experiencias sociales y actuar sobre los desafíos de la vida cotidiana (Rodríguez Bilella, 2004), con determinados conocimientos y habilidades. Esta capacidad de agencia se encuentra condicionada, y mediatizada, de acuerdo a la estructura socioeconómica de la cual forman parte y a los procesos históricos ocurrentes; los cuales podemos racionalizarlos en mayor o menor medida. Según Freire, la función del técnico debe ser la de promover un proceso pedagógico crítico-dialéctico. Este debe ser de reflexión individual y colectiva, transformando la *Doxa* (opinión) a *Logos* (conocimiento), y sustentado mediante la acción colectiva, de manera de lograr procesos de transformación de la realidad. Para que sea genuino, este proceso debe entonces basarse en una relación *dialógica* (Freire, 1973), donde el proceso de aprendizaje es mutuo, tanto del técnico como del grupo.

3. Metodología

Se realizó un estudio de caso (Neiman y Quaranta, 2006), y se emplearon diferentes herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas. Entre las primeras se destacan la entrevista semiestructurada y la observación participante. También se utilizaron técnicas de la educación popular, entre las que se destacan la lluvia de ideas, juegos de roles, representaciones colectivas de líneas de tiempo, lo que permitió indagar sobre los roles, la participación, las tareas, las expectativas y tensiones que se dan al interior de la organización. Respecto a las técnicas cuantitativas se realizó un estudio económico utilizando la metodología de Costos Agropecuarios (Pagliettini, 2001). A continuación se detallan los pasos metodológicos.

3.1. Trabajo de campo

Se entiende por trabajo de campo al período de la investigación dedicado a la recopilación y registro de datos (Guber, 2001). El trabajo de campo duró 8 meses, con una residencia prolongada en el sitio de la organización y junto con los integrantes de la misma. Comenzó en 2006 y finalizó en 2013, entre los años 2010 - 2012 tuvo un impase.

Durante ese período se realizaron numerosos talleres, en los que participaron diferentes tipos de actores sociales según su rol en EPV (Cuadro 1).

Cuadro 1: Detalle de participantes en talleres según tipo de actor social.

Tipo de actor social	Cantidad
Trabajadores del Puente Verde	4
Miembros de la Comisión Directiva del Puente Verde	3
Beneficiarios del Puente Verde – directo y familiar	4
Miembros de otras organizaciones de la agricultura familiar (CEDEPO y Asociación de Familias Productoras de Cañuelas)	2
Estudiantes y docentes de las Universidades de Buenos Aires, Lomas de Zamora y La Plata	4
Investigadores del INTA e IPAF	1

Fuente: Elaboración propia

Respecto al empleo de la técnica de observación participante, se realizaron dos actividades simultáneas: a) se observó sistemáticamente todo lo que acontecía en el entorno donde se realizaban los talleres, y se registraron los resultados y conclusiones y b) se participó en las actividades administrativas, productivas y de decisión, junto a los

entrevistados (Guber 1994, Taylor y Bogdan 1996). Así pudieron registrarse los sentidos que subyacen a dichas actividades en el contexto donde se desarrollan y se desenvuelven los actores sociales objeto de estudio (Guber 2001).

Se realizaron también entrevistas semi-estructuradas, en torno a la historia, de cada uno, Anabela y Melina, integrantes de la Comisión Directiva, y Rosa, mamá de un joven con discapacidad, en EPV, los roles que ocupan, la misión de EPV, las dificultades de la comercialización y financiamientos.

3.2 Evaluación de los resultados económicos y las fuentes de financiamiento

Se realizó un estudio económico utilizando la metodología de Costos Agropecuarios (Pagliettini, 2001). Para ello se recolectaron datos de: 1) los libros de EPV, 2) cajas de archivo, 3) descripción de los proveedores y 4) datos bancarios, para identificar los movimientos económicos, los canales de financiamiento. Se analizaron los balances y las memorias de los años 2006, 2007 y 2008.

Se tomó el 2007 como año de análisis, debido a que se pudo recabar exhaustivamente todos los movimientos económicos durante el año, aunque luego se incorporaron los datos de 2006 y 2008, para complementar la información. Se utilizó el Índice de precios al consumidor (anexo 1), elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) y se calculó un promedio de los tres años en precios constantes, a diciembre de 2007.

También se elaboraron líneas de tiempo para caracterizar los períodos en los que se recibió financiamiento externo y las inversiones realizadas. Estas líneas de tiempo fueron construidas a partir de talleres en EPV, en el que participaron miembros que coordinan las distintas áreas, voluntarios, trabajadores, personas con y sin discapacidad, todos ellos integrantes de la organización.

3.3 Análisis de la trayectoria de la organización y planificación estratégica

Se aplicaron técnicas de diagnóstico y planificación participativa, a través de cuatro talleres colectivos, realizados durante 2006, 2007, 2008 y 2012. En los que se emplearon técnicas para el análisis de la visión-misión, mapa de relaciones y diagrama de Venn, línea histórica, análisis FODA, priorizaciones. En el punto 4.3 de los

resultados se detallan para cada taller el contexto de planificación, como fue realizada la convocatoria, los participantes y las herramientas utilizadas.

4. Resultados

4.1. El Puente Verde

4.1.1 La trayectoria de la organización

El Puente Verde está situado en el Partido de Esteban Echeverría², en la Provincia de Buenos Aires. Su proyecto de creación inicia en 1996, en Monte Grande (provincia de Buenos Aires), impulsado económicamente por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, con apoyo de tres organizaciones sin fines de lucro: la Asociación Italiana de Socorros Mutuos XX de septiembre (de Monte Grande), la Fundación Ambientalistas del Plata y la Organización no Gubernamental Italiana Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergente (COSPE).

En su evolución se distinguen tres períodos, los cuales están asociados a variables financieras que repercutieron en aspectos organizacionales. Estos períodos son:

- Creación de El Puente Verde – Consolidación como organización autónoma (1996-2002)
- Fin del financiamiento fundacional – crisis económica (2003- 2004)
- Reorganización – un nuevo camino (2005- 2013)

A continuación se describen los principales sucesos ocurridos en cada período definido.

Primer período

Creación de El Puente Verde – Consolidación como organización autónoma (1996-2002)

El Puente Verde comenzó a gestarse como proyecto a fines de la década del noventa, lo que puede observarse en una línea de tiempo con los hitos relevados (Cuadro 2). La puesta en marcha se produjo en 1999 con la percepción de un subsidio proveniente del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia. Se consiguió un terreno del Estado y se contó con el financiamiento externo para el pago de sueldos, gastos generales e inversiones para la construcción de viveros y aulas. En el año 2002, se obtuvo la

² El Partido de Esteban Echeverría cuenta con 243.485 habitantes (INDEC, 2001), de la cual el 20 % tiene necesidades básicas insatisfechas, particularmente en la zona de Monte Grande, donde está ubicado EPV.

personería jurídica y matrícula de la asociación civil, consolidando al centro “El Puente verde” como una organización autónoma.

Desde su creación hasta 2002, con el flujo de subsidios, EPV contaba con un gran equipo interdisciplinario de profesionales, que actuaban bajo contrato. También había un grupo de peones, que realizaban las tareas productivas. Asimismo, existía un aporte de trabajo por parte de personas con discapacidad, pero siempre con el acompañamiento de profesionales.

Durante esta etapa, la toma de decisión en la organización se realizaba en conjunto entre una representante de la Organización no Gubernamental Italiana Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergente (COSPE), miembros de la Comisión directiva de la Asociación Italiana de Socorros Mutuos XX de septiembre (de Monte Grande), y una representante de la Fundación Ambientalistas del Plata.

Segundo Período

Fin del financiamiento fundacional – crisis económica (2003- 2004)

Hacia fines de 2003, terminó el flujo de subsidios italianos. Con la necesidad de gestionar los propios fondos y ante la ausencia de subsidios se produjo tensión entre los diferentes actores de la organización. Muchos de los trabajadores profesionales renunciaron, entre ellos el contador, la psicóloga y la trabajadora social. También renunciaron los peones que trabajaban en el área de producción.

El capital inicial para la construcción de invernaderos, vehículos, insumos y sueldos, surgió del convenio de cooperación internacional. Pero luego de finalizado el subsidio, solamente se concretó la implementación de un convenio de Taller Protegido de Producción con el Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires, lo que alcanzó para cubrir a un formador en el trabajo de los jóvenes beneficiarios, es decir, solamente el 15% de los gastos fijos de la institución.

La falta de recursos suficientes, llevaron a que se solicitase un crédito, durante el año 2004, que terminó cubriendo gastos cotidianos, y generó dificultades para su devolución. La grave situación económica derivó en una crisis de grandes proporciones, con más trabajadores que renunciaron, pérdida de producción y robo de maquinarias.

Durante esta etapa, la Fundación Ambientalistas del Plata dejó de participar en EPV, COSPE a su vez fue retirándose, aunque una representante siguió tomando decisiones, junto al Presidente de la Asociación civil EPV, quien era un profesional contratado durante la etapa de creación de EPV.

Tercer Período

Reorganización – un nuevo camino (2005- 2013)

A fines de 2005, sucede la renuncia de varios miembros de la Comisión Directiva, y algunos miembros del área formativa asumen los cargos de dirección de la Asociación. A partir de este momento, se rearma el equipo de trabajo, y comienza una nueva conducción de EPV, grupo que continúa hasta la actualidad. Esta etapa del desarrollo de la organización, comenzó con un grave desajuste económico, cercano a la quiebra. No obstante, dio lugar a un nuevo proceso de autorreflexión que derivó en el inicio de una nueva etapa de crecimiento de los sujetos participantes.

Se comenzó a elaborar un diagnóstico colectivo para desplegar una estrategia común de largo plazo. Para ello, se contó con la colaboración del grupo del Centro Ecuménico de Educación Popular (CEDEPO), con cuyos integrantes se realizaron cinco encuentros (durante todo el año 2006). Las acciones realizadas hasta esta tercera etapa, pusieron énfasis en los temas organizacionales. Se reformuló la misión de la organización, en un intento de generar una mayor claridad sobre cuáles eran las acciones del área formativa en este nuevo marco. Este proceso colectivo, generó la formación de un grupo con un fuerte compromiso de llevar adelante las actividades de EPV. Se desarrollaron instancias de reflexión colectiva que fueron guiando las acciones cotidianas y las presentaciones públicas.

EPV, a partir de la reorganización, tiene como recursos humanos a sus asociados, a los voluntarios que participaban de distintas maneras, y al grupo de beneficiarios, trabajadores y estudiantes. Los aportes se dan en las distintas áreas, desde quien realiza lo administrativo, la coordinación de la producción, la formación, los vínculos institucionales, la búsqueda de recursos financieros.

Dentro de los voluntarios, se encuentran algunos profesionales que desempeñan diferentes tareas dentro la institución, y sus actividades son de “*semi voluntariado*”

(apreciadas también como militancia) por lo que observa que solo pueden asumirlas quienes cuenten con recursos externos (otros trabajos, becas, etc.).

En el año 2007, EPV tenía como espacio de decisión dos asambleas de asociados anuales y una reunión de comisión directiva mensual. También semanalmente se reunía el grupo de voluntarios, muchos de ellos miembros de la Comisión Directiva. En este encuentro semanal asistían representantes de las distintas áreas, a saber: administración, coordinación de producción, formación, articulación institucional, búsqueda de recursos financieros. Estas reuniones transcurrieron utilizando muchas veces técnicas de priorización, lluvia de ideas, juegos de roles, y representaciones colectivas de líneas de tiempo, para desarrollar diagnósticos, distribuir responsabilidades y evaluar lo proyectado anteriormente. Esta forma de estructura organizacional se manifestó como distinta de lo que ocurría en tiempos anteriores, cuando las decisiones se tomaban sin este análisis y espacio de participación colectivo. Hasta la actualidad, continuó esta modalidad organizativa, incluyendo jóvenes y adultos con discapacidad que coordinan grupos en formación.

