

# ***“La comunicación estratégica como herramienta para el desarrollo rural”***

## ***Análisis comparativo de aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos del programa Cambio Rural de la EEA San Juan INTA***

*Tesis presentada para optar al título de Magíster  
de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Desarrollo Rural*

Viviana Laura Castro  
Ingeniera Agrónoma  
Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Nordeste 1992

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA San Juan  
Calle 11 y Vidart. Villa Aberastain. Pocito  
vcastro@sanjuan.inta.gov.ar



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires





## **DIRECTORES DE TESIS**

Dra. María Carolina Feito

Dra. Sandra Massoni

## **JURADO DE TESIS**

JURADO

**Washington Uranga**

Profesor en Comunicación Social (Universidad de Buenos Aires, Argentina)

(Universidad de La Plata, Argentina)

JURADO

**Jorge Silva Colomer**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Bs As, Argentina)

Dr. Ing. Agr. (Universidad de Córdoba, Córdoba, España)

Fecha de defensa de la Tesis: 25 de septiembre de 2013



## **AGRADECIMIENTOS**

Mi más sincero agradecimiento a los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y del grupo Yema Franca, por su buena predisposición para colaborar con la realización de mi trabajo de Tesis, por la amabilidad y cordialidad que me brindaron durante los cuatro años que interactuamos en el programa Cambio Rural, y por permitirme analizar los aspectos organizacionales y comunicacionales de estos dos grupos.

A mis Directoras de Tesis: María Carolina Feito, por su compromiso en el acompañamiento de este trabajo investigativo y a Sandra Massoni, por su aporte teórico y metodológico de la comunicación estratégica.

A José Luis Vallejo por tantas horas de diálogo y reflexión compartidas en torno a la problemática del Desarrollo Rural.

**DECLARACIÓN**

*Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo, y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.*

**INDICE GENERAL**

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	
1.    Presentación del problema y antecedentes	1
2.    Objetivos	12
3.    Hipótesis de trabajo	13
CAPÍTULO I MATERIALES Y METODO	15
1.    Marco Conceptual	15
1.1.    Arte de conocer	15
1.2.    Comunicación Estratégica	16
1.3.    Las organizaciones	21
1.4.    Las teorías del Desarrollo y sus diferentes enfoques	26
1.4.1.    Desarrollo Rural Territorial	31
2.    Marco Metodológico	35
2.1.    Unidad de estudio y unidad de análisis	37
2.2.    Marco metodológico de Comunicación Estratégica	41
2.2.1.    Diagnóstico Comunicacional	42
2.3.    Metodologías Cualitativas	46
2.3.1.    Observación Participante	47
2.3.2.    Entrevistas Etnográficas	48
CAPÍTULO II RESULTADOS	53

1.	Caracterización de la provincia de San Juan	54
2.	El programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan	58
3.	Caracterización de los grupos de productores analizados	62
3.1.	Grupo “Esparragueros Unidos del Médano de Oro”	62
3.2.	Grupo “Yema Franca”	71
4.	Hacia la aplicación del modelo metodológico de la Comunicación Estratégica	76
4. 1.	Los aspectos comunicacionales y organizacionales de los grupos	76
4.2	Aportes de la Comunicación Estratégica al programa Cambio Rural	82
5.	Diagnóstico comunicacional y organizacional del grupo Esparragueros Unidos del Médano de oro	85
5.1.	Versión Técnica del problema comunicacional del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro	86
5.1.1.	Primera Etapa. Definición concertada de la Versión Técnica del problema comunicacional	86
5.1.2.	Segunda Etapa. Identificación de aspectos y despliegue de subaspectos	88
5.1.3.	Tercera Etapa. Reconocimiento de los niveles del problema	100
5.1.4.	Cuarta Etapa. Reconocimiento de los actores vinculados a cada componente	111
5.1.5.	Quinta Etapa. Caracterización de matrices socioculturales	119
5.1.6.	Sexta Etapa. Árbol de soluciones	124

5.2. Análisis de las entrevistas como aporte al diagnóstico comunicacional para el caso de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro	136
5.3. Análisis de la entrevistas como aporte al diagnóstico organizacional	152
5.3.1. Clasificación de diversidad organizacional	156
6. Diagnóstico Comunicacional y Organizacional del grupo Yema Franca	157
6.1. Versión Técnica de problema comunicacional del grupo Yema Franca	158
6.1.1. Primera Etapa. Definición concertada de la Versión Técnica del problema comunicacional	158
6.1.2. Segunda Etapa. Identificación de aspectos y despliegue de subaspectos	158
6.1.3. Tercera Etapa. Reconocimiento de los niveles del problema	163
6.1.4. Cuarta Etapa. Reconocimiento de los actores vinculados a cada componente	183
6.1.5. Quinta Etapa. Caracterización de matrices socioculturales	189
6.1.6. Sexta Etapa. Árbol de soluciones	194
6.2. Análisis de las entrevistas a productores del grupo Yema Franca como aporte al diagnóstico comunicacional	205
6.3. Análisis de la entrevistas como aporte al diagnóstico organizacional	228
6.3.1. Clasificación de diversidad organizacional	233
7. Diferencia con los abordajes tradicionales de la comunicación	235

CAPÍTULO III DISCUSIÓN	239
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES GENERALES	247
BIBLIOGRAFÍA	255
APÉNDICE	263
Evaluación económica del cultivo de espárragos	263
INDICE DE CUADROS Y DIAGRAMAS	
Cuadro N°1: Diversidad organizacional “del grupo a la organización”	23
Cuadro N°2: Matriz FODA del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro	67
Cuadro N°3: Matriz FODA del grupo Yema Franca	72
Cuadro N°4: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos económicos	101
Cuadro N°5: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos productivo	103
Cuadro N°6: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos socioculturales	105
Cuadro N° 7: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos organizacionales	106
Cuadro N° 8: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos comunicacionales	108
Cuadro N° 9: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos políticos	110
Cuadro N° 10: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos económicos	113

Cuadro N° 11: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos productivos	114
Cuadro N° 12: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos socioculturales	115
Cuadro N° 13: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos organizacionales	116
Cuadro N° 14: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos comunicacionales	117
Cuadro N° 15: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos políticos	118
Cuadro N° 16: Despliegue de árbol de soluciones del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro	132
Cuadro N° 17: Clasificación en diversidad organizacional: “Del grupo a la organización” Esparragueros Unidos del Médano de Oro	157
Cuadro N° 18: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto económico	165
Cuadro N° 19: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto productivo	169
Cuadro N° 20: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto sociocultural	172
Cuadro N° 21: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto organizacional	174
Cuadro N° 22: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto comunicacional	178
Cuadro N° 23: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas	

y consecuencias del aspecto político	181
Cuadro N° 24: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos económicos	184
Cuadro N° 25: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos productivos	185
Cuadro N° 26: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos socioculturales	186
Cuadro N° 27: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos organizacionales	187
Cuadro N° 28: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos comunicacionales	188
Cuadro N° 29: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos políticos	189
Cuadro N° 30: Despliegue de árbol de soluciones del grupo Yema Franca	201
Cuadro N° 31: Clasificación en diversidad organizacional: “Del grupo a la organización” Yema Franca	235
Cuadro N° 32: Redes vinculares	243
Diagrama N° 1: Árbol de problemas del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro	70
Diagrama N° 2: Árbol de problemas del grupo Yema Franca	73

## RESUMEN

El Desarrollo Rural, tiene como objetivos mejorar la calidad de vida y aumentar la participación social, cultural, política, tecnológica y económica de los productores y sus comunidades. Para lograrlos, los productores tienen que ser capaces de organizarse, formar grupos de intercambio e inter aprendizaje, empresas agro comerciales, crear alianzas estratégicas con otros actores sociales del campo y de la ciudad, para enfrentar la dura competencia por los mercados y los recursos. El objetivo de este trabajo de Tesis es realizar un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos de productores del programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan. Se tomará como marco de análisis un modelo comunicacional de abordaje transdisciplinario denominado “comunicación estratégica,” desarrollado en la Escuela de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario, cuyo objetivo es lograr un desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. El mundo humano es un mundo de comunicación y sólo tenemos el mundo que creamos con los otros. La comunicación es constitutiva de la organización, es la que establece los vínculos entre los distintos actores en un momento y espacio determinado. Desde la comunicación estratégica, ya no hay un mensaje a transmitir, sino un problema a resolver. Se considera a la comunicación como espacio estratégico, como un momento relacionante de la diversidad sociocultural, un enfoque centrado en el encuentro con intenciones de transformación. La metodología de comunicación estratégica se complementó con el método etnográfico, ya que este enfoque permite comprender los sentidos que los actores sociales le otorgan a sus prácticas. El trabajo de campo consistió en entrevistas que se realizaron en el mes de marzo a los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y en el mes de julio del 2011, a los productores del grupo Yema

Franca. La observación participante se realizó en las reuniones mensuales grupales: durante 2009-2010 para el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, y durante 2010-2011 para el grupo Yema Franca. En esta Tesis se analizarán los modelos comunicacionales y organizacionales que operan en los grupos “Esparragueros Unidos del Médano de Oro” y “Yema Franca” (vid vino) del programa Cambio Rural de la Estación Experimental Agropecuaria EEA San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este análisis permitirá producir conocimiento sobre las organizaciones y los modelos comunicacionales que operan en los grupos del programa mencionado.

### **ABSTRACT**

Rural Development has the goal of improving the quality of life and increase the social, cultural, political, technological and economic participation of the agricultural producers and their communities. To achieve them, the producers have to be able to get organized, form exchange and inter-learning groups, organize agro-commercial enterprises, create strategic alliances with other social actors of the countryside and the city, to face stiff competition for markets and resources. The objective of this Thesis is to perform a comparative analysis of the organizational and communicative aspects in two groups of producers belonging to the Rural Change program from INTA San Juan.. The framework for the analysis will be a communicative model of cross- disciplinary assessment called strategic communication that has been developed at the Communication School of the National University of Rosario whose objective is to achieve a sustainable development understood as conversational social change. The human world is a world of communication and we only have the world we create with others. Communication is constitutive of the organization, which establishes the links

between the various actors in a given time and space. In strategic communication there is not a message to convey, but rather a problem to solve. Communication is considered a strategic space, a kind of relational moment of socio-cultural diversity. This approach is centered on the encounter with transformation intentions. Strategic communicational methodology was complemented by ethnographic methodology in this research as this last one allows us to understand the meaning social actors convey to their own practices. Field work consisted of interviews carried out during march to rural producers of Esparragueros Unidos del Médano de Oro, then on July 2011 to Yema Franca rural producers group and participants observations done during group monthly meetings: Esparragueros Unidos del Médano de Oro during 2009-2010 and Yema Franca Group during 2010-2011. In this Thesis, communicative and organizational models operating in “Esparragueros Unidos del Médano de Oro” and “Yema Franca” group (vineyard and wine) belonging to Cambio Rural program of the INTA EEA San Juan, will be analyzed. This analysis will allow to generate knowledge about organizations and communicative models that operate in the groups of the Cambio Rural program.



## INTRODUCCIÓN

La siguiente Tesis está organizada en una introducción y cuatro capítulos. En la Introducción se describe el problema a investigar con sus antecedentes. En el Capítulo I Materiales y Métodos, desarrollamos los conceptos de comunicación estratégica, las organizaciones, las nuevas teorías del conocimiento y las teorías del Desarrollo con sus diferentes enfoques, así como se expone el marco metodológico de la comunicación estratégica y la descripción de las metodologías cualitativas aplicadas. En el Capítulo II presentamos los resultados obtenidos mediante la triangulación de estas dos formas de abordaje: la comunicación estratégica y el enfoque etnográfico. En el Capítulo III realizamos la discusión y análisis de la información obtenida. Finalmente, en el Capítulo IV presentamos las conclusiones y la propuesta de implementación del modelo de comunicación estratégica en el programa Cambio Rural del INTA.

### *1. Presentación del problema y antecedentes*

Estamos transitando un momento de profunda transformación a nivel global de la sociedad, la política, la economía y la cultura, como consecuencia de los nuevos conocimientos que la humanidad ha adquirido en las últimas dos décadas, tanto en las ciencias, como en el desarrollo de las comunicaciones. Por primera vez todas las culturas, los pueblos, los miembros del planeta, están conectados entre sí y constituyen un nuevo sistema-mundo (Pérez Lindo, 2012). Los procesos de innovación tecnológica, reestructuración productiva y globalización económica, en curso hace ya más de dos décadas, están asociados a importantes cambios espaciales que definen nuevas formas de organización del territorio (Caravaca Barroso, 1998).

Hemos ingresado en un nuevo paradigma: el de la complejidad, en el cual existen interdependencias que obligan a una visión multidimensional y multiinteraccional de la realidad que analizamos.

En ciencia, la complejidad había surgido en el siglo XX, con la microfísica y la macro-física (Morín, 1990). “La microfísica abría una relación compleja entre el observador y lo observado, pero también una noción más que compleja, sorprendente de la partícula elemental que se presenta al observador, ya sea como onda ya como corpúsculo”(Morín, 1990: 58; Capra, 1992). Consecuentemente, debemos aceptar que la verdad puede ser leída o interpretada de una manera o de otra sin que ninguna de las lecturas esté equivocada.

La visión engañosa de la realidad percibida por el paradigma cartesiano-newtoniano, es la del mundo como máquina inerte hecha de entidades aisladas unas de otras. A ella se opone la física moderna, cuya propuesta es de un tejido cósmico hecho de estructuras, en el cual la realidad última, ya no es la de los ladrillos elementales de la materia, sino un tejido dinámico de sucesos interdependientes (Atlan, 1986) citado por (Pérez; Massoni 2009). Todo esto nos conduce al ingreso en un nuevo paradigma “el de la complejidad.”

Cuando se aborda la realidad de las organizaciones desde el paradigma de la complejidad, visualizamos la necesidad de un cambio en los modelos organizacionales y comunicacionales existentes.

“Las grandes estrategias raras veces son la obra de un hombre solo, sino que suelen ser el diseño de un sujeto colectivo llamado organización” (Pérez; Massoni, 2009: 201).

Para este trabajo, retomamos algunas definiciones de organización citadas por Schvarstein (2010:273), ellas son:

- “Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos” (Etzion, 1975)
- Disposición de relaciones entre componentes o individuos que producen una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. Asegura solidaridad o solidez relativa de estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene (Morín, 1981) citado por Schvarstein, L. (2010)

A su vez, la comunicación es constitutiva de la organización, es la que establece los vínculos entre los distintos actores en un momento y espacio determinado. Habilita el desarrollo de una trama dinámica y cambiante de relaciones, conexiones, intercambios y transformaciones. “Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación” (Pérez; Massoni, 2009).

La comunicación –antes que una disciplina- es una capacidad humana de carácter sociocultural, que nos ayuda a sobrevivir y a mejor vivir mediante la interpretación/compartición/generación de significados con nuestros seres relacionales (Pérez; Massoni, 2009).

Los actuales estudios de comunicación, amplían la mirada que estaba ciertamente centrada en los mensajes (como un proceso de información que va desde un emisor a un receptor)<sup>1</sup> y se comienza a examinar la comunicación como un circuito espacio/temporal de acaecimientos vinculados que involucran a personas que se encuentran en el campo perceptual del otro, personas en interacción (Pérez; Massoni, 2009).

---

<sup>1</sup> El modelo comunicacional de Shannon y Weaver (1949), citado en Pérez; Massoni, 2009, es un modelo de transmisión lineal de mensajes, donde hay un emisor que se considera activo y un receptor pasivo (Pérez; Massoni, 2009).

La nueva teoría estratégica permite pensar la comunicación en clave relacional, nada está separado, escindido, somos sujetos encarnados, situados en un tiempo histórico. Abordamos la investigación desde una perspectiva no dualista, incorporando la transformación constante. Consideramos que teoría – práctica; investigación – extensión no son opuestos, sino pares correlacionados (Massoni, 2007).

Tomamos estos conceptos porque necesitamos operar con estos nuevos modelos comunicacionales, en los grupos de productores del programa Cambio Rural. La autora trabaja desde 1996 en el programa, los primeros tres años se desempeñó como Promotora Asesora de dos grupos hortícolas pertenecientes a la EEA Mercedes INTA de la Provincia de Corrientes (1996-1999) y desde 2006 hasta la actualidad, como Agente de Proyecto del programa Cambio Rural en la EEA San Juan INTA.

Tal como describe el Manual de Procedimientos del Programa Cambio Rural (2008) la misión del Agente de Proyecto es ser el garante primario del cumplimiento de los objetivos generales y especiales del programa. Las funciones específicas son:

- Coordinar la tarea y la capacitación de los Promotores Asesores asignados bajo su responsabilidad, siendo el nexo entre éstos, su experimental y el programa Cambio Rural. Su obligación, es hacerles llegar todas las novedades y directivas, lo mismo que proveer la información que éstos requieran.
- Organizar reuniones de Promotores Asesores.
- Colaborar en el armado del Plan de Trabajo del Grupo (PTG) y controlar el avance y cumplimiento del mismo.
- Propiciar las reuniones intergrupales y de representantes de grupos.
- Proveer al sistema la información requerida por el programa.
- Asistir a las reuniones de Agente de Proyecto.
- Promover la formación de grupos nuevos.