Cuadro 2: Línea de tiempo 1. Hitos de EPV.

Año	Hitos de EPV
1996	Primeros contactos para el armado del proyecto de EPV
1999	Aprobación del proyecto. Aporte económico desde Italia
	Obtención del predio (sede institucional)
2002	Obtención de Personería jurídica
2003	Cese del financiamiento italiano
2004	Gestión del Taller protegido de producción
2005	Nueva Comisión Directiva
2006	Comienzo de talleres de diagnóstico y planificación participativa
2007	Participación en Mesa de Productores Familiares de Buenos Aires
2008	Subsidio del Min. de Des. Social de Nación

2010	Microcréditos
	Plan Fines 1 y 2

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Misión, objetivos y función de El Puente Verde

En el año 2000 se empezó a gestar el estatuto, el mismo estuvo influenciado por el vínculo que COSPE, (una de las ONG fundadoras de EPV), tenía con la Red de Empresas Sociales de Argentina (REDESA), por lo que se tuvo en cuenta el concepto de empresa social. Las empresas sociales surgieron en Italia, como una respuesta a la decisión del gobierno de terminar con las políticas de institucionalización, desarticulando los manicomios a comienzos de los '70 e integrando a las personas a la sociedad, través de su inserción laboral. Así el trabajo deja de ser conceptualizado como terapia considerándolo un derecho. Bajo este concepto es que los coordinadores de EPV reconocen las acciones de la organización, vinculando la salud mental, con una estrategia integral de formación y de producción.

Bajo estos conceptos de *empresa social*, el estatuto de EPV, en su artículo 1 manifiesta que:

“Tendrá por objeto promover el desarrollo integral, personal, social laboral de niños, jóvenes y adultos en situación de desventaja psico-física y/o social. Contemplan la posibilidad del logro de unidades habitacionales para albergue de los causantes. Crear unidades productivas, tipo huerta, vivero de plantas y afines, y granja con la finalidad de insertarlos en la vida laboral (laborterapia). Crear otras unidades de producción, industrialización y comercialización; adaptadas a la capacidad de los que se acojan al proyecto causal, ambas tendientes a fines de laborterapia indicados y para que sirvan para el sostenimiento de los emprendimientos enunciados precedentemente. Promover todo tipo de actividades para niños, jóvenes, y adultos tendientes a favorecer su inserción social, cultural y económica. Promover todo tipo de relaciones con organismos públicos, privados nacionales o internacionales ya sea en el ámbito nacional como internacional, tendientes al intercambio formativo y/o comunicacional que ayuden a la mejor concreción y/o desenvolvimiento de los objetivos institucionales.

Promover todo tipo de acciones formativas y educativas tendientes a la preservación del medio ambiente. Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados y propender el mejoramiento intelectual y cultural de los mismos.”

4.1.3 Los Beneficiarios

Gran parte de los beneficiarios son jóvenes en situación de desventaja (psíquica, económica o social), sus familias y el equipo de trabajo. Estas personas provienen de los barrios más carenciados de los distritos de Esteban Echeverría, Ezeiza, Lomas de Zamora y Almirante Brown, no encontrándose todavía listos para sostener un adecuado rol en el mundo del trabajo, tienen en EPV la posibilidad de estructurar una completa identidad laboral y ampliar su empleabilidad.

En su mayoría son derivados de las escuelas especiales y laborales del Estado Provincial, ya que éstas tienen un límite de edad, por el cual no podrían mantener a los jóvenes que sean mayores de los 21 años, motivo fundamental por el que buscan la derivación a instituciones como EPV. El promedio de edad es de 35 años.

Los beneficiarios participan de los distintos módulos en la organización: parques y jardines, huerta orgánica y vivericultura. Con el objetivo de la integración, todas las actividades comenzaron a ser y continuaron abiertas al público en general, por lo que existen grupos heterogéneos.

Desde la creación de EPV no ha variado el tipo de beneficiarios de la organización. Durante el 2007, los jóvenes beneficiarios fueron 30 en total, y este número se mantuvo relativamente estable hasta la actualidad.

4.1.4 Sus principales áreas de acción

Desde los inicios de la organización los ejes de trabajo fueron la producción, comercialización y formación. En años posteriores a la reorganización, se incorporó explícitamente un área de desarrollo rural y economía social, con la gestión de Microcréditos.

4.1.4.1 La producción y comercialización.

El Puente Verde (EPV) realiza actividades de jardinería, y producción florícola y agrícola. Estas actividades también resultan frecuentes en otras las empresas sociales (e.g. Agricultura Capodarco en Italia, La Empresa Social de Salud Mental, en El Bolsón). Durante los sucesivos talleres, se encuadró la producción de EPV como producción familiar agroecológica, a partir de considerar que la producción familiar se manifiesta como aquella en la cual la mayor mano de obra proviene de la familia. Agroecológico, resulta de la vinculación entre ecología y agricultura (Altieri, 2002), lo que hace énfasis en las interacciones complejas que se establecen entre personas, cultivos, suelo, animales, etc. La agroecología *“es una práctica de producción rural que protege la diversidad biológica y el ambiente en general, se relaciona también con la salud, la educación, nuestros derechos”*³.

La producción florícola en EPV comienza con la semilla o el plug de plantas (plantas de 2 cm. de altura) traídas por un proveedor desde La Plata. También se comienza con el esqueje obtenido a partir de las plantas madres que se han ido seleccionando. Los jóvenes beneficiarios participan en todas las instancias, junto a un joven que coordina la producción. Los sustratos (tierra y resaca) y las macetas son adquiridos a proveedores locales. En todos los procesos hay un mínimo uso de agroquímicos, en un camino de construcción de agroecología, ausente en la floricultura predominante.

En el área de producción, existen plantas de diversos tipos, cuya clasificación tal como se manifiesta en EPV es: de interior, de exterior, perennes y de temporada, plantines florales, arbustos, enredaderas, gramíneas, forestales, aromáticas y hortícolas (Cuadro 3). Las macetas en las que se presentan se clasifican en maceta del 10 (para plantines florales de temporada especialmente), maceta del 12, maceta de un litro, maceta de 4 litros; siendo todas de plástico soplado. También se presentan algunas especies (en particular malvón y rosas rococó) en maceta del 15 rígida.

Cuadro 3: Detalle de las variedades de plantas ornamentales producidas por EPV.

Tipo	Nombre científico y denominación vulgar
------	---

³ Asociación de Familias Productoras de Cañuelas, 2006.

Plantas de interior	<i>Epipremnum aureum</i> (Potus), <i>Cissus</i> sp., <i>Aralia</i> , <i>Spathiphyllum</i> , <i>Hedera helix</i> (hiedra), <i>Philodendron cordatum</i> , entre otras.
Plantas florales	<i>Jasminum Polyanthum</i> (Jazmín chino), <i>Brunfelsia australis</i> (Jazmín paraguayo), <i>Trachelospermum jasminoides</i> (Jazmín de leche), <i>Rosa híbrida</i> (Minirosa), <i>Lonicera caprifolium</i> (Madreselva), <i>Pittosporum tobira</i> (Azarero), <i>Lavandula angustifolia</i> (Lavanda), <i>Drosanthemum Floribundum</i> (Manto de la virgen), <i>Fuchsia hybrida</i> (Aljaba), <i>Abutilon pictum</i> , <i>Abelia</i> , <i>Tulbaghia violacea</i> , <i>Ruellia tuberosa</i> , <i>Duranta aurea</i> , <i>Duranta erecta</i> <i>Euryops pectinatum</i> , <i>Osteospermum ecklonis</i> (Dimorfoteca) y <i>Ligustrum texanum</i> (Olea texana).
Plantines de jardín	<i>Impatiens sultanii</i> (Alegría del hogar), <i>Petunia híbrida</i> , <i>Viola tricolor</i> (pensamiento), <i>Begonia</i> , <i>Cyclamen</i> , <i>Tagetes patula</i> (Copete), <i>Gazania</i> y aromáticas, como <i>Helichrysum italicum</i> (Curry), <i>Plectranthus madagascariensis</i> (Incienso), <i>Melissa officinalis</i> (Melisa), <i>Mentha spicata</i> (menta hierba buena), y <i>Thymus vulgaris</i> (tomillo). También <i>Antirrhinum majum</i> (Conejito), <i>Vinca major</i> , <i>Pelargonium sp.</i> (Malvón y Geranio) y <i>Lobularia maritima</i> (Alisum).
Gramíneas	<i>Carex Buchananii</i> , <i>Cortaderia selloana</i> (Cortadera), <i>Festuca glauca</i> , <i>Miscantum variegado</i> , <i>Ophiopogum</i> , <i>Penisetum rubra</i> y <i>Penisetum rupeli</i> .
Hortícolas en plantín	<i>Beta vulgaris</i> (Acelga), <i>Spinacia oleracea</i> (Espinaca), <i>Lactuca sativa</i> (Lechuga), <i>Lycopersicum esculentum</i> (Tomate) y <i>Capsicum sp.</i> (Ají).

Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron dos grandes tipos de viveros con los que comercializa EPV. Estos se distinguen comercialmente por cantidad, precio y tipo de plantas, plantines y/o arbustos. Los viveros intermediarios (VIP) comercializan con otros viveros, comprando poca variedad de producción, y una gran cantidad, lo que le permiten negociar un precio menor. Luego, los que venden directamente al público (VAP), estos viveros buscan variedad, la cantidad es menor al grupo anterior y el precio es un poco más beneficioso para EPV.

A) VIP: entre ellos se destacan el Vivero La Facultad, en la zona de Paternal, en Capital Federal, y el Vivero Ailén, en la zona de Monte Grande. Estos viveros comercializan con Paisajistas y con viveristas, con transporte incluido, siendo un mercado de precios altos para el comprador y precios bajos para el vendedor, de esta diferencia el VIP obtiene su ganancia. Exige excelente calidad, cantidad y poca variedad. Se observa que no toman en cuenta el proyecto social que significa el Puente Verde.

B) VAP: con respecto a esta clasificación se realizó una especificación por tamaño, los denominados chicos, son aquellos viveros que tienen una venta minorista, con clientela barrial: ellos son Mi Mascota, Vivero Colón, TORO, El Paraíso.

Hay viveros que están incluidos en los dos grupos, como es el caso del Vivero Yokohama (de Esteban Echeverría) que tienen una venta por mayor a jardineros y también directamente al público.

Según Bebek (2013), quien relevó la visión de los proveedores y viveristas de EPV, estos ponen de manifiesto sus intereses a la hora de comprar los productos de EPV. Mencionan en particular, la comodidad del servicio a domicilio de entrega de parte de EPV. Mi Mascota resaltó la falta de publicidad de parte de EPV, ya que *“si no hubiese sido porque vendedores de la institución se acercaron al vivero, no estaban al tanto de la producción”*. En el vivero Yokohama, donde la venta es por cantidad y por variedad, las variables que son tomadas en cuenta para la compra a EPV es precio y calidad. A este vivero, las entregas se hacen por pedido en el transcurso de la semana, o en caso que haya un faltante y disponibilidad.

Un consumidor muy importante de plantas es el sector público, los municipios a nivel local, que ejecutan las parquizaciones y demás decoraciones de los barrios. EPV está inscripto en el registro de proveedores municipales, tanto en Ezeiza como en Esteban Echeverría, sin embargo, como manifiesta uno de los entrevistados *“no existe una política de priorizar al momento de la compra en empresas sociales”*. Si bien existen numerosos casos de talleres protegidos dedicados a la producción de bolsas, etiquetado, u otras actividades rutinarias, para provisión mayorista, que comercializan con los Municipios, no existe universalidad en estos vínculos con el Estado, sino que cada taller protegido genera su propia relación. EPV se diferencia por el tipo de actividades que realiza, y por los espacios de participación que desarrolla. Sin embargo, coincide en la dificultad de sostenimiento económico, y en la generación de un vínculo particular con el Estado, que no es estable.

EPV cuenta con instalaciones para realizar ventas al público directamente, que son las menos frecuentes, pero las más convenientes, en cuanto al margen obtenido por planta. Uno de los entrevistados destaca que *“lo imprescindible es lograr un aumento cuantitativo de consumidores finales y que conjuntamente se logre que haya una*

valoración en el contenido simbólico de nuestros productos”⁴ (integración social-agroecología). Sin embargo se observa la dificultad en el vínculo con los consumidores, a través de un relevamiento realizado en la Feria de la Plaza de Monte Grande (Bebek, 2013).

Esta Feria se realiza todos los viernes, y EPV participó desde el año 2006 hasta el año 2012, también lo hacen otras asociaciones como la Asociación de Productores Familiares de Cañuelas y la ONG “Acepta” que trabaja con personas con problemáticas de adicciones. En su totalidad está conformada por 35 stands entre organizaciones y micro emprendedores locales. Se observó interés de parte de la comunidad, y en el reconocimiento de EPV, muchos conocen la existencia de la institución y su función social, sin embargo no identifican la ubicación geográfica. Los consumidores frecuentes y esporádicos expresaron que la calidad y el precio son las características más distintivas, en forma decreciente el *compromiso social* y el *gusto por las plantas* y en un porcentaje muy pequeño *variedad* como características al momento de comprar. Los consumidores de productos de EPV manifiestan dificultades para movilizarse hasta la institución.

4.1.4.2 Centro de Formación.

En el año 2007, se contaba con un espacio de formación en situación de trabajo del Centro de Formación Florihortícola para jóvenes y adultos en situación de desventaja, lo que incluía la realización de talleres, y la producción y venta.

En los años sucesivos se logró articular con la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires para la designación de docentes, con un grupo heterogéneo de alumnos constituido por trabajadores de EPV, y comunidad en general. En el año 2010 se comenzó, en la sede de EPV, con FINES 2: Escuela de Adultos para la terminalidad de la secundaria (personas con discapacidad, integrando personas sin discapacidad) del Ministerio de Educación de Nación. En el año 2011, se comenzó con la Escuela de Adultos Primaria (personas con discapacidad, integrando personas sin discapacidad), dependiente de la Dirección de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires.

⁴ Comentario de Anabella, coordinadora de EPV

4.1.4.3 El desarrollo rural y la economía social.

En el año 2010, se desarrolló la administración de microcréditos, para la economía social, la agricultura familiar, y la discapacidad, a partir de la Comisión Nacional de Microcrédito, del Ministerio de Desarrollo Social de Nación.

4.1.5 Articulaciones en la escala regional, provincial, nacional e internacional

- Creación de El Puente Verde – Consolidación como organización autónoma (1996-2002)

En la etapa de su creación, las articulaciones se dieron entre la Fundación Ambientalistas del Plata, la Asociación Italiana de Socorros mutuos XX de Septiembre, de Monte Grande y COSPE. La conducción del proyecto la llevó adelante COSPE, quienes presentaron el proyecto ante el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia. Lograron vincularse con la Municipalidad de Esteban Echeverría, en la Provincia de Buenos Aires, para la obtención del terreno en donde se instaló EPV, el que fue otorgado en conjunto con un predio para el club de la Asociación Italiana de Monte Grande. Se vincularon a la Dirección de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires, a partir del cual lograron la derivación de jóvenes con discapacidad, con lo que se construyó el grupo de beneficiarios de la institución. Existía también una vinculación con la Red de Empresas Sociales de Argentina (REDESA), por lo que se participó de varios encuentros a nivel provincial.

- Fin del financiamiento fundacional – crisis económica (2003- 2004)

En esta etapa, COSPE comenzó a retirarse de la conducción del proyecto, manteniendo una representante en la Comisión Directiva de EPV. Se logró a través del Área de Discapacidad de la Provincia de Buenos Aires, la gestión de un Taller Protegido de Producción, lo que significó un ingreso económico estable para EPV. Se presentaron un pedido de subsidio y proyectos en distintas áreas del Estado Nacional, sin respuesta, y en el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), proyecto que fue aprobado, y ejecutado en 2005. Parte de la situación de crisis, significó dificultades para ampliar las articulaciones. No continuó el vínculo con la Fundación Ambientalistas del Plata, y la relación con la Asociación Italiana de Monte Grande comenzó a deteriorarse,

por los continuos comentarios acerca del futuro uso del predio de EPV como estacionamiento de su club, y la falta de apoyo económico hacia EPV.

- Reorganización – un nuevo camino (2005- 2013)

A partir de la reorganización, la presencia de COSPE, fue cada vez menor, limitándose la participación en la Comisión Directiva. También fue limitándose la relación con la Asociación Italiana de Monte Grande, consiguiéndose una separación en los comodatos de cesión de los predios, por parte de la Municipalidad.

Como empresa social, se participó hasta 2008 de REDESA (Red de Empresas Sociales de Argentina), de RECOSUR (Red del Cono Urbano Sur) y del Consejo asesor municipal para personas con capacidades diferentes de Esteban Echeverría.

En el marco de las actividades docentes, se desarrollaron convenios con distintas áreas. Durante 2006, hasta 2008, existió un convenio de prácticas de alumnos y alumnas de la Escuela Agrotécnica de Ezeiza en el Puente Verde. Durante 2007, 2008 y 2009 se contó con el aporte de jóvenes del PEUHEC (Programa de Extensión Universitaria en Huertas Escolares y Comunitarias), de la Facultad de Agronomía de la UBA. Desde 2011, participa de un UBANEX junto al grupo Vecinos en Flor, de la misma facultad.

Además, como productores, se participó con un stand de venta de plantas y difusión del proyecto en la Feria de Monte Grande. En el mismo eje de la producción, la organización CEDEPO, junto a la Asociación de productores familiares de Cañuelas, invitó al Puente Verde, en el año 2007, a participar de la Mesa de Organizaciones Familiares de la Provincia de Buenos Aires, donde se continúa hasta la actualidad. Se empezó, participando de la Feria de la Semilla Nativa y Criolla, junto al grupo de feriantes de Monte Grande, y luego, ese mismo año, en la Exposición realizada en el propio predio de El Puente verde, donde participaron la mayor parte de los grupos de la Mesa. Así, comenzó el vínculo con la Federación de Asociaciones de Centros Educativos para la producción total (FACEPT), con quienes se impulsó la formación del Centro Educativo para la producción total (CEPT) de Cañuelas, que comenzó en 2009. En conjunto, se participó en el Foro de la Agricultura Familiar de la Provincia de Buenos Aires, y se designó a un miembro del Puente Verde y a otro de FACEPT como delegados de la agricultura familiar (comentario de Coordinadora del Puente Verde).

Desde ese momento, se ha participado representando al sector en distintos encuentros municipales, provinciales y nacionales. Esto llevó a que se inscribiera al Puente Verde en el Registro Nacional de la Agricultura Familiar, dependiente del Ministerio de Agricultura de la Nación.

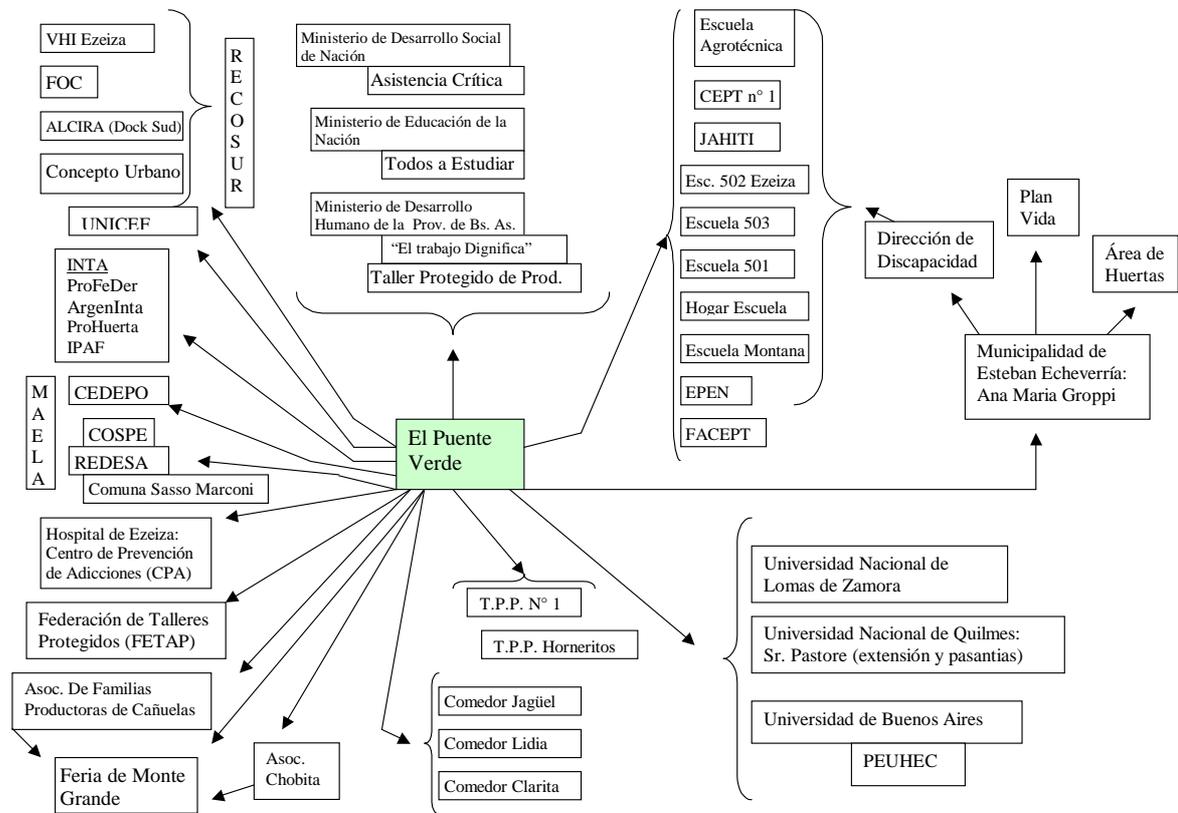
En 2009 se empezó una unidad de agroecología local, con estudiantes de Agronomía y Zootecnia de la Universidad de Lomas de Zamora (Grupo Mayz), algunos docentes colaboradores de esa institución, y el Instituto para la Agricultura Familiar (IPAF). En 2010 concurren estudiantes de ese grupo a realizar actividades de horticultura y granja. También, se realizaron ensayos de sustratos, insumo en la floricultura, y se realizó una Jornada de Agroecología, con estudiantes de Lomas de Zamora y de la UBA. En 2011 se realiza la Jornada “Agroecología, Economía Social y Discapacidad”, en EPV, con participación de stands de todas las organizaciones y grupos vinculados, incluyendo el área municipal de desarrollo social, con una feria de venta de productos.

A partir de la participación en la Mesa de Productores familiares, se articuló con el Consorcio de Microcrédito de la Provincia de Buenos Aires, y se le otorgaron fondos al Puente Verde para entregar en forma de microcréditos. En 2010 se realizó la ejecución de los créditos con microemprendedores y productores rurales, y en 2013 se realizó nuevamente pero sólo con productores rurales.

A continuación, en la Figura 1, se presenta un mapeo de las organizaciones con las que se vinculaba El Puente Verde en 2007, el mismo fue realizado en el marco de un taller participativo.

Figura 1. Mapa de articulación interinstitucional de EPV.

Organizaciones de Esteban Echeverría y alrededores, vinculadas con El Puente Verde (marzo de 2007)



Fuente: Elaboración en EPV.

4. 2. Resultados económicos y las fuentes de financiamiento

4.2.1 – Recursos financieros

Los recursos financieros variaron en las distintas etapas de EPV, lo que se resume en los cuadros 4 y 5, y se presenta a continuación.