- Evaluar el funcionamiento de los grupos.
- Asistir a reuniones de grupo y evaluar el funcionamiento grupal.
- Ser agente de cambio.
- Devolver a los grupos la información procesada.

En el transcurso de estos años, la autora ha participado de varias reuniones de grupos dedicados a diferentes actividades productivas y es en estos últimos, donde ha observado la necesidad de innovar en los modelos comunicacionales y organizacionales de los grupos de productores.

Esto se debe a que una de las conceptualizaciones más extendidas sobre comunicación es su asimilación a un proceso de transferencia de datos. Sandra Massoni, ha definido a esta idea hegemónica como el “malentendido de la transferencia”, que implica suponer que cuando nos comunicamos entregamos a los otros un “paquete” cerrado con los contenidos de nuestra comunicación, que el otro interpreta en el mismo sentido dado. Las capacitaciones a productores son un espacio habitual para reconocer la vigencia de la comunicación como transferencia<sup>2</sup>.

Debemos considerar que el fenómeno de la comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe y esto es muy distinto que “transmitir información” (Maturana, H; Varela, F 2003).

Los productores no son sujetos pasivos que recibirán nuestros mensajes y operarán en consecuencia, sino que ellos tienen sus propios conocimientos empíricos, cultura y valores que debemos respetar. Cuando se crean espacios de intercambio de ideas y percepciones en forma horizontal, tanto entre productores como entre técnicos y productores, las discusiones se enriquecen, permitiendo una construcción conjunta del pensamiento.

---

<sup>2</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH (2011).

En las reuniones de productores, donde existe respeto y confianza entre ellos, sentido de cooperación y no de competencia, cada uno comienza a aportar ideas desde sus saberes y la construcción de conocimiento lograda entre todos, es superior a la información recibida de manera unidireccional, a partir de un narrador centrado, ya que los grupos generan dinámicas y conocimientos que trascienden la capacidad individual (Sengue, 2009).

Durante mucho tiempo hemos considerado la multiplicidad del otro, el problema de la diferencia, de la alteridad, como una amenaza permanente a la unidad. A decir de Sartre citado por Augusto Pérez Lindo (2012), mientras no se afronte el problema de la multiplicidad humana como principio de alteridad<sup>3</sup>, siempre existirá la posibilidad de que consideremos al otro como enemigo.

A partir de la concientización y visualización de que las posibilidades de transformación a alcanzar en cada grupo de productores, dependen de los modelos comunicacionales y organizacionales que operan en los mismos, es que decidimos profundizar y focalizar el estudio en estos aspectos.

Por ello, esta investigación consistirá en un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales de dos grupos pertenecientes al programa Cambio Rural del INTA San Juan: el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, dedicados a la producción de espárragos, y el grupo Yema Franca, cuyos integrantes se dedican a la actividad vitícola.

El Programa Federal de Reversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria (Cambio Rural), se estructuró en bases a una serie de estudios solicitados al INTA por las entidades de productores, preocupados por la crisis que atravesaba el sector hacia 1992. Este programa fue lanzado oficialmente a nivel nacional

---

<sup>3</sup> Según diccionario de la Real Academia Española 2012, alteridad: condición de ser otro.

por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (actualmente Ministerio) en mayo de 1993, con una duración prevista de cuatro años (Giacio,G; Baez,A et al. 2008)<sup>4</sup> para cada proyecto grupal.

La Extensión Rural se vincula a las ideas de desarrollo y como éstas son construcciones sociales, dependientes del contexto social, económico, político e intelectual en las que se abordan, existe cierta diversidad de formas de concebir a la Extensión Rural, que subyace a las diferentes visiones del Desarrollo Rural (Alemany, 2008). Al mismo tiempo, todo modelo comunicacional responde a una visión del Desarrollo.

La visión de Desarrollo del programa Cambio Rural queda de manifiesto en sus objetivos que son:

- Asistir al productor en la organización y gestión de su empresa, la producción, la transformación y la comercialización, con la finalidad de mejorar sus ingresos y facilitar su integración a la cadena agroalimentaria.
- Capacitar a los actores sociales responsables de impulsar los cambios necesarios en las PyMES agropecuarias.
- Promover la integración de las acciones de los sectores público y privado, facilitando el acceso a mercados y a las vinculaciones comerciales necesarias para lograr el fortalecimiento del sector.
- Fortalecer la articulación público- privada para vincular las demandas de los productores con los sectores de oferta tecnológica.

---

<sup>4</sup> El programa Cambio Rural se enmarca dentro del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER). El Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable busca fortalecer el desarrollo con inclusión social, integrando las economías regionales y locales a mercados internos e internacionales y generar empleos e ingresos. Este programa está a cargo de la Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión que depende de Dirección Nacional del INTA.

- Promover y participar en acciones de desarrollo local y territorial, contribuyendo a crear las condiciones que faciliten el financiamiento del desarrollo rural y agroindustrial.
- Promover el cuidado de la salud ambiental.<sup>5</sup>

En esta visión institucional, el Desarrollo Rural tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los productores y sus comunidades. Desde Cambio Rural se trabaja para fomentar el desarrollo productivo y económico de los mismos, respetando la cultura y el medio ambiente donde se encuentra inserto cada grupo.

La propuesta metodológica del programa Cambio Rural se basa en el trabajo en grupos, ya que considera que las formas participativas, son las que mejor garantizan el desarrollo de aptitudes para diagnosticar, analizar información y tomar decisiones<sup>6</sup>.

Solamente cuando se entrega poder a los beneficiarios para participar en la implementación y evaluación de las soluciones a problemas, es cuando se puede hablar de acciones de participación completa (Feito, 2008).

Desde el programa Cambio Rural se apoya el desarrollo organizacional, considerando que tanto para el pequeño como para el mediano productor, la organización permite su empoderamiento,<sup>7</sup> aumentando la capacidad de negociación con los distintos actores en el territorio.

Tal como expresa Alemany (2008) es posible construir territorio a partir de la centralidad de las decisiones, de los actores populares locales, a partir de sus visiones e intereses, de sus aspiraciones y decisiones para mejorar su calidad de vida.

---

<sup>5</sup> Manual operativo de Cambio Rural INTA (2010).

<sup>6</sup> Unidad de Coordinación Cambio Rural ¿Por qué Cambio Rural trabaja en grupos? s.f.

<sup>7</sup> Los procesos participativos favorecen la reflexión crítica y el cuestionamiento profundo. La secuencia lógica de la participación conduce al denominado “empowerment”. El mismo consiste en sucesivos avances acumulativos en la capacidad de tomar decisiones y es un proceso orientado a capacitar a los distintos actores a adquirir poder, a usarlo y a administrarlo en forma eficiente y responsable en todo aquello que los afecta en sus distintas esferas de actividades en su existencia diaria (Feito, 2008).

Como veníamos diciendo, para fortalecer los grupos de Cambio Rural y apoyar el desarrollo organizacional debemos innovar en los modelos comunicacionales y organizacionales de los mismos. Si bien algunos grupos del programa a nivel nacional van creciendo a través del desarrollo de valores como confianza, respeto, honestidad y compromiso entre sus integrantes, compartiendo objetivos comunes, con actitudes democráticas y de trabajo, es necesario consolidar estos procesos, incorporando metodologías que permitan comunicarse estratégicamente y alcanzar innovación organizacional.

Los grupos de productores tienen una determinada forma de funcionamiento y de utilización de los recursos para satisfacer sus necesidades de asistencia técnica y de relacionamiento institucional. A decir de Morín (1986), citado por Pérez; Massoni, (2009: 203) “toda interrelación dotada de cierta estabilidad o regularidad toma carácter organizacional”.

En estas organizaciones, desde el punto de vista de la comunicación, los interlocutores ya no son emisores o receptores, sino actores de un proceso de comunicación que se va construyendo como una red donde todos pueden expresarse y donde todos deben aprender a escucharse y escuchar a los demás, lo que a su vez permite poner en duda y revisar las propias creencias, lógicas y motivaciones.

Organizaciones donde se establezcan contratos sociales de abandono del dominio y manipulación de la organización y de sus miembros, donde se observe el reconocimiento del otro, el respeto, la escucha atenta, la confianza, el diálogo y la negociación, donde la cooperación sustituya a la competición.