- Creación de El Puente Verde - Consolidación como organización autónoma (1996-2002)

En el año 1999 con el aporte económico desde Italia se contó con cierta estabilidad de financiamiento, lo que significó el pago de sueldos, gastos generales e inversiones para la construcción de viveros y aulas. El terreno fue obtenido con el aporte del Estado, por tratarse de un terreno fiscal, que estaba en poder del Organismo Nacional de Administración de Bienes del Estado (ONABE). La misma cuenta con tres hectáreas en total, de las cuales dos tienen aptitud productiva, ya que el resto se encuentran en un ambiente bajo atravesado con un arroyo. Fue alambrado perimetralmente en el año 2000.

- Fin del financiamiento fundacional – crisis económica

Al finalizar el subsidio italiano, comenzaron las dificultades económicas, y muchos de los trabajadores contratados renunciaron. En el año 2004 se gestionó un crédito en el Banco Nación, con el que se pagaron gastos de funcionamiento, como sueldos y parte de los insumos de la producción. También en ese año, se logró gestionar un convenio de Taller Protegido de Producción de plantas, con 15 beneficiarios, que sirvió para pagar un 15 % de los gastos de funcionamiento, como servicios y algún sueldo. Ante la ausencia de personal, y la falta de organización, se perdió gran parte de la producción anual de plantines florales.

- Reorganización – un nuevo camino (2005- 2013)

A partir de la reorganización, se comenzaron a gestionar subsidios en distintas entidades. Se logró un subsidio de UNICEF que permitió terminar el Salón de Usos Múltiples, además pagar algunas deudas con proveedores de insumos de la producción. En el año 2008 se consiguió un subsidio de Asistencia Crítica de Nación, y en 2010 se comenzó a ejecutar un subsidio del área de Microcréditos de Nación. Esto permitió realizar un mantenimiento del predio y las instalaciones.

En el año 2007, estaban en producción 1,5 hectáreas, siendo el resto utilizado como parque y espacio de estacionamiento. Entre las instalaciones se destacan tanques de agua, dos casas, tres baños de uso común, cocina, comedor, aulas (en salón de usos múltiples), oficina, galpón, un invernadero, dos sombráculos, 8 jaulas, cuatro corrales y una sala de repique para la producción de arbustos y plantines florales en maceta.

Cuadro 4: Línea de tiempo 2. Recursos.

Año	Recursos		
1999	Obtención del terreno		
	Aporte económico desde Italia		
2003	Cese del financiamiento italiano		Venta de plantas
2004	Crédito Banco Nación	Taller Protegido – Subsidio del Área de Disc. de Bs. As	
2005	Subsidio de UNICEF		
2006	Venta de camión		
2008	Subsidio del Ministerio de Des. Social de Nación		
2010	Microcréditos		

Fuente: Elaboración en EPV

Cuadro 5: Línea de tiempo 3. Inversiones y financiamiento.

Año	Inversiones y financiamiento		
1999	Inversiones en construcción y pago del funcionamiento desde Italia		
2003	Cese del financiamiento italiano		Producción y venta de plantas
2004	Pago de funcionamiento con crédito del Banco Nación	15% de los gastos de funcionamiento solventado por Convenio de Taller Protegido, Área de Discapacidad de la Prov. de Bs. As.	
2005	Terminación del SUM con subsidio de UNICEF		
2006	Devolución de crédito con venta de camión		
2008	Funcionamiento y mejoras con subsidio del Ministerio de Des. Social de Nación		
2010	Financiamiento con Microcréditos, del Ministerio de Desarrollo Social de Nación		

Fuente: Elaboración en EPV

4.2.2 Cuenta Capital y amortización.

En el balance económico se siguió la metodología de Costos Agropecuarios (Pagliettini, 2001) recolectando los datos de los libros de EPV, cajas de archivo, y reconstruyéndola a partir de la descripción de los proveedores, datos bancarios, para identificar los

movimientos económicos, los canales de financiamiento. Se analizaron los balances y las memorias del año 2006, 2007 y 2008.

Se han presentado en el Cuadro 4 y 5 líneas de tiempo con las fuentes de financiación y las inversiones realizadas.

A continuación, se desarrolla un análisis de stock, describiendo la dotación de tierra y capital de EPV, con un detalle de todo los bienes, durante el año 2007, valuados, a precios de diciembre de 2007. Se determinó su vida útil para poder calcular la amortización. Los resultados se presentan en el cuadro 6. Para poder calcular el capital circulante, se tomó la suma de los gastos divididos por el índice de rotación, considerado en 12.

Cuadro 6: Capital, amortización. Valorización a diciembre de 2007. Detalle.

Clasificación del capital	Can t.	Vida Útil (años)	Vida Futura probable (años)	Valor a nuevo unitario (AR\$)	Valor a nuevo total (AR\$)	Amortización anual (AR\$)	Valor Residu al Activo Circ. (AR\$)	Valuación (AR\$)
1) Capital Fundiario								
Tierra (has)	3	-		8.000	24.000	0		24.000
Mejoras ordinarias								
Casa	1	50	43	60.000	60.000	1.200	51.600	51.600
Salón de usos múltiples	1	50	45	100.000	100.000	2.000	90.000	90.000
Galpón	1	30	25	20.000	20.000	666,7	16.667	16.667
Invernaderos	6	4	1	5.000	30.000	7.500	7.500	7.500
Cámara de germinación	1	30	25	12.000	12.000	400	10.000	10.000
Sombráculo	2	5	1	3.000	6.000	1.200	1.200	1.200
2) Capital de explotación								
Fijo								
Herramientas manuales	30	3	1	70	2.100	700	700	700
Motosierra y motoguadaña	3	5	1	200	600	120	120	120
Computadoras	3	5	1	2.500	7.500	1500	1.500	1.500
Heladeras	2	8	3	1.000	2.000	250	750	750
Moledora de tierra	1	7	1	2.100	2.100	300	300	300

Tanques de agua	7	10	3	1.000	7.000	700	2.100	2.100	
Bombas de Agua	6	5	1	500	3.000	600	600	600	
Plantas madre	500	5	2	12	6.000	1200	2.400	2.400	
Circulante									
Σ gastos / 12									8.893
Total						18.336			262.795

Fuente: Elaboración propia en base a balances EPV.

La amortización anual se calcula en 18.336 pesos, siendo valuados los bienes a diciembre de 2007, y el capital total de EPV se calculó en 262.795 pesos.

4.2.3 Análisis de los gastos y los ingresos

Se determinó, sobre la base de la información disponible, los gastos, es decir, aquellas erogaciones que duran menos de un año, y en las que se incurre en un ciclo productivo. En EPV, se trata de los salarios, las becas, el pago de servicio de luz y gas, combustibles, elementos de producción (resaca y tierra para el sustrato, semillas o plugs de flores, macetas, etc.), impuestos, comida, seguros, y artículos de limpieza y oficina. Se observa que, en la administración de EPV, se encuentran indiscriminados los gastos generales o de estructura, y los gastos exclusivos de la producción.

Entre los ingresos vinculados a la producción, está contemplado el subsidio bimestral de “Taller protegido de producción” brindado por la Dirección Provincial de Políticas para las Personas con Capacidades Diferentes (3.000 pesos cada dos meses), las ventas de plantas, y las donaciones de particulares.

Para analizar mejor la situación económica de EPV, se incorporaron los datos de 2006, 2007 y 2008, utilizando precios constantes a diciembre de 2007, para lo que se usó del Índice de Precios al Consumidor del INDEC de base abril del 2008, y se hizo un promedio mes a mes de los tres años, lo que se presenta en el cuadro 7.

Cuadro 7: Gastos e ingresos promedios (2006, 2007 y 2008). Precios a diciembre de 2007.

Mes	Gastos AR\$	Ingresos AR\$
Enero	8.908	5.445
Febrero	8.201	7.098
Marzo	9.160	5.276
Abril	8.620	7.130

Mayo	8.398	4.620
Junio	7.741	7.497
Julio	8.085	5.188
Agosto	8.684	6.019
Septiembre	10.134	8.875
Octubre	11.569	13.333
Noviembre	7.499	11.518
Diciembre	9.718	8.266
Total Anual	106.717	90.267

Fuente: Elaboración propia en base a balances EPV

Al comparar los gastos y los ingresos, mes a mes, se observa que se presenta un déficit cada mes del año, interrumpido solamente en los meses de octubre y noviembre (sombreados en gris en el cuadro 7), cuando los ingresos superan a los gastos. El total anual también muestra un mayor monto de gastos, frente a los ingresos.

Por lo tanto, se indagó acerca de la presencia de ingresos extraordinarios, en años anteriores, que sirvieran para cubrir esos déficit corrientes. Los integrantes de EPV explicaron que se realizó, a fines del 2005, una venta de un camión, que había sido comprado en 2001 con los fondos italianos. Asimismo, hubo algunos proyectos, como el aprobado en 2005, de UNICEF, en los que se lograron subsidios, que permitieron inversiones, en herramientas, maquinarias e infraestructura, y el pago de algunas becas.

El costo de producción se define por la suma de los gastos, las depreciaciones y el interés. En este caso, existe ausencia de fin de lucro y aparece el fin social como objetivo general, pero también se observa la falta de ganancias.

La suma de los gastos y las amortizaciones superan los ingresos generados, lo que muestra aún más déficit, y también una descapitalización.

4. 3. Diagnóstico y planificación participativa

Como se explicó en el resultado 4.1.1, en la etapa de reorganización, a partir de 2005, comenzó un proceso de reflexión colectiva. El mismo fue enmarcado en talleres participativos en los cuales se utilizaron las técnicas descritas en el punto 3.3. Durante el período de trabajo de campo se realizó observación participante en cuatro talleres. El primero realizado en 2006, el segundo en 2007, el tercero en 2008, y el último en 2012. A continuación se presentan los principales resultados obtenidos a partir de los registros realizados.

4.3.1. Primer Taller, año 2006

Este taller dio inicio a una serie de talleres de diagnóstico, que se realizaron en el año 2006. El registro de los datos se obtuvo a partir de observación participante. Como se presentó en los acápites anteriores EPV había atravesado una crisis económica que llevó a una transformación del grupo de personas responsables de coordinar las actividades. La nueva Comisión Directiva, planteó la necesidad de realizar actividades que sirvieran para consolidar los roles, observar los logros realizados y las dificultades, para luego definir estrategias de acción. Al momento de planificar el taller se observaba una superposición de actividades, falta de comunicación y cierto desánimo. A partir del vínculo entre la nueva presidenta de la asociación EPV, con el Centro Ecuménico de Educación Popular CEDEPO, se solicitó su colaboración para planificar y coordinar una serie de talleres. Se convocó a los distintos responsables de actividades, y colaboradores de EPV, y el primer taller se realizó un día sábado. La asistencia fue alta, con un 80% de los responsables de actividades de EPV presentes. Se dividió a los participantes en dos grupos, con preguntas disparadoras, luego se realizó un plenario de los dos grupos, registrando en una cartulina los resultados, que se presentan en los cuadros 8 y 9.

Cuadro 8: Roles de los diferentes integrantes de EPV (en junio de 2006).

Actor 1: búsqueda de recursos, curso de jardinería, coordino trabajos de jardinería
Actor 2: microemprendimiento de plantas aromáticas
Actor 3: microempendedor, trabajo con los jóvenes con discapacidad
Actor 4: formador de los jóvenes y coordinador de la producción
Actor 5: trabajo en la producción, cuido el lugar
Actor 6: administración
Actor 7: formadora, cursos, coordinación, seguimiento, relación con clientes, padres, municipio
Actor 8: Tesorera, gestión, sostén

Fuente: Elaboración en taller en EPV.

Los roles que se mencionaron en el taller, coinciden con los distintos sectores de EPV, y exceden la estructura que inicialmente se había planteado el grupo. De las ocho personas que participaron del taller, 5 están involucradas en la formación, 2 en la administración y 1 a las relaciones y la formación. Se pudo reflexionar acerca de la concentración de personas en la producción, y de la dificultad de sostener actividades fuera del predio, por ejemplo el vínculo con el Municipio.

Luego se elaboraron afiches con las reflexiones sobre los logros, las dificultades, y preguntas.

Cuadro 9: Resultado del taller. Junio 2006.

<i>Logros</i> El proyecto en su conjunto Lugar para la inserción social y laboral para los chicos Pertenencia de los chicos con EPV Grupo humano de hoy, que pone el cuerpo y coincide con objetivos Mejoraron las relaciones con otras instituciones Comenzó a ordenarse lo administrativo	<i>Dificultades</i> Relación con la Sociedad Italiana Falta gente que colabore con el proyecto
	Aprendizajes Compromisos
Presente Periodo de reconstrucción y limpieza Hay falta de materiales y mantenimiento	Preguntas ¿A qué está dispuesto cada uno? ¿Cómo lograr el apoyo de la comunidad?

Fuente: Elaboración en taller en EPV.

Como conclusión del taller, se percibió la necesidad de sumar a otros voluntarios y de fortalecer el vínculo con la comunidad. Asimismo, a partir de este taller, y hasta la actualidad, se instaló la práctica de realizar diagnósticos continuos de las estrategias que se proponen, en forma de taller.

4.3.2 Segundo Taller, año 2007

Este taller es una consecuencia de los talleres de diagnóstico, que se habían comenzado a realizar en el año anterior. A medida que avanzaron los talleres de diagnóstico durante el año 2006 se decidió que cada área, debía a su vez, realizar un diagnóstico participativo, y pensar qué estrategias podían proponer para solucionar las dificultades.

Gracias a la experiencia de los talleres de 2006, quien coordinaba la producción realizó la convocatoria, a quienes coordinaban el trabajo en la producción (dos jóvenes y adultos con discapacidad y un joven sin discapacidad), a quienes realizaban la comercialización (un joven con discapacidad y un voluntario-micro emprendedor) y a una voluntaria que realizaba tareas administrativas. Se realizó nuevamente observación participante durante el taller y se tomaron registros. La crisis económica que EPV estaba atravesando, llevó a replantear el tipo de plantas que se producían (incorporar mayor variedad y arbustos) y la relación con los clientes y proveedores. La asistencia fue de un 90% de los convocados presentes. Se dividió a los participantes en dos grupos, con preguntas disparadoras, luego se realizó un plenario de los dos grupos, registrando en una cartulina los resultados, que se presentan a continuación.

En el área de producción y comercialización se plantearon las siguientes estrategias (Sistematización de taller - 2007):

Estrategias generales:

- Aumentar la diversidad de especies, con una calidad excelente.
- Colocar la producción a un precio justo
- Afianzar la relación con los viveristas y consumidores finales que comercializan la producción
- Fortalecernos como referente local de producción de plantas ornamentales
- Aumentar la producción hortícola, para satisfacer las necesidades del comedor

Estrategias específicas:

- Aumentar la diversificación de especies en un 20% en dos años.
- Obtener subsidio para la reparación de invernaderos (15.000\$) en el próximo año. Aumentar la producción de plantines hortícolas en un 30% en los siguientes 6 meses.
- Aumentar la venta a viveros minoristas en un 15 % en un año, y a consumidores finales en un 20% en un año, participando de Ferias en el marco del Comercio Justo.

Como conclusiones del taller, se observa que con relación a las ventas, en el año 2007 se implementó una recorrida local en un automóvil de la organización, contactando posibles compradores, y para difundir el proyecto. Asimismo, los miembros de EPV se expresaron sobre las estrategias de comercialización, mostrando la búsqueda de cambios, *“se intenta aumentar el porcentaje ofrecido a minoristas, por lo que se aumentó la diversidad con el objeto de atraerlos. Así mismo esto evita una discusión mayor en el precio final”*.

Como estrategia de distribución, a un vivero mayorista de la CABA, se le entregan plantines florales de estación, con un flete contratado; y se realizó (desde 2006 a 2012) una recorrida semanal por la localidad de Esteban Echeverría, para realizar entregas de algunos pedidos en pequeños viveros, y para difundir los productos mostrándolos.

Al hablar sobre cuáles son las características destacables de los productos de EPV, un integrante de la organización comenta *“eligen las plantas por varios motivos. Los viveros mayoristas, por precio y calidad, eligen comprar a El Puente Verde especialmente por el bajo precio, así como también los viveros minoristas, aunque estos últimos agregan que les gusta el proyecto. Los particulares, se sienten atraídos por el proyecto social, pero terminan comprando reiteradamente por la relación precio/calidad, y por la atención que se les brinda, se sensibilizan con la genuina participación de los jóvenes beneficiarios”*. Se está planteando la dificultad de obtener una relación precio/calidad que incorpore un precio mayor, en función de una calidad que incluye la “integración social”. También, explican que *“para nuestros productos, el*

criterio elegido se basa en la calidad, la diversidad de especies y el precio. Los clientes mayoristas se dividen en cuanto al mayor énfasis puesto en el precio o en la calidad. Los clientes minoristas valoran la diversidad de especies, ya que en un solo lugar pueden encontrar variedad para su comercio.”⁵

Sobre las dificultades en la comercialización, explican que *“un elemento a considerar son los cajones, ya que son constantemente retirados sin su consiguiente devolución, lo que obliga a considerar un costo adicional. Otro elemento es el tipo de pago, y la forma de facturación, ya que se trata de un sector que se maneja mayormente en negro, y que aun así insiste en pagar con cheques “negros”; esto debe ser contabilizado como un costo adicional y como un riesgo. También, debemos evaluar los costos de entrega, ya que al no poseer vehículo propio, es muy oneroso el traslado de los productos en tiempo y forma. Finalmente, el último elemento a considerar es la posibilidad de planificación de las entregas, ya que al ser el plantín floral un elemento perecedero, no estoqueable, que se deteriora rápidamente si sufre estrés hídrico o de temperatura, es muy importante desarrollar una cadena de comercialización ágil, que permita la rápida salida de las plantas en condiciones.”⁶*

Finalmente, *“para aumentar el margen obtenido por planta, imprescindible es lograr una comercialización directa al consumidor final, que en lo posible valore el contenido simbólico de los productos (integración social-agroecología).”⁷* Por ello, afirmaron su participación en la feria local de Monte Grande, y se participó, durante 2008, del Mercado de comercio justo “El Galpón”, en la Mutual Sentimiento, de la CABA. Así mismo, en 2009, se presentó la documentación para constituirse en permisionarios del Mercado Comunitario Bompland, de la CABA.

En relación a las dificultades del precio demasiado bajo, *“nuestra posición competitiva, es no disminuir más el precio de los productos, sino apuntar a tener más diversidad y calidad, para no competir por precio sino por una suma de cualidades. Inclusive la participación en ferias, dentro del marco del comercio justo, aumenta nuestro posicionamiento”⁸.*

⁵ Comentario realizado por Anabela, integrante de EPV

⁶ Comentario realizado por Anabela, integrante de EPV

⁷ Comentario realizado por Melina, integrante de EPV

⁸ Comentario realizado por Anabela, integrante de EPV

Como un elemento para la evaluación, de la planificación realizada en 2007, se observa que en 2008 se consiguió el subsidio del Ministerio de Desarrollo de Nación, que permitió mejorar la producción, incorporando mayor diversidad.

4.3.3. Tercer Taller, año 2008

El taller 2008, se desarrolló en el área de producción, fueron tres encuentros, en EPV, en los cuales se realizó una puesta en común de las dificultades y las oportunidades en cuanto al tratamiento del sustrato, y se realizaron distintas pruebas.

Esta área se venía planteando, como objetivo el cuidado ambiental, y la problemática del uso de agroquímicos en la producción agropecuaria. En el caso de los productores de plantas ornamentales en maceta, se utilizaba como método para el control de malezas y enfermedades en el sustrato, un agroquímico muy nocivo para el medio y peligroso para el trabajador, por su acción biocida, llamado “bromuro de metilo”. Si bien desde varios años han surgido legislaciones que prohíben su uso y distribución, y que comprometen una reducción gradual en la utilización, las alternativas no están difundidas. A partir de estas preocupaciones, y de la problemática sentida, por el uso del bromuro en la producción, se realizó un taller, al que se convocó a técnicos del INTA, y estudiantes de la Universidad de Buenos Aires y la Universidad de Lomas de Zamora, junto a los coordinadores del trabajo en la producción de EPV. Asistió una representante del INTA, y dos estudiantes, que participaron de los encuentros junto a los trabajadores y coordinadores de la producción.

Se observó que por un lado, en EPV tenían una caldera en desuso, con un sistema mal hecho que serviría para vaporizar. La caldera calienta el agua, la lleva a presión, y por unos caños que tienen pequeños agujeros, pasaría por debajo de la tierra. Sin embargo, no se contaba con el capital necesario para su adecuación, con el consiguiente riesgo de explosión.

Finalmente el espacio de “Taller” permitió realizar una serie de pruebas para la construcción de un proceso de eliminación de malezas y patógenos, en el que se rescató los saberes de los actores del proyecto, como la de un trabajador de hornos de ladrillos, que explicó cómo los armaban. También se pudo aprovechar la articulación con el INTA, para contar con el apoyo técnico en la evaluación de los resultados.

Una de las primeras pruebas consistió en esterilizar con calor, llevar la tierra más de 80 grados, durante más de media hora, para lo que se utilizó un tacho de 200 litros, un pozo de 100 litros, agua, y leña del lugar. Se encendía el fuego, poniendo el tacho encima, con el sustrato húmedo adentro, durante veinte minutos, y luego se aguardaba 20 minutos más, hasta el enfriado. Los problemas de esta técnica eran que los tachos no duraban, ya que se corroían, y además era muy poca cantidad – se hubiese necesitado realizar 10 tachos completos por día de trabajo de repique.

Los técnicos del INTA propusieron otra prueba, que fue la solarización, una alternativa planteada, pero no pudieron implementarla, por la cantidad de tierra- sustrato involucrada en su actividad productiva (100 m³ anuales). Se calculó una superficie de solarización de 3 hectáreas, cosa imposible de realizar. Otra alternativa propuesta fue la biofumigación, una técnica que involucra plantas de la familia crucífera, como el repollo, el rabanito, y la rúcula. Se probó, en EPV usando repollo de producción propia, que se picó a mano, se mezcló con el sustrato y se tapó con un plástico. Se esperó a que levante temperatura, y se vio que llegaba a 50 o 60 grados. Luego se concluyó que el problema de esta técnica es que las malezas no se veían reducidas, sólo afecta a los patógenos, y esto afectaba a la producción y su calidad.

Así fue cómo se volvió a la idea de esterilizar con fuego, pero se propusieron realizarlo con ladrillos refractarios, ladrillos comunes, una prueba de adobes, y hierro. Obtuvo un buen resultado en cuanto a calidad y cantidad, y comenzó su uso diariamente, desde mediados de 2008, con excelente disminución de patógenos y malezas en la producción de plantines y arbustos.

Este desarrollo tecnológico aún continúa a través de experimentos para su mejora, según comentan los integrantes del EPV entrevistados. Este avance en la tecnología para la producción, en el que participaron personas con discapacidad, militantes, y hasta un joven oriundo del Chaco, donde trabajaba haciendo ladrillos (conocimiento popular), se presentó en el 1° Congreso Abierto de Agroecología y Economía Social-Solidaria en Buenos Aires, en el eje temático: Tecnologías apropiadas y apropiables, “Horno de pasteurización, una alternativa para el control de patógenos y malezas en el sustrato”. También se presentó, junto a fotos de su utilización y metodología de armado y uso, y

fue seleccionado en la octava edición de INNOVAR, y presentado en Tecnópolis en el año 2012, y en la publicación realizada.