Organizaciones en las cuales los productores participantes reemplacen una concepción lineal de la comunicación por otra, que implique un poner en común, una

acción que suponga sentidos compartidos, una comunicación que se piense en complejidad, con múltiples dimensiones (Massoni, 2011).

Se derivan de este reconocimiento no sólo la legitimización, sino muy particularmente, la necesidad de incorporar diferentes abordajes a cualquier análisis o acción comunicacional (Massoni, 2008).

Desde un punto de vista particular, consideramos que el Desarrollo implica, una transformación, pero no se trata de alcanzar algo exterior a uno mismo, ni de seguir ningún modelo de Desarrollo. El cambio es siempre desde dentro, desde cada uno de nosotros, desde nuestras organizaciones, aun cuando no estemos acostumbrados a pensar así la innovación (Massoni, 2008).

La preocupación por un cambio en la mirada sobre los procesos de innovación y comunicación en la ruralidad, implica la necesidad de continuar en el programa Cambio Rural, en el camino de superación de la perspectiva difusionista de la innovación, para avanzar hacia modelos más abarcativos.<sup>8</sup>

En este sentido, coincidimos con Pérez; Massoni (2009) en que “la comunicación estratégica es un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar.”

El Desarrollo Rural que logremos construir en el territorio, tendrá que tener nuestro estilo, para ello tendremos que apoyarnos en nuestras raíces, agregar desde nuestras propias características valor al mundo. “Es necesario una noción más rica y compleja del desarrollo, que sea no solo material sino también intelectual, afectiva, moral”. (Morín, 1990).

---

<sup>8</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH (2011).

Uno de los interrogantes de nuestro trabajo de investigación es: ¿cuál es la concepción de Extensión Rural que subyace a la visión de Desarrollo Rural, que opera actualmente en la implementación del programa Cambio Rural en San Juan?

Estamos en un momento histórico, en el cual la crisis del modelo económico, ambiental, tecnológico y cultural está dando lugar a la construcción paradigmática de una nueva Extensión Rural, que intenta dar respuestas a las demandas sociales, económicas, ambientales e institucionales de nuestras sociedades.

Los programas de intervención, que habían sido creados durante la década de 1990, para dar respuesta a los efectos negativos producidos por la política de ajuste estructural de la economía (con el apoyo financiero del Estado a los procesos de reconversión productiva y superación de la pobreza rural), ayudaron a reconocer la complejidad de las nuevas demandas de los diferentes sectores y regiones y la necesidad de considerar la totalidad de los aspectos productivos, económicos, sociales, culturales y organizativos (INTA, 1997).

Las evaluaciones de programas de Desarrollo Rural pueden aportar válidas herramientas para la elaboración de estrategias y políticas de Desarrollo Rural, en el marco de la nueva institucionalidad que acompaña el proceso de ajuste macroeconómico en Argentina (Feito, 2005). Asistimos al quiebre de los paradigmas que homogeneizaron el proceso de privatización de la Extensión rural y sus intentos de desaparición, junto con el debilitamiento del resto de las políticas públicas (Alemany, 2008).

Por ello nos preguntamos: ¿cómo podemos contribuir a fortalecer y acompañar a las organizaciones de productores, para que puedan transitar por este nuevo paradigma de la complejidad? Permitiendo desde el interior de las mismas, el fortalecimiento de la conversación sociocultural y la creación de un espacio de transformación, donde sea

posible la innovación y el encuentro de soluciones a problemas que se nos presentan a diario en este contexto local y global de creciente incertidumbre.

Para intentar responder a estos interrogantes, planteamos los siguientes objetivos e hipótesis de investigación.

## ***2. Objetivos***

El objetivo general de esta Tesis es:

- Realizar un análisis comparativo de los aspectos organizacionales y comunicacionales en dos grupos de productores del programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan, Argentina.

Los objetivos específicos son:

- Elaborar un marco conceptual que contribuya al fortalecimiento de la innovación organizacional y comunicacional en los procesos de Desarrollo Territorial, llevados adelante en el marco del programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan.
- Desarrollar herramientas que contribuyan a fortalecer la organización de los productores estudiados, a través de la comunicación estratégica.
- Elaborar para el caso estudiado, un modelo comunicacional desde lo multiparadigmático, que genere un espacio de transformación, canalizador de una participación genuina de los actores sociales involucrados.

### ***3. Hipótesis de trabajo***

Las Hipótesis de Trabajo para esta Tesis son:

Hipótesis 1) El nivel de organización de los grupos de Cambio Rural bajo estudio dependerá de los modelos comunicacionales que operen al interior de los mismos.

Hipótesis 2) El modelo de Desarrollo Rural vinculado al modelo de comunicación transferencista no fortalece el desarrollo organizacional de los productores bajo estudio.



# CAPÍTULO I

## MATERIALES Y MÉTODOS

### 1- Marco Conceptual

#### 1.1. El arte de conocer

El conocimiento es la resultante de la interacción del sujeto- objeto, el conocedor y lo conocido, en un círculo indisociable. El fenómeno comunicacional requiere un abordaje transdisciplinario, recuperando al hombre como núcleo articulador del proceso de conocimiento (Massoni, 2007).

Toda experiencia cognoscitiva involucra al que conoce de una manera personal (Maturana; Varela, 2003). El completamiento<sup>9</sup> que cada uno de nosotros realice, dependerá de las particularidades individuales, percepciones, estados emocionales, cultura, momento histórico, conocimientos, profesión de cada uno de los involucrados. Nuestro sistema nervioso es como un instrumento que nos permite obtener información del ambiente, que luego utilizará para construir nuestra propia representación del mundo (Maturana; Varela, op.cit). De esto surge el tener en cuenta aquello de quién dice lo que dice, o bien a decir de Maturana y Varela “todo lo dicho es dicho por alguien.”

Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos (Senge, 2009). Nada es definitivamente *blanco o negro* si no decimos para qué y para

---

<sup>9</sup> “La idea de comunicación como transferencia sumada a la metáfora de los canales, niega el fenómeno de completamiento que se pone en juego en la comunicación”. Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 1 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

quién lo es, y aun definiendo esto, ninguno de nosotros es definitivamente de una manera y esto es así porque estamos vivos, en permanente cambio (Massoni, 2010).<sup>10</sup>

La cognición no se puede entender adecuadamente sin sentido común, el cual no es otra cosa que nuestra historia corporal y social. Se concluye que conocedor y conocido, sujeto y objeto, se determinan uno a otro y surgen simultáneamente (Varela, 1990).

Para el caso de los grupos de productores agropecuarios analizados, (en los cuales participan diferentes actores con sus racionalidades, conocimientos, intereses, destrezas, edades), el aporte que realiza cada uno de ellos a la observación de un fenómeno, permite enriquecer la interpretación de la complejidad de los aspectos involucrados en el mismo.

El saber empírico de los productores, en interacción con el saber científico del técnico, en el marco de un modelo de comunicación que respete la opinión y los saberes de cada uno de estos actores, permite una mejor interpretación de la realidad y el desarrollo de un aprendizaje colectivo.

A su vez, este tipo de aprendizaje colectivo alcanzado, les permite aumentar la confianza en ellos mismos y en la organización grupal.

## **1.2. Comunicación Estratégica**

Una estrategia de comunicación es para nosotros, un proyecto de comprensión: un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo y fluido. Complejo, en cuanto presenta múltiples dimensiones (por ejemplo, informativa, ideológica, interaccional, sociocultural); fluido, porque la dimensión comunicativa es una dimensión intermedia y como tal, convoca un cierto movimiento,

---

<sup>10</sup> Massoni, S. (2010) Seminario de Comunicación Estratégica. Postgrado Especialización en Comunicación Ambiental. Universidad Nacional de Rosario. Rosario Noviembre 2010.

se ubica siempre a medio camino entre el fondo y la forma. No se nos presenta como algo dado, sino más bien como una inteligibilidad que resolver (Massoni, 2007).

La investigación / acción comunicacional trata de captar la realidad social, de indagar la genealogía de los vínculos, reconocer las matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados. Permite diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional (Massoni, op.cit.).

Cada teoría opera en distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto. Las marcas de racionalidad son índices de la concepción teórica que está organizando/articulando la matriz del encuentro. A continuación caracterizamos las distintas dimensiones con sus marcas de racionalidad, siguiendo a Massoni (2007).

### **1.2.1. La dimensión informativa:**

- Corresponde al campo de los procesos fácticos.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de la información con una finalidad predeterminada.
- Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas, centrándose en los mensajes y su distribución.
- Abordan a la comunicación como difusión de mensajes.
- Algunas marcas de racionalidad de la dimensión informativa son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa.

### **1.2.2. La dimensión ideológica**

- Corresponde al universo de los discursos.
- Da cuenta de las formaciones culturales e ideológicas desde lo supraestructural.