Como conclusión, se observa el aprendizaje metodológico realizado por el grupo, ya que luego de este desarrollo, se hicieron otras experiencias. Una de estas, es un desarrollo tecnológico, que se quedó en la etapa de prueba, que fue el realizado a través de un vínculo entre El Puente Verde, el IPAF, y un Frigorífico (Recuperado por sus trabajadores) de Cañuelas. Este frigorífico tenía una gran cantidad de material de descarte (rumen) que puede ser utilizado como sustrato en la producción de plantas. Junto al IPAF se realizaron pruebas de pH, compactación, y se realizó una producción con diversa proporción en mezclas. Finalmente no se llegó a un uso intensivo, por el costo de flete (30 kilómetros), que no logró ser subsidiado.

Nuevamente, aparecen las articulaciones, las redes, y la necesidad de apoyo para lograr una actividad de beneficio social y ambiental.

4.3.4. Cuarto Taller, año 2012

A continuación, se analiza el taller realizado en 2012, como muestra de los numerosos eventos desarrollados que han servido también de insumo para este trabajo. La planificación del taller se hizo en conjunto con otra participante del grupo de coordinación. Se propuso realizar una línea de tiempo conjunta (cuadro 10), donde se fue construyendo el recorrido de EPV, las vidas de cada uno, y el contexto socio-político, en un gran papelógrafo. Esto permitió relacionar lo institucional, lo personal y el contexto en el que se desarrolla EPV. La oportunidad de intervención se presentó por el interés de uno de los encargados de la producción, de realizar una fiesta para la primavera, para juntar fondos, lo que demandaba una instancia de organización. Se aprovechó esa instancia para realizar un taller de reflexión. La convocatoria se realizó para un sábado a las 9hs de la mañana. Se convocó a personas con y sin discapacidad, responsables de actividades colectivas: Marcelo (34 años) encargado de la producción, Olivia (31 años) cocinera y limpiadora, María (35 años) Psicopedagoga, Anabela (37 años) técnica agropecuaria, *Natalia (35 años)* encargada de trámites administrativos, Pedro (26 años) coordinador de actividades productivas, Saúl (29 años) coordinador de actividades productivas, Lucrecia (34 años) psicóloga, Melina (40 años) docente y

voluntaria, Javier (30 años) docente y voluntario, Rosa (70 años) encargada de gestiones varias (mamá de un joven con discapacidad), Enriqueta (40 años) y Julio (43 años) son voluntarios y comercializadores de plantas. Se observa que 5 personas coinciden con respecto al taller 2006, por lo que podría observarse la estabilidad relativa del grupo de trabajo.

El taller comenzó con una reflexión acerca de cuál era la situación de cada uno de los participantes, en ese momento, en lo laboral, en lo educativo, en lo económico, en la autonomía. Se marcaron los momentos de incorporación a EPV de cada uno, relevando expectativas sobre EPV que podían o no, coincidir con las de los participantes del taller. Se recordaron los hitos en la historia de EPV, relevando hitos colectivos. Se relevaron los roles actuales de cada uno, y las necesidades de cada área, para definir en qué se utilizará el dinero recaudado en la fiesta. Luego se relevaron las actividades necesarias para el armado de la fiesta, definiendo roles y un nuevo momento de encuentro para continuar con la organización de la fiesta.

Cuadro 10: Resultado del taller. Mayo de 2012.

Año	Incorporación en EPV
1999	Marcelo
2002	Pedro
2003	Anabela
2004	Melina
2005	Enriqueta, Julio, Saúl
2006	Javier, Olivia, Natalia
2007	Lucrecia
2008	Rosa

Fuente: Elaboración en EPV.

El taller de 2012 comenzó con una reflexión sobre la historia de cada concurrente, reflexionando acerca de **cómo se encontraba cada participante en el año 2001**. *“En el 2001 me vine a Buenos Aires, no conocía a nadie. Así que en el 2002 estaba haciendo obras, trabajando de albañil en obras en la capital (Marcelo), viajaba casi dos horas para ir, y dos horas para volver. A los chicos casi no los veía”*. En el caso de Olivia, ella estaba en la casa, *“justo conseguí un plan, fui a un piquete en Ezeiza y me anoté. Decían que tenía que ir a las marchas, pero yo no fui”*. Se destaca la falta de proyectos, falta de espacios de participación y formación, *“en esa época Uli había terminado la escuela y estaba todo el día en casa, no hacía nada, bue, ayudaba en alguna tarea, ir a hacer alguna compra, pero nada más”* (Rosa). Y las dificultades de un contexto de

crisis económica del país, en el relato de Lucrecia, quien aún con discapacidad, empezó a estudiar en Buenos Aires, *“mi mamá me acompañaba, papá se había quedado sin trabajo”*. Los comentarios reflejan un momento, la crisis y la respuesta de la comunidad: los comedores, *“Estaba embarazada de Moira, y todavía iba a la facultad. Me acuerdo que estaba en un grupo que tenía un comedor, cerca de casa, y fui dejando la facultad”* (Anabela).

La presencia de algunas organizaciones es rescatada por los participantes, por ejemplo, como un espacio de contención para familias con problemas de adicción, *“estaba en la secundaria, y empecé a ir a los grupos de ACEPTA con mi papa y mi hermano. Ahí empecé a hacer lombricomposteo, con la idea de venderlo”* (Javier).

Las políticas del Estado, de asistencia social, se relatan *“Tenía un contacto con una manzanera, que me vino a ver, para armar un taller con mujeres, sobre cuidados maternos. Incluso nos prestaron un lugar, participaban bastantes”* (Enriqueta). También situaciones individuales que parecen ser una excepción *“nosotros estábamos en un buen momento, teníamos trabajo, y casa, nos conocimos a través de la iglesia, en el 2000, y nos casamos en 2001”* (Julián).

En cuanto al sistema educativo, la vivencia de las personas con discapacidad lo revela como excluyente, así es el comentario de Pedro *“yo estaba en la escuela, y me mandaron a la escuela especial, yo no entendí mucho, pero bueno, fui a esa escuela, y enseguida me mandaron a la laboral, y de ahí al Puente Verde”*.

La consigna del taller llevó a analizar **la forma de llegada de cada uno a El Puente Verde**. Algunos, llegaron derivados por el sistema educativo, como Pedro *“a mí me mandaron de la escuela, y acá empecé a trabajar directamente. Hacía de todo, jardinería, un poco de albañil, también regaba, cortaba el pasto. Me pagaban por semana.”*, se diferencia de quienes llegaron con una idea de trabajo en relación de dependencia, como María *“siempre cuento que me imaginaba un edificio, vine buscando un trabajo, que me había llegado por mail, y creía que era un lugar diferente. Me hicieron unas pruebas, re complicadas, y me preguntaron muchas cosas. Al poco tiempo que arranqué fue la crisis, y no cobramos durante 4 meses.”*. Incluso un trabajo contratado, como Anabela *“arranqué con un curso, y así me fui quedando. Después*

cuando no había plata, me conseguí una changa haciendo unas encuestas para el INTA.”

Mi propio caso, *“conocí al EPV, en la feria de la plaza, tenían un puesto con plantas, y yo vine con un compañero de la facultad, que trabajaba en el INTA, y bueno, Anabela me invito”,* como voluntaria/militante, también difiere de quienes se incorporaron a vivir en el predio *“a mí me ofrecieron un trabajo como casero, pero la verdad es que no me imaginaba nada de esto”* (Marcelo), *“cuando nos dijeron que buscaban que yo también viviera acá como casera, no me gustó, pero cuando me propusieron de trabajar cocinando, bueno, me animé”* (Olivia).

También desde la situación del beneficiario, familiar de persona con discapacidad, o en situación de vulnerabilidad, se diferencia en sus expectativas *“vine por ACEPTA, que me trajeron a hacer una producción de aromáticas, igual ya conocía EPV por la feria, donde ya vendía el lombricomposto”* (Javier), y *“también conocí al EPV en la feria, comprando plantitas, después lo traje a Uli para que conozca”* (Rosa).

En el taller, se pudo observar que todos los integrantes en el tiempo de su participación mantuvieron los roles, incorporándose en el rol de “comunicación institucional” a Rosa, la mamá de un joven con discapacidad, quien se contactó con las autoridades municipales, lo que permitió fortalecer el área de vinculación con la comunidad.

A partir de los relatos se identificaron las diferencias en cuanto a las **expectativas que cada participante tenía en relación con lo que esperaban encontrar en EPV**. Estas iban desde quien se imaginaba una escuela especial, una escuela con granja, quien esperaba el edificio alto, la oficina, una institución, el que creía que era un campo, o un club, que necesitaba un casero, quien pensó que era una escuela laboral y quien siente que no esperaba nada, pero necesitaba un lugar para su familiar.

En este taller, también, junto con la incorporación de cada uno a EPV, se marcaron los **hitos de la historia de EPV**, los momentos más significativos, que se reflejan en lo presentado en las líneas de tiempo (cuadros 4 y 5). Se hizo mención a las crisis económicas y organizativas que tuvo EPV, y los vínculos con las organizaciones de la etapa fundacional. *“Nunca me voy a olvidar de que cada vez éramos menos, esa crisis en la que nadie se quedaba, y María también casi se va, cuando no se aguantaba a Luciano (de la Asociación Italiana), o a Anna D. (de Cospe), que venían a controlar*

cada muerte de obispo” (Anabela). También se expresa, cómo esas crisis generaban una debilidad con consecuencias, “me acuerdo que nos entraban a robar seguido, y también a la gente de la asociación italiana, que venían como a controlar todo el tiempo. María se escondía cada vez que venía Luciano” (Olivia).

El modelo productivo de los años fundacionales de EPV, incluía la compra de muchos insumos, sin realizarse un reciclado, *“el lugar estaba como caído, muchas macetas tiradas, estuvimos casi un año desenterrándolas y lavándolas, no teníamos que comprar casi” (María).*

Las **políticas, con sus programas de inclusión social, se reflejan en los comentarios**, tanto de Olivia *“ahora estoy en el Plan Ellas Hacen, me anoté y estoy terminando la primaria de adultos, acá en EPV”*, como en el mío propio *“estoy con una beca de la UBA, y trabajando de docente”*. También se expresa la búsqueda de beneficios a través de aprovechar momentos electorales *“Yo invitaría al Intendente, aunque no venga, por ahí viene la esposa, que es candidata a concejal, esa sé que nos quiere, y como son las elecciones...” (Rosa)*. Esto último, relacionado al contexto, lleva a reflexionar a partir de las problemáticas, cuántas tienen que ver con el contexto político que exceden a la organización y cuáles son las internas.

Se observa, ya para el final del taller, que cuando se comienza a hablar de las **necesidades de EPV**, para intentar priorizar los próximos gastos, en particular, el dinero que se genera con la Fiesta, las opiniones son diversas y responden a las áreas en las que cada integrante se maneja. Por ejemplo, Marcelo pone el eje en herramientas para la producción *“faltaría una motosierra buena, que ande, porque las otras no las pudimos reparar. Palos también, para arreglar el invernadero. La motoguadaña también se rompió, y las cortadoras de pasto siguen”*, sin embargo, Olivia pone el eje en los espacios de higiene, y en la cocina *“la puerta del baño de mujeres hay que comprar una. Y la cocina nueva no la pudimos instalar, es por el gas diferente, hay que comprar unos picos nuevos”*. Siguiendo con este modo, María se refiere al techo, y Rosa se refiere a las chapas que pudo conseguir de la Municipalidad.