- Las teorías que operan en la dimensión ideológica describen los mecanismos y dispositivos de alienación y manipulación, la forma en que opera la ideología en la semantización de lo social.
- Aborda a la comunicación como aparato de reproducción ideológica.
- Algunas marcas de racionalidad de esta dimensión: linealidad, segmentación verticalidad y denuncia.

### **1.2.3. La dimensión interaccional**

- Corresponde al campo de las motivaciones.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido, atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Aborda a la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
- Algunas marcas de racionalidad de esta dimensión: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.

### **1.2.4. La dimensión sociocultural**

- Corresponde al campo de la comunicación como articulación social.
- Da cuenta de la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.
- Corresponde al campo de lo fluido, como espacio de cambio, de transformación
- Las teorías que operan en esta dimensión describen a las mediaciones socioculturales como dispositivos articuladores de lógicas.

- Aborda a la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianeidad de la producción de sentido.
- Algunas marcas de racionalidad de la dimensión sociocultural son: heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo situacional e histórico.

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que presenta múltiples dimensiones, con una nueva modalidad, de un enfoque centrado en el encuentro, un espacio de mediación, con intención de transformación.

Transformación que no se logra a partir de una información que el otro no tiene, sino a partir de una hibridación de saberes, que permite la innovación; donde el cambio social conversacional está más relacionado con lo que se es, que con las cosas que se saben. Una realidad que no está predeterminada, la construimos con cada uno de nuestros actos (Massoni, 2007).

Todos nuestros actos, sin excepción, contribuyen a formar el mundo en que existimos y que validamos a través de ellos, en un proceso que configura nuestro devenir (Maturana; Varela, 2003).

Toda estrategia de comunicación tiene que tener en cuenta la mayor cantidad posible de aspectos que impactan sobre un problema, que impiden lograr la transformación de una situación, sin limitarse a realizar una simple descripción de los mismos, sino determinar las correlaciones e interacciones que existen entre ellos. “La inteligencia ha dejado de ser la capacidad de resolver un problema para ser la capacidad de ingresar en un mundo compartido” (Varela, 1990).

Se considera a la comunicación estratégica como momento relacionante de la diversidad sociocultural, como espacio de encuentro de actores. Es estratégica pues es el

momento donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores, implica la participación, en tanto es una acción común-con-otro, sin pretensiones de completitud (Massoni, 2008).

Si generamos espacios de encuentro con otros actores permitiendo y habilitando posibilidades de interacción de pensamientos, culturas, valores, con una actitud de atención, respeto y valoraciones del otro, renunciando a ser poseedores de la verdad, damos la posibilidad del surgimiento de nuevas ideas, de innovación e interesantes progresos en nuestros proyectos de desarrollo rural.

La comunicación estratégica intenta habilitar un encuentro en un proceso de heterogeneidad compleja, en busca de resonancias parciales. Un encuentro, no necesariamente simétrico, sino como un proceso de acciones y sentidos compartidos, que permita la imbricación de ideas y dé lugar a la innovación (Massoni, 2007).

En sistemas que se alejan del equilibrio, que se arriesgan al cambio, se producen efectos insospechados, en la comunicación, la autoorganización, la generación de nuevas estructuras y organizaciones de lo cual emerge lo nuevo (Wallerstein, 2007).

La implementación en territorio del programa Cambio Rural, al operar con una metodología de trabajo participativa, genera espacios de encuentro y de discusión, tanto entre productores, como entre productores y técnicos.

Si en estos espacios de participación se desarrolla el modelo de comunicación estratégica, que permita realizar diagnósticos comunicacionales multidimensionales, identificando problemas en sus distintos niveles, con las lógicas de funcionamiento de los actores involucrados, identificando los vínculos existentes en la situación problema, favoreciendo el intercambio y la comunicación como proceso colectivo entre productores y técnicos, se logrará intensificar el análisis de las problemáticas que aquejan a los productores y encontrar nuevas soluciones a distintos problemas.

### **1.3. Las organizaciones**

Las organizaciones son unidades compuestas, donde priman fundamentalmente las interacciones que se establecen entre sujetos. La interacción de los sujetos dentro de ellas, dependerá del significado o sentido que los mismos le infieran a lo que allí acontece. Cada organización construirá una significación distinta y será un factor diferencial de las demás. “El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular” (Senge, 2009).

El aprendizaje del trabajo en forma conjunta comienza con el diálogo, ya que este permitirá dejar de lado los supuestos y abordar un verdadero pensamiento colectivo, propiciando el desarrollo organizacional.

La comunicación es también constitutiva de la organización. Sin una comunicación estratégica, operando como espacio relacionante de la diversidad de los actores, como espacio de encuentro, donde exista respeto mutuo e integración de las distintas percepciones y talentos en una totalidad productiva, las organizaciones correrán el riesgo de desintegrarse independientemente de las capacidades individuales existentes en las mismas, así como de los productos innovadores que puedan crear.

Así mismo, se debe considerar que cuando nos referimos a organizaciones estamos pensando en procesos, no en objetos. Por ello, el pensamiento sistémico constituye la base sobre la cual una organización se debe apoyar para analizar su contexto y pensar su futuro.

Katz y Kahn (1981) citados por Lapalma (2006) sistematizan la diversidad de modelos organizacionales y señalan que en organizaciones comunitarias puede darse una combinatoria de los siguientes tipos:

**Tipo I** - Organizaciones que poseen una estructura poco diferenciada, surgen por estímulo o influencia del medio, para resolver problemas comunes de sus integrantes. Las tareas se realizan basadas en la cooperación y solidaridad (todos hacen de todo). La estructura está basada en valores y expectativas compartidas y el principio de autoridad está centralizado en un liderazgo personalizado.

**Tipo II** - Además de las necesidades comunes, en la estructura aparecen diferenciaciones internas, originadas por aspiraciones personales, por aprendizaje social o por capacidades individuales para resolver nuevas demandas del medio ambiente. Los objetivos, así como las reglas de funcionamiento, comienzan a ser explicitadas. La autoridad es una función diferenciada coexistiendo a veces con el liderazgo personalizado.

**Tipo III** – Presentan una mayor complejidad; sus objetivos y normas están escritos para todos los integrantes, la división del trabajo está basada en roles y funciones y la autoridad es un rol. Aparecen mecanismos de coacción para el cumplimiento de las normas y reglas.

En el siguiente cuadro se presenta la diversidad organizacional, de menor a mayor complejidad, teniendo en cuenta para su clasificación aspectos como: objetivos, liderazgo, división del trabajo y normas.

**Cuadro N° 1 Diversidad organizacional “del grupo a la organización”**

Aspectos / Tipo de organización	TIPO I	TIPO II	TIPO III
<b>Objetivos</b>	<i>Implícitos</i>	<i>Explícitos</i>	<i>Escritos</i>
<b>Autoridad</b>	<i>Liderazgo Personalizado</i>	<i>Según Tarea</i>	<i>Función</i>
<b>División del Trabajo</b>	<i>Cooperativo y Solidario</i>	<i>Roles iniciales y por tarea</i>	<i>Roles y Funciones</i>
<b>Normas</b>	<i>Afectivas</i>	<i>Explícitas</i>	<i>Escritas</i>

Fuente: “El Escenario de la Intervención Comunitaria” Lapalma (2006)

En el contexto económico internacional, nacional y provincial actual de creciente incertidumbre<sup>11</sup>, la organización de los productores es fundamental para

<sup>11</sup> La CEPAL organismo de las Naciones Unidas, en su informe Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2012, dado a conocer en el mes de octubre en Santiago de Chile, señaló que la desaceleración mostrada por las economías durante 2011 se extendió durante el primer semestre de 2012, lo que hizo caer la proyección de crecimiento para el año completo a 3,2%, del 3,7% anunciado en junio pasado. La debilidad de la economía mundial causada principalmente por las dificultades que enfrentan Europa, Estados Unidos y China, ha incidido en el crecimiento de América Latina y el Caribe, región que tendrá en 2012 una expansión menor que en años anteriores. Según el documento, el consumo privado ha sido el principal impulsor de la expansión regional, gracias a la favorable evolución de los mercados laborales, el aumento del crédito y, en algunos casos, de las remesas. Sin embargo, el mercado enfriamiento de la demanda externa y una tendencia decreciente de los precios de la mayoría de los principales bienes básicos de exportación, han transformado al comercio exterior en el principal canal de transmisión de las crisis internacionales a la economía de la región. En el contexto de la provincia de San Juan, las

empoderarse y así aumentar el poder de negociación, frente a los distintos actores del territorio.

En la cadena vitivinícola, tanto en el plano internacional como nacional, se asiste desde hace ya largos años a un proceso de paulatina y persistente contracción en el consumo de vinos, lo cual condiciona el desempeño de la industria. A su vez se ha profundizado, un acelerado proceso de concentración y centralización del capital en la elaboración de vinos de mesa. Si bien las firmas líderes del mercado muestran ciertas diferencias en cuanto a sus formas de integración vertical, su posición claramente dominante les permite ejercer prácticas oligopsonías<sup>12</sup> en la compra de uva y /o de vino de traslado (Azpiazú, D.; Basualdo, E. 2003).

Los productores vitícolas deben enfrentar costos de producción cada vez más altos, los cuales no se corresponden con aumentos en el precio de sus productos, llegando en algunos casos a comprometer la permanencia de los mismos en la actividad.

Según el resultado del Censo 2011 del Instituto Nacional de Vitivinicultura delegación San Juan, si bien en los últimos diez años el área total implantada se ha incrementado, la cantidad de viñedos existentes entre el año 2000 y el 2011 se ha reducido. Hay 287 fincas menos, lo que significa una reducción del 4,6% si se compara las 5.943 fincas que había en el 2000, con las 5.237 que hay en la actualidad.<sup>13</sup>

En la actividad hortícola, el costo de los insumos y de la mano de obra han registrado un fuerte incremento, aumentando los costos de producción y disminuyendo los márgenes de rentabilidad de la actividad<sup>14</sup>.

---

economías regionales tales como la vitivinicultura y la olivicultura están fuertemente vinculadas al mercado internacional, por lo tanto están influenciadas por lo descripto anteriormente.

<sup>12</sup> Refiere a oligopsonía: Situación comercial en que es muy reducido el número de compradores de determinado producto o servicio.

<sup>13</sup> INTA INTRANET 30/5/2011 Diario de Cuyo. San Juan. Nota. Economía

<sup>14</sup> El "Diario de Cuyo", diario local de la provincia de San Juan, citaba hasta un aumento del 50% del costo de los insumos de producción durante el 2011, este dato surgió de un sondeo de casas dedicadas a la venta de agroquímicos en la provincia (Diario de Cuyo, viernes 20 de enero de 2012).

En el caso del grupo de los productores de espárrago, la comercialización se realizaba a través de intermediarios que iban a la localidad del Médano de Oro. Estos ofrecían menores precios a productores con mayor superficie y producción, quienes, al no contar con cámaras de frío, se veían obligados a vender los espárragos, provocando la caída del precio del producto.

Los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, al finalizar los cuatro años de pertenencia al programa Cambio Rural, mejoraron la comunicación, aumentando la confianza y cohesión grupal, desarrollando diferentes estrategias de comercialización y acordando el precio de venta del espárrago, entre los integrantes del grupo y otros productores de la localidad, aumentando de esta manera, el poder de negociación de precios frente a los intermediarios.

Por la situación comentada en el párrafo anterior, en el caso del grupo EUMO, coincidimos con lo dicho por Giddens citado por Norman Long (1992), ya que dentro de los límites de la información, incertidumbre y otras restricciones que existen, los actores sociales son “capaces” y “conocedores”. Tratan de resolver sus problemas, aprender a intervenir en el flujo de eventos sociales que los rodean y monitorear constantemente sus propias acciones, observando como otros reaccionan a sus conductas.

#### **1.4. Las teorías del Desarrollo y sus diferentes enfoques**

Las primeras teorías del desarrollo surgieron cuando los gobiernos nacionales de Europa y Estados Unidos, decidieron al finalizar la Segunda Guerra Mundial y comienzo de la Guerra Fría, que debían abocarse a enfrentar sus problemas económicos,

regionales y sociales, a partir del uso de un instrumento: la planificación del desarrollo nacional y regional. El desarrollo de este pensamiento se dio desde 1954 hasta mediados de la década de 1970 aproximadamente, comenzando con la segunda postguerra y terminando con el resurgimiento del neoliberalismo (Manzanal, 2005).

Algunos autores consideran que la emergencia del discurso del desarrollo se produce al finalizar Segunda Guerra Mundial, tomando como acta fundacional el discurso del presidente estadounidense Truman del 20 de enero del 1949. Este discurso mostraba una fe ilimitada en el progreso (identificado explícitamente con el aumento de la producción y la introducción de tecnologías modernas más eficientes), contemplando al mismo como un proceso difusionista que llevaría gradualmente a toda la humanidad a compartir un bienestar material generalizado (Feito, 2004).

La utilización del modelo occidental de sociedad como parámetro universal para medir el relativo atraso o progreso de los demás pueblos, constituye el rasgo esencial del prejuicio eurocentrista. Por ello a decir de Viola (2000) citado por Feito (2004) puede comprenderse, que la cultura de las sociedades tradicionales fuera un obstáculo fundamental para su desarrollo y por lo tanto la única vía hacia el desarrollo consistía en la adopción del “paquete cultural occidental” (capitalismo, industrialización, tecnología avanzada, democracia representativa, individualismo, secularización, utilitarismo).

Este enfoque economicista (dada la centralidad de la teoría económica neoclásica en la configuración de las imágenes dominantes del desarrollo, especialmente identificando desarrollo y crecimiento económico), supone identificar la realidad con un número reducido de variables cuantificables e ignora que gran parte de la actividad económica productiva del Tercer Mundo tiene lugar fuera del mercado (Feito op cit).

El economista norteamericano Walt Rostow planteó en el '50 un camino previsible en su libro "Las etapas del crecimiento económico", una receta que podía aplicarse universalmente, sin importar la cultura, la geografía o la historia de cada país. Según los desarrollistas, esta sociedad ideal podía medirse con un conjunto de indicadores universales. Así se definió el Producto Bruto Interno (PBI) como patrón de medida de los países desarrollados y subdesarrollados. El PBI es el valor monetario de bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. A partir de los '40 el Banco Mundial empezó a definir naciones pobres, basándose en su PBI (INTA, 2008).

En los años 1960 y 1970 se confirmó que los beneficios esperados a partir de este modelo de desarrollo no se concretaban. Al contrario, el resultado fue un crecimiento desigual entre países centrales y periféricos. En esta etapa surgieron modelos interpretativos como el de ILPES- CEPAL (Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- Comisión Económica para América Latina y el Caribe), el cual formuló la teoría del desarrollo desigual y combinado (hay países desarrollados porque hay países subdesarrollados, ya que aquellos se desarrollan con los flujos de capital que extraen de los últimos) y planteó que esto se debía a la ampliación progresiva de la brecha de los precios entre las materias primas que se exportaban y las tecnologías que se importaban de los países subdesarrollados (INTA, 2008; Manzanal 2005).

La propuesta de estos economistas fue mejorar los términos de este intercambio, como forma de lograr mayor equidad y desarrollo. Inclusive dentro de estos países, se ampliaron las desigualdades entre regiones, con ciudades desarrolladas y un interior subdesarrollado, procesos de migración rural- urbana y la conformación de bolsones de

pobreza<sup>15</sup>. El planteo que surgió de esta nueva teoría económica era que los países productores de materias primas se debían agrupar, para forzar un cambio en las relaciones de intercambio. Al comienzo del '70 se formó el bloque de los No Alineados: un grupo numeroso de países que proponían tomar distancia tanto de los Estados Unidos y Europa como de la Unión Soviética para plantear la necesidad de una negociación Norte –Sur, en lugar de Occidente capitalista- Este comunista (INTA, 2008; Long, 2007).

Ya a mediados de los '70, se observa un resurgimiento del neoliberalismo, período durante el cual la problemática regional perdió entidad. En esta etapa desaparece todo lo que tenga que ver con la planificación, en tanto se restringe aceleradamente la acción estatal en la actividad económica. Comienzan entonces, los procesos de privatización y desregulación, que llevaron al retiro del Estado de su función anterior, para dejar actuar al “mercado” como el “organizador” más eficiente de la actividad económica (Manzanal, 2005).

En este período del neoliberalismo, aumentó la desigualdad social y la segmentación, generando como dijimos, grandes bolsones de pobreza y nuevas dinámicas de marginación y exclusión. La pobreza y la brecha entre ricos y pobres persistieron y se incrementaron aún más. Esto ocurrió especialmente con la pobreza rural, uno de los indicadores más claros del fracaso de los modelos de desarrollo implementados (INTA, 2008; Alemany, 2008).