Las **actividades cotidianas, los vínculos y las responsabilidades, las restricciones económicas, generan tensión**, tal como lo expresa Pedro, *“no es fácil coordinar un grupo, que sean responsables”*. El compromiso de las familias, la búsqueda de apoyos

para el accionar, no es sencillo, tal como lo expresa Lucrecia “*las familias no van a venir, aunque les mandemos una nota, no vienen. Por ahí la mamá de José Luis, pero la mayoría no.*” Así también, los vínculos con grupos y espacios afines se ha ido definiendo, como lo dice Anabela “*A los de la asociación italiana no los invitamos, porque para líos ya tenemos bastante. Invitemos a los de la Laguna de Rocha, están divididos, una parte trabaja con el municipio, y otra está en conflicto.*”

5. Síntesis de los resultados y discusión

En la trayectoria de la organización se distinguen tres etapas, estas están asociadas a la consolidación de la organización y a las crisis económicas que la organización afronta, lo cual generó cambios en la forma de tomar las decisiones, en su democracia interna. En cuanto a los objetivos de la organización, al revisar el estatuto se observa que existe una coherencia entre las actividades que se realizan, y las propuestas. Solamente no se cumple la presencia de unidades habitacionales, lo que está vinculado a la falta de recursos económicos para su realización. Respecto a los beneficiarios, estos son jóvenes en situación de desventaja, sus familias y el equipo de trabajo. Si bien en el estatuto se contempla que los beneficiarios deben ser niños, esto no se cumple de modo planificado. Aunque concurren niños vinculados a las familias que participan, no hay espacios planificados para ellos particularmente. Las principales líneas de acción son la producción y la comercialización, el centro de formación y el área de economía social y desarrollo rural y para el cumplimiento de estas actividades EPV articula con múltiples instituciones y áreas del gobierno.

El origen de EPV se asocia a las formas de entender la discapacidad y vulnerabilidad social en EPV. A la luz de los resultados, la historia de EPV puede analizarse como consecuencia de los cambios de paradigmas vinculados a los derechos humanos, con una nueva mirada acerca de las personas con discapacidad. Este paradigma se cuestiona, y comienza a plantearse la necesidad de incorporar como política de Estado, propuestas de integración para las personas con discapacidad. La manera de comprender la discapacidad en EPV, hace que se vincule a través del eje socio-económico, observando que la discapacidad se mide por las limitaciones que le produce a la persona, y no por la patología o ausencia de facultades en sí. En las entrevistas realizadas se destaca las dificultades respecto a “hablar” de discapacidad, y en especial, en el caso de la discapacidad mental. Se manifiestan las dificultades que existen sobre el tema, el miedo, el estigma que genera, con el “sello” de incapaz, la exclusión, la dependencia, la imposición de una normalidad forzada. A su vez, en las instituciones que trabajan la discapacidad, se menciona la mirada del “negocio”, y muchas veces en las propias familias, la negación. En relación a estas dificultades, en EPV se han planteado el objetivo de contraponer una mirada integral, las posibilidades distintas pero ciertas y valiosas, la necesidad de apoyo social y estatal, la dignificación en un rol productor, la

autonomía, realizada por ejemplo, en el manejo del dinero propio. Se explicita que no se les debe poner un techo en las posibilidades de desarrollo de las personas, por su certificado de discapacidad, sino entender esta certificación como una apropiación de derechos adquiridos.

La creación de EPV también puede asociarse a un contexto de “*achicamiento del Estado*”. A partir de la década del 70, más específicamente 1976, con el derrocamiento de un gobierno constitucional, y la asunción de la dictadura militar comienza a gestarse en Argentina un nuevo modelo económico (Manzanal, 2006) expresado en el advenimiento de una política neoliberal que irá reemplazando al modelo keynesiano, y las políticas del Estado de Bienestar. Este modelo instala una nueva política económica de ajuste estructural, que avanza más allá de los gobiernos que la suceden, aumentando las desigualdades socioeconómicas y las inequidades sociales. Años más tarde, durante la década de los noventa, impulsados por el paradigma neoliberal se produjo una reestructuración de los organismos del Estado, dándose un proceso de privatización, y achicamiento de las estructuras estatales. Fueron así disueltas numerosas entidades públicas, para dejar actuar al mercado como el organizador más eficiente de la actividad económica (Manzanal, 2006). Este contexto motivó la entrada en escena de una serie de programas de gobierno, bajo una nueva lógica neoliberal, a partir de la cual para ser más “eficientes”, cambiaron la universalidad por la focalización. Surgieron también organizaciones no gubernamentales, con el fin de desarrollar proyectos para atender a sectores vulnerables, a partir del financiamiento de organismos internacionales. A pesar de sus intentos de paliar la pobreza y deterioro de las condiciones de vida y los medios de producción, la salud, los logros fueron menores dado que la pobreza aumentó. Se instaló un estilo de desarrollo que se ha revelado ecológicamente injusto, socialmente perverso y políticamente injusto (Max Neef, 1993).

EPV surge como “*proyecto*” durante los años 90, donde el paradigma del “*achicamiento del Estado*” estaba vigente, por lo que se proponía a las instituciones de la sociedad civil como capaces de resolver las necesidades de ciertos grupos vulnerables, de una manera más eficiente que el propio Estado. Sin embargo en el análisis de los resultados económicos se observó dificultades de distinto tipo: 1) la forma de organizar la contabilidad, por la falta de personal adecuado y 2) la variación de ingresos en el período de análisis muestra que no se llega a cubrir los costos de producción, lo que

muestra que de no revertirse esta situación está en riesgo la continuidad del proceso desarrollado por EPV.

Como asociación civil, EPV, se encuentra incluida en la economía social, y por producir bienes y servicios destinados al mercado, y perseguir finalidades de solidaridad social consistentes en la promoción humana y la integración social de personas en situación de desventaja física, psíquica, económica y social (de Leonardis et al.1995), también se caracteriza como una empresa social. Sin embargo, como se comprobó en la evaluación económica, su sostenimiento es inestable, y podría cuestionarse si, por ser autónoma del Estado, efectivamente resulta más eficiente en la concreción de su misión, y si logra convertir lo social “*tradicionalmente improductivo en rentable*”.

En asociación a los resultados económicos, en los talleres de evaluación grupal realizados, los integrantes actuales de EPV remarcaron que los inicios de esta asociación estuvieron signados por un modo de trabajo de corto plazo y con falta de compromiso y continuidad. Esto se expresaba, en la primera etapa de EPV, en trabajadores contratados, quienes ante las dificultades económicas, no sostuvieron su participación en la asociación.

También se ha analizado el contexto de creación, en el área productiva de la floricultura, con un modelo productivo hegemónico, con gran uso de insumos externos, en contraposición con la mirada de la agricultura familiar y la agroecología. En la Argentina, el sector florícola creció en la década de los '90 a partir de la incorporación de maquinaria, tecnología, variedades que generaron cambios en los sistemas de producción. En árboles y arbustos se popularizó el cultivo en contenedor, en plantas de interior se incorporaron máquinas enmacetadoras, fertilizantes especiales, invernáculos más modernos, calefacción y refrigeración, entre otros. Los plugs fueron una innovación en el cultivo de plantines. En todos los casos se aumentó la utilización de fertilizantes y la automatización de riego (Wolf, 2003). También se analizó la comercialización, comparando la relación que existe con los distintos segmentos del mercado: los supermercados, los distribuidores mayoristas, los pequeños comercios viveristas, los jardineros y los consumidores finales. Se observa que el producto en la floricultura es indiferenciado, sin marca del productor, de la zona de producción o del modo en que

hay sido producido. Esto dificulta el reconocimiento del consumidor final, la trazabilidad del producto, y las posibilidades de comercio justo.

Ante este contexto sectorial, los integrantes de EPV se cuestionan si el objetivo productivo-comercial puede cumplirse, ya que EPV debe competir en el mercado abierto florícola, con las condiciones que este sector posee: alto nivel de vulnerabilidad en el trabajo, comercialización informal en un alto y mayoritario porcentaje, intermediarios que desarrollan la comercialización al consumidor final con un producto indiferenciado, en su origen o en su forma de producción (ecológica, orgánica, etc.). En el análisis económico se observó la situación crítica, en cuanto al déficit y el proceso de descapitalización que sucedió durante los años 2006 a 2008, y que probablemente continúa. En este sentido, suele manifestarse en las entrevistas con los miembros de EPV, la dificultad para sostenerse económicamente, y la exigencia de tener dos o tres trabajos, y poco tiempo. Los participantes manifiestan que frecuentemente realizan cambios de horario, disminuyendo el tiempo que van, si sale algún trabajo mejor pago. También, en el caso de las personas con discapacidad, se fomenta la autonomía, y la posibilidad de trabajar en otros lados, aunque, en el caso de los más responsables, se pierden activos importantes en la producción de la organización.

En términos organizacionales a partir del taller realizado en 2006, se instaló en EPV la práctica de realizar diagnósticos continuos de las estrategias que se proponen, en forma de taller. Esto se relaciona con los conceptos de educación popular que atraviesa a EPV, y demuestran la capacidad de agencia de sus integrantes, que asumen un activo protagonismo, en las planificaciones, convocatorias, y evaluación de las tareas propuestas. En la sucesión de los talleres realizados se destacan logros, hay una valoración de los integrantes de EPV de lo logrado en cuanto al espacio de inserción laboral y de formación, rescatando los recursos humanos de EPV, así como valorándose los vínculos con otras organizaciones. Las dificultades se asocian a la necesidad de mayores recursos humanos, y la necesidad de contar con un mayor apoyo de la comunidad. Cuando se analizan los resultados del taller 2007 y 2008 se destacan estrategias vinculadas a lo planteado en 2006, buscando incrementar los ingresos a través de la mejora de la comercialización bajo los principios de calidad, comercio justo y fortalecer los vínculos entre los principales consumidores (viveristas, consumidores finales y áreas gubernamentales). En el taller 2008, se destaca la innovación

tecnológica vinculada a los espacios de formación y producción, y las articulaciones con otras instituciones, como el INTA y algunas facultades. Esto se asocia a las prácticas de educación popular que se realizan en EPV, y a la participación en redes de organizaciones. En el último taller 2012, se observa que los espacios de diagnóstico y planificación colectiva se han fortalecido, y continuado desde 2006. Entre los principales resultados que se destacan en este taller, se resaltan los problemas económicos de la organización. Los objetivos de la organización se siguen cumpliendo, pero las crisis económicas con las que se enfrenta la organización, junto a las necesidades de los integrantes generan tensiones.

La realización del diagnóstico de la organización permitió definir que en 2007 y hasta la actualidad, la cultura organizacional siguiendo a Morgan (1996) es informal, con intentos continuos de sistematizar algunas labores, pero también con un conocimiento colectivo, que permite suplir ausencias rotativas, "*Todos hacen todo*". Cualquier integrante de EPV puede acercarse a las personas que llegan al predio, y ofrecerse como guía, mostrar la granja, la huerta, incluso si quieren comprar. Sin embargo no todos cobran, es decir manejan el dinero y las cuentas de la organización, también esto se explica por el tipo de actores sociales que participan, y por una voluntad de tener cierto manejo centralizado de la caja: personas con discapacidad, en situación de vulnerabilidad, niños, jóvenes y sus familias, madres solteras, voluntarios, militantes. Es una cultura organizacional que mezcla el trabajo, el estudio, y la militancia. La ecología y la producción de plantas y animales, la agroecología en la utilización mínima de insumos externos, en el aprovechamiento de tecnologías apropiadas, en el cuidado del trabajo propio, la fuerza del grupo.

Siguientes investigaciones podrían incorporar la reflexión acerca del valor del servicio social brindado por EPV. Podría analizarse según la metodología de "costos evitados o inducidos". Estas dos herramientas, provenientes de la economía ambiental, valorizan elementos, aportes o servicios que no tienen un precio de mercado definido. En principio, al tratarse de personas en situación de desventaja, el servicio de contención que se brinda es comparable con un acompañamiento psicológico, psicopedagógico, por lo que podría consultarse con instituciones de la zona que brindan estos servicios. También en algunos casos, siendo personas que estaban institucionalizadas, el costo es mucho mayor, ya que incluye vivienda, personal de limpieza, cocina, medicación,

enfermería, etc. En cuanto a la actividad productiva realizada, al desarrollarse en forma agroecológica, en una zona periurbana, carente de espacios de recreo, y naturaleza limpia, también podría considerarse un servicio ambiental provisto por EPV. También se observa que la agroecología puede haber servido, también, como estrategia de resistencia, frente a la escasez de financiamiento, lo que en EPV, se refleja en un mínimo uso de agroquímicos, y en la implementación cada vez mayor de técnicas no contaminantes.