Tal como comenta Mabel Manzanal (2005), las profundas transformaciones territoriales operadas en diferentes ámbitos nacionales (tanto en el Primer como en el Tercer Mundo) resultante de las políticas de liberalización, desregulación y privatizaciones y de los procesos de integración regional (Unión Europea, Mercosur,

---

<sup>15</sup> Estos bolsones de pobreza tuvieron distintas denominaciones en diferentes países: “villas miseria” en Argentina, “favelas” en Brasil, etc.

Nafta, Pacto Andino) condujeron a repensar el análisis territorial y redefinir los modelos interpretativos existentes, para enmarcarlos en el contexto de la globalización. Fue en la década de los '90 y desde el neoliberalismo que apareció un renovado discurso regional vinculado a temas y acciones relacionados con el desarrollo endógeno (de Mattos, 1999), la competitividad, productividad y centrado en aquellos territorios con condiciones de atractividad (Coriat; Taddéi, 1995) para captar el capital y las inversiones foráneas, autores citados por Manzanal (op.cit). En forma paralela surgieron nuevos paradigmas asociados al desarrollo local, la descentralización, la participación, la innovación, la acción colectiva y la competitividad sistémica.

A decir de Norman Long (2007): una perspectiva centrada en el actor, una mirada a la amplia bibliografía de la post guerra sobre desarrollo y cambio social, nos muestra una división clara entre trabajos que generalmente enmarcan sus análisis en términos de conceptos delineados desde la teoría de la modernización o adoptan una perspectiva neo-marxista estructural y otros que, aunque pueden iluminar dimensiones relevantes a esas mismas teorías generales, están más proclives a proveer detallados informes de respuestas diferenciales a las condiciones estructurales y explorar las estrategias y las disposiciones culturales de los actores sociales involucrados.

Long comenta sobre este segundo enfoque, en el cual si bien ciertos cambios estructurales son producidos por fuerzas externas, se pueden observar respuestas diferenciales a circunstancias estructurales similares. Las situaciones diferentes que aparecen son en parte la creación de los propios actores: “argumentamos que una perspectiva centrada en el actor permite el reconocimiento de realidades múltiples y de prácticas sociales diversas, a la vez que requiere trabajar a nivel metodológico formas de dar cuenta de mundos sociales diferentes y a menudo incompatibles” (Long, op cit).

Estudios realizados desde el enfoque orientado al actor procuran entender los procesos por los cuales formas o arreglos sociales particulares emergen y son consolidados o re trabajados en la vida cotidiana de las personas. Esto permite comprender el modo en que las intervenciones de desarrollo (programas y proyectos sociales) son construidas y moldeadas por diferentes encuentros e interacciones de múltiples actores (Rodríguez Bilella, 2004).

La noción de “agencia” atribuye a los actores individuales la capacidad de procesar la experiencia personal e idear formas de encarar la vida aún en situaciones de extrema coerción. El análisis orientado al actor asume que los actores son capaces (incluso dentro de espacios sociales severamente restringidos) de formular decisiones, actuar sobre ellas, o innovar o experimentar y obtener resultados (Giddens, citado en Long, 2007). Además se considera que agencia no es solo tener capacidad de tomar decisiones, sino que está compuesta por relaciones sociales y sólo puede volverse efectiva a través de ellas (Long, op. cit.).

Con el cambio de milenio, la globalización (vinculada al proceso de mundialización de la economía y las nuevas tecnologías) no se condice con el anuncio de una homogeneización cultural a escala mundial. Esta situación se refleja en las instituciones internacionales, que comienzan a valorar la diversidad cultural, incluyendo la “dimensión cultural del desarrollo” como una variable esencial de cualquier proyecto (Feito, 2004).

### **1.4.1 Desarrollo Rural Territorial**

El Desarrollo Rural, tal como lo entendemos, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y aumentar la participación social, cultural, política, tecnológica y económica de los productores y sus comunidades.

En la actualidad los procesos de innovación tecnológica, reestructuración productiva y globalización económica, están asociados a importantes cambios espaciales que definen nuevas forma de organización del territorio (Caravaca, 1998).

El territorio no es un espacio físico “objetivamente existente”, sino una construcción social, es decir, un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósitos compartidos por múltiples agentes públicos y privados (Shetjman; Berdegué, 2004).

Hay una revalorización del papel que ejerce el espacio en el análisis socioeconómico, considerando al mismo como un elemento activo que constituye una parte importante de tales procesos, y que contribuye además, a la generación de ventajas competitivas<sup>16</sup>.

Asistimos a nivel global, a un proceso de transformación profunda de la economía, la sociedad y el territorio, asociado a las nuevas tecnologías de la información. La arquitectura de relaciones entre redes operando en las tecnologías de la información configura procesos y funciones dominantes en nuestras sociedades. (Caravaca, op cit).

En simultaneo con todos estos cambios a nivel global se encuentra lo local, dimensión en la cual el desarrollo estará vinculado a un conjunto de capacidades locales como: la innovación, creatividad y capacidades emprendedoras de los agentes locales, la

---

<sup>16</sup> Según Aydalot, 1986; Sánchez, 1988; Camagni, 1991; Maillat, D – Quevit, M – Senn, editores 1995; Santos, 1996; Veltz, 1996 citados por Caravaca (1998).

solvencia técnica y de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de relacionamiento de las personas y organizaciones público - privadas, la capacidad de articulación con el entorno institucional y mercadológico, la capacidad de liderazgo y generación de diálogo (Madoery, 2003).

Con la evidencia de los resultados negativos de la aplicación durante décadas del modelo neoliberal (el cual llevó a los países a reiteradas crisis institucionales, económicas y políticas), comenzaron a aparecer propuestas de políticas alternativas que reconocen cierta intervención del Estado, como un agente más del desarrollo, en áreas vedadas durante la etapa anterior (Manzanal, 2005).

En esta nueva perspectiva del Desarrollo Territorial aparece el estado con un rol diferente, ya que no es más el gestor y el ejecutor autónomo de una política descendente, que baja totalmente estructurada desde los gobiernos hacia la población, sino que ahora se piensa en una política flexible, que contemple diferencias y particularidades locales, construyéndola en varios de sus aspectos desde abajo, en forma ascendente (en general en lo que tiene que ver con la cuestión social y con los propios proyectos de la población, ligados a sus actividades, al desarrollo local o a organizaciones locales) (Manzanal, op cit).

El fundamento del Enfoque de Desarrollo Territorial del INTA, se vincula a la toma de conciencia creciente del papel de los recursos endógenos en la búsqueda de un desarrollo duradero, sostenible en el tiempo, originado en las fuerzas vivas locales y destinadas a éstas. Es decir, este enfoque, plantea el desarrollo como un proceso endógeno, cuyos ejes centrales son la movilización del potencial de desarrollo del

territorio<sup>17</sup> y la capacidad de la comunidad de liderar el proceso (en el sentido de poder decidir y controlar los cambios que se van produciendo).

Este enfoque considera al territorio como un todo interrelacionado, no sólo centrado en el sector agropecuario y que incluye la participación social, la multidimensionalidad, la multisectorialidad, la visión de una economía de territorio y la búsqueda de una mayor coincidencia institucional (INTA, 2007)<sup>18</sup>.

El Desarrollo Rural se trabaja desde lo local, porque éste es el ámbito donde la población está directamente involucrada en la transformación de su realidad y de sus condiciones de vida. De hecho, la mayor parte de la población sólo desde su lugar local podrá tener una proyección hacia lo global. Porque “su lugar” es el reducto desde el que se fortalece, se capacita y participa para viabilizar sus potencialidades hacia otros escenarios ampliados (Manzanal, 2003).

Se debe trabajar lo local, que es el punto de encuentro de esa fuerte y particular relación entre territorio y desarrollo. El ámbito donde los actores dejan de ser espectadores y pasan a ser protagonistas de su destino común si cuentan con proyectos políticos aglutinadores (Madoery, 2003).

En Argentina, la consideración en la agenda de Desarrollo local de lo rural-agrario es frágil, en parte por la marcada concentración de población en áreas urbanas y la baja instalación de la problemática, de los sectores subordinados del agro (pequeños y medianos productores, trabajadores asalariados), en la escena pública, asociados a sus debilidades organizativas (Craviotti, 2008), citado en Feito (2010).

---

<sup>17</sup> El potencial de desarrollo de un territorio o capital territorial es el conjunto de todos aquellos recursos y tipos de capital, materiales e inmateriales, con los que cuenta una comunidad para movilizarlos en pos de una estrategia de desarrollo.

<sup>18</sup> Enfoque de Desarrollo territorial. Programa Nacional de Apoyo a los Territorios. Documento de trabajo N° 1 Ediciones INTA(2007)

Por ello es necesario el fortalecimiento de las organizaciones, como así también consolidar y aumentar la trama de los actores locales, contribuyendo al empoderamiento de estos actores sobre proyectos y programas de ejecución en el territorio.