6. Conclusión

Las organizaciones de la economía social requieren de la articulación con el Estado, para implementar políticas de educación y de trabajo inclusivas. En el caso de EPV, se observó dificultades para subvenir a sus necesidades económicas, que podrían ser cubiertas con un incremento de las ventas, lo que significa fortalecer el rol productivo de la entidad. La provisión de plantas al Estado, puede ir en este sentido, lo que implicaría un compromiso de prioridad con estas empresas sociales en cuanto a la compra de sus productos. En EPV aún no pudieron contar con esta prioridad, ni de parte de la municipalidad, ni de la provincia, ni del Estado Nacional, solamente han conseguido el apoyo del programa de Talleres Protegidos y algunos subsidios pero sin estabilidad.

Se debe subrayar el rol que han tenido las articulaciones y vínculos con otras organizaciones, en el sector de las actividades en torno a la discapacidad, en torno a la economía social, en relación al rol de productor, en relación a la docencia, ya que han brindado referencias, contención y acompañamiento, esencial en momentos de crisis. Estos vínculos, sin duda, han influido en la continuidad en el tiempo de EPV, y su importancia es destacada por los integrantes de El Puente Verde, ya que les ha permitido acceder a distintos recursos.

Si bien, el análisis económico de EPV muestra un déficit, es decir, dificultades en sus posibilidades de auto-sustentación económica, su sostenimiento en el tiempo, y la trayectoria recorrida, demuestran que el desarrollo sostenible tiene tres ejes: ecológico, económico y social. Desde el punto de vista del desarrollo ecológico, podemos ponderar que la institución realiza prácticas conservacionistas que permiten mantener un equilibrio entre el la forma de producción y el medio ambiente. Desde el punto de vista social, en el proceso, hubo un sostenido aumento en el bienestar y la participación de los beneficiarios.

Finalmente, la posibilidad del grupo de EPV de asumir sucesivos diagnósticos y planificaciones participativas, llevan a desarrollar estrategias e implementar proyectos, lo que redundo en un equipo comprometido que continúa sosteniendo la institución.

7. Bibliografía

ANTON DE SCHUTTER (1981). Investigación Participativa: una opción metodológica para la educación de adultos. Serie Retablo de Papel 3, Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina. México.

ASOCIACIÓN DE FAMILIAS PRODUCTORAS DE CAÑUELAS (2006). Folleto de Difusión del 2° Encuentro de Agroecología y Productores Familiares. 4° Feria de Ciencias en E.G.B. N° 14. 26 de Agosto de 2006. Cañuelas. Provincia de Buenos Aires.

BEBEK V. (2013), “Evaluación de la sostenibilidad económica de talleres protegidos: Estudio de caso del Taller protegido El Puente Verde”, Tesina de Grado de la Licenciatura en Economía y Administración Agraria, FAUBA.

BENENCIA R. y FLOOD C. (2005). Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa. Editorial La Colmena. Buenos Aires.

BODIN, Ö., CRONA B., y ERNSTSON H. (2006). Social networks in natural resource management: What is there to learn from a structural perspective? Ecology and Society. Volumen 11.

BOLLINI P.; DEMIRYI. M., FERNANDEZ G. et AL. (2012), Evaluación del subprograma de promoción de talleres protegidos de producción para personas con discapacidad dependientes de la Dirección de políticas para personas con discapacidades diferentes en la provincia de Buenos Aires. Universidad Nacional de Quilmes.

BORGATTI, S.P. y Foster, P.C. (2003) The network paradigm in organizational research: a review and typology. Journal of Management, 29 (6): 991-1013

BOURDIEU, P. (1988) Cosas Dichas. Ed. Gedisa. Bs. As.

BRUNER J. (1986), Acción, pensamiento y lenguaje, Alianza, Madrid, España.

CORAGGIO, J. L. (2005). “Desarrollo regional, espacio local y economía social”, Ponencia presentada en el Seminario Internacional “Las Regiones del Siglo XXI. Entre la globalización y la democracia local”, organizado por el Instituto Mora, México, 9 y 10 de junio de 2005.

COHEN L. y MANION L. (1990) Métodos de investigación educativa, La Muralla, Madrid, España.

DURSTON J. (2002) El Capital Social Campesino en la Gestión del Desarrollo Rural. CEPAL. Ecuador.

ELLIOT J. (1994) La investigación acción en educación, Morata, Madrid, España.

ETKIN J. (2006) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires. Granica

FALS BORDA (1990). El Problema De Como Investigar La Realidad Para Transformarla Por La Praxis.. T. M. Editores. Bogota, Colombia.

FORO NACIONAL DE LA AGRICULTURA FAMILIAR (2006). Lineamientos Generales de Políticas públicas orientadas a la elaboración de un plan estratégico para la agricultura familiar. Documento aprobado por el 2º Plenario del Foro Nacional de la Agricultura Familiar. Buenos Aires.

FREIRE P. (1973). "¿Extensión O Comunicación? : La Concientización En El Medio Rural". Buenos Aires ; México D.F. Uruguay, Siglo XXI ; Tierra Nueva.

FREIRE P. (1997). "Pedagogía Del Oprimido". Madrid, Siglo XXI.

GARETH, Morgan (1996): “Imágenes de la Organización”, Editorial ALFAOMEGA, México.

GOFFMAN, E. (1961), Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Traducción española, Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales, Amorrortu, Buenos Aires, 1970.

GONZÁLEZ, M. y PAGLIETTINI (2001) “Los Costos Agrarios y sus Aplicaciones”. Editorial Facultad Agronomía. Bs. As. Argentina

GUBER, R. (2001) “La etnografía. Método, campo y subjetividad” Editorial Norma. Bogotá. Colombia.

GUTIÉRREZ, A. (1995). Pierre Bourdieu. Las prácticas sociales. Editorial Universitaria.

Universidad Nacional de Misiones. Posadas.

HALL R. (1996) Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. México. Prentice-Hall.

HCDN (2012) Proyecto de Ley aplicable a personas con discapacidad respecto de la creación y organización de Talleres Protegidos de Producción e Integración Social, en Trámite Parlamentario, editado por la Imprenta del Congreso de la Nación.

IMBERNÓN, F. (1999) “Amplitud y profundidad en la mirada. La educación ayer, hoy y mañana”, en IMBERNÓN, F. (Coord): La educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato. Barcelona, España.

Inst. Nac. contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo - INADI (2012). Discapacidad y No Discriminación. Coordina Pedro Mouratian; dirigido por Julia Contreras. Documentos temáticos - 1a ed. - Buenos Aires.

INDEC (2003) Primera Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad 2002-2003. Complementaria Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. Argentina.

ISOLDA, G. (2005): El rol de la Universidad en el proceso de integración regional (capítulo). Aportes de las Universidades del MERCOSUR. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

JAURETCHE, A. (1968) “Manual de Zonceras Argentinas”, A. Peña Lillo Editor, Buenos Aires.

LEADER MAGAZINE (1996) Las cooperativas sociales italianas: ¿Un modelo a seguir?”. “Leader Magazine N° 10”. Invierno 1995/1996. Observatorio de la Unión Europea.

LEONARDIS, O., MAURI, D., ROTELLI, F. (1995): La empresa social, Nueva visión, Buenos Aires.

MANZANAL, M. (2006). Regiones, territorios e institucionalidad del Desarrollo Rural. Pp. 21 – 50 en Manzanal M., Neiman, G. y Lattuada M. (comp.). Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio. Editorial Ciccus, Buenos Aires, Argentina.

MAX NEEF, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana. Nordan – Comunidad. Montevideo.

MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA NACIÓN (2005) “Los años 90: la acentuación de la exclusión y la pobreza”, publicado en “Análisis económico n° 3: Empleo e Ingresos en el Nuevo Contexto Macroeconómico”, Argentina.

MESA PROVINCIAL DE ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES FAMILIARES (2007). “Documento de la Mesa Provincial de Organizaciones de Productores Familiares”. Presentado en la Feria de la Semilla, Parque Pereyra, Provincia de Buenos Aires, 19 de mayo de 2007.

NEIMAN G; QUARANTA G. (2006) “Los estudios de caso en la investigación sociológica”, en Vasilachis de Gialdino (comp.) Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires. Editorial Gedisa

PAGLIETTINI L. (2001) Costos de Producción Agropecuaria. Editorial FAUBA, Buenos Aires.

PFEFFER J. y SALANCIK G. (1978) The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Harper and Row. New York.

POWELL W. y DIMAGGIO P. (1991) The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago. The University of Chicago Press.

RAVINA, N. (2006). Presentación sin publicar, presentado en la Red de Empresas Sociales de la Argentina. “Plan de negocios de El Puente Verde” .

RAVINA N. Y RAVINA A. (2006). Radiografía de la Economía Social en Argentina. Capítulo de libro “La Economía social en Iberoamérica. Un acercamiento

a su realidad”. Pp. 13-39. Coordinación de Jospe M. Pérez de Uralde. Fundación Iberoamericana de Economía Social (FUNDIBES), España.

REDI-Red por los Derechos de las Personas con Discapacidad (2011) “El derecho a la autonomía de las personas con discapacidad como instrumento para la participación social”. Del Mastro, Buenos Aires, Argentina.

RODRIGUEZ BILELLA P. (2004). Etnografía Y Política Social: El Caso Del Enfoque Orientado Al Actor. IV Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos, Buenos Aires, IDES

ROMAN, M. (2001). “Diseño y Evaluación Financiera de Proyectos Agropecuarios”. Editorial Facultad Agronomía. Bs. As. Argentina.

SERVICIO NACIONAL DE REHABILITACION (2013) “Plan Estratégico del SNR 2014-2015”, Argentina.

SUÁREZ, A. (2007) Tesis sin publicar “La experiencia de El Puente Verde” Tecnicatura en producción florícola FAUBA

TYLER MILLER, JR. G. (2007) Ciencia Ambiental, Desarrollo Sostenible Integral. Ed. Thomson.

VALLES, M. S. (2000) “Técnicas cualitativas de investigación social. Editorial Síntesis, España. (2000).

VILLAVERDE M. S. (2010) “Una nueva mirada sobre la discapacidad. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”. Fundación de Estudios para la Justicia. www.villaverde.com.ar

VYGOTSKI L. S. (1977) “Pensamiento y Lenguaje”. Ed. La Pleyade. Buenos Aires. Argentina.

WOLF L. (2003) , “De Cara Al Futuro”, Asociación Argentina de Floricultores y Viveristas, Revista IDIA XXI: N°4, INTA, Argentina.

Anexo 1

Cuadro 11: Serie histórica del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Gran Buenos Aires 2006/2008. Nivel general. Serie Base abril 2008=100.

año	mes	Nivel general
2006	1	82,2052
2006	2	82,5310
2006	3	83,5258
2006	4	84,3381
2006	5	84,7328
2006	6	85,1431
2006	7	85,6685
2006	8	86,1504
2006	9	86,9252
2006	10	87,6692
2006	11	88,2896
2006	12	89,1559
2007	1	90,1761
2007	2	90,4483
2007	3	91,1415
2007	4	91,8198
2007	5	92,2031
2007	6	92,6105
2007	7	93,0702
2007	8	93,6166
2007	9	94,3669
2007	10	95,0112
2007	11	95,8219
2007	12	96,7107
2008	1	97,6110
2008	2	98,0667
2008	3	99,1763
2008	4	100,00
2008	5	100,56
2008	6	101,20
2008	7	101,57
2008	8	102,05
2008	9	102,57
2008	10	103,01
2008	11	103,36
2008	12	103,71

Fuente: INDEC.