Bajo esta perspectiva, el sentido y la significación central de la existencia de una intervención extensionista es ayudar a crear las condiciones para fortalecer y ampliar las capacidades autónomas de decisión de los grupos sociales locales y consecuentemente el fortalecimiento, de los marcos de acción de las fuerzas sociales internas de las comunidades, para la apropiación de los elementos del entorno que les permitan establecer nuevos cursos de acción. Esto implica incorporar/ revalorizar la dimensión política (el poder) en la práctica de la Extensión rural, entendiendo que ésta dimensión se refiere a relaciones sociales que son dinámicas, contradictorias, conflictivas que admiten contenidos diversos y no predeterminados, y que solo se pueden sustanciar en cada situación concreta (Alemany, 2008).

No debemos dejar de tener en cuenta, que décadas del modelo neoliberal dominante en Latinoamérica y en nuestro país, han debilitado los lazos sociales, predominando los valores que disienten o atentan contra las formas de organización y articulación que se proponen. Avanzó el individualismo frente a la solidaridad, la competencia frente a la cooperación, la innovación frente a la tradición, la productividad frente a la sustentabilidad, el desinterés frente a la movilización, la ilegalidad frente a la ética y los valores (Manzanal, 2005).

En este marco comentado anteriormente, la Extensión Rural continúa siendo percibida mayoritariamente como íntimamente vinculada a las ideas de desarrollo y como estas son construcciones sociales dependientes del contexto social, económico, político e intelectual, la Extensión Rural ha estado muy influenciada por el pensamiento neoliberal hegemónico en casi todos los países de América Latina (Alemany, 2008).

Desde el programa Cambio Rural del INTA de la provincia de San Juan se trabaja en el desarrollo y fortalecimiento organizacional de los grupos de productores, teniendo en cuenta que la participación, como empoderamiento<sup>19</sup>, debe estar presente en todo proyecto de desarrollo social. Esto se complementa tomando conciencia que la participación no es automática o espontánea, sino que es necesario un aprendizaje, y que las situaciones políticas y sociales de orden general se constituyen en facilitadores u obstáculos de su viabilidad, condicionando los distintos niveles, formas y grados de participación. Además, la participación da lugar a la aparición de diferencias, conflictos y liderazgos entre los involucrados (Feito, 2008).

La participación va asumiendo en la práctica, formas de mayor compromiso individual y organizacional, en un gradiente que va desde estar simplemente informado hasta diseñar acciones, individuales o grupales y tomar decisiones estratégicas (Manzanal, 2004).

## **2. Marco Metodológico**

Para conocer los modelos organizacionales y comunicacionales que operan en los grupos analizados del programa Cambio Rural de la provincia de San Juan, se tomará como marco metodológico un modelo comunicacional de abordaje transdisciplinario denominado *comunicación estratégica*, desarrollado en la Escuela de Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario<sup>20</sup>. Este modelo opera básicamente

---

<sup>19</sup> Tal como comenta Carolina Feito en *El enfoque etnográfico como herramienta para la extensión rural* (2008), la participación conduce al “empowerment”. El mismo consiste en sucesivos avances acumulativos en la capacidad de tomar decisiones y es un proceso orientado a capacitar a los distintos actores a adquirir poder, a usarlo y administrarlo en forma eficiente y responsable en todo aquello que los afecta, en sus distintas actividades en su existencia diaria.

<sup>20</sup> Se desarrollaron en este marco distintos trabajos desde la UNR como: Diagnóstico comunicacional **PAMIC** (Producción Ganadera Mixta Conservacionista). Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Universidad Nacional de Rosario (INTA-UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte 1990-91; Diagnóstico comunicacional **PROGRAMO** (Producción Ganadera Agrícola) Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario (INTA-UNR) para el Centro Regional INTA Buenos Aires Norte 1991-92; Diagnóstico Comunicacional

en un doble registro: el de las miradas disciplinarias a partir de los cuales se aborda el problema de la investigación y el de los actores de la situación que se analiza (Massoni, 2007).

En el primer registro, la principal tarea es el reconocimiento de racionalidades teóricas en la problemática que se investiga. Se determinaran las marcas de racionalidad comunicacional que operan entre productores por un lado y entre productores y técnico, por el otro, para el caso estudiado de los dos grupos de Cambio Rural, a fin de reconocer a partir de ellas, la conceptualización de la comunicación según la cual cada situación está organizada predominantemente (Pérez; Massoni, 2009).

En el segundo registro, se intenta interpelar la heterogeneidad sociocultural en la situación de comunicación y en torno al problema de investigación.

Este modelo comunicacional fue complementado para este trabajo de Tesis, con la realización de un trabajo de campo etnográfico, durante el cual se realizaron entrevistas no estructuradas a los productores de los grupos y observación participante realizada en las reuniones grupales y en las visitas a las fincas de los productores. Las entrevistas se realizaron en el mes de marzo a los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro y en el mes de julio del 2011, a los productores del grupo Yema Franca. La observación participante se realizó en las reuniones mensuales

---

**PROGRASO.** Producción Ganadera Agrícola Sostenible. Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario para Centro Regional INTA La Pampa -San Luis 1992-93; Diagnóstico Comunicacional **Plan Nacional de Extensión Forestal** .Convenio IICA Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola-SAGYP Secretaria de Agricultura Ganadería y Pesca 1993-94; Diagnóstico **Comunicacional Institucional** Estación Experimental Agropecuaria INTA Pergamino. Convenio Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Universidad Nacional de Rosario, Escuela de Comunicación Social 1994-95; **Análisis comunicacional para la acción concertada e evaluación de la sostenibilidad de los sistemas agrícolas en el cono sur de América Latina.** Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario, 2000; **Estrategia de comunicación recolectores informales de residuos** Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo. Rosario, 2000; **Análisis de Comunicaciones, módulo de la investigación de indicadores de sostenibilidad en Argentina.** Convenio Comunidad Económica Europea- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-RIMISP.1999/2000; **Estrategia de Comunicación** Instituto Nacional del Agua y del Ambiente-Universidad Nacional de Rosario, Escuela de Comunicación Social 2000/2001; Estrategia de comunicación imagen ciudad ambiental. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GMBH Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo. Rosario, 2001 y 2002.

grupales: durante 2009-2010 para el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, y durante 2010-2011 para el grupo Yema Franca.

La elección de esta combinación metodológica respondió a la necesidad de articular los aportes del diagnóstico comunicacional, provenientes de la aplicación del marco metodológico de la comunicación estratégica, con aquellos resultados de la realización del trabajo de campo de tipo etnográfico, ya que consideramos la entrevista en profundidad, como una de las técnicas cualitativas más apropiada para acceder al universo de significación de los actores, agentes o sujetos sociales, porque comienza en la búsqueda de preguntas y sentidos, es decir en el marco interpretativo del informante (Guber, 2001).

También utilizamos información secundaria proveniente de informes, boletines y series de datos de organismos públicos, así como de medios de comunicación escrita, debidamente citados.

### **2.1. Unidad de Estudio y Unidad de Análisis**

Describimos para el trabajo de campo etnográfico, la Unidad de Estudio (UE) como la correspondiente al ambiente físico donde se desarrolló la investigación y la Unidad de Análisis (UA) como los sujetos sociales de la investigación (Guber, 2001).

Nuestra UE corresponde a la provincia de San Juan, la misma cuenta con una superficie aproximada de 96.000 Km<sup>2</sup>, de los cuales el 80 % lo cubren las sierras y los cordones cordilleranos. El resto de la superficie la constituyen los Valles Centrales de Tulum, Ullum y Zonda; los Valles Cordilleranos: de Iglesia y Calingasta; y los Valles del Norte como Jáchal y Valle Fértil. Al Valle del Tulum pertenecen los Departamentos de Rawson, Sarmiento y 25 de Mayo, donde se encuentran ubicadas las fincas de los productores de los dos grupos analizados. El Valle del Tulum es el más grande de la

provincia, con una superficie de 323.000 ha, una longitud aproximada de 100 Km. y un ancho variable entre 5 y 50 Km. Sus límites orográficos son al Oeste las Sierras Chicas de Zonda, Loma de las Tapias y Sierras del Villicum y hacia el Este la Sierra de Pie de Palo (Van den Bosch, 2008).

Los requerimientos hídricos de los cultivos son totalmente provistos por el riego con aguas provenientes del río San Juan, a través del almacenaje en la presa embalse Ullum y en menor grado por la extracción del agua de los acuíferos subterráneos (Gobierno de la Provincia de San Juan; EEA San Juan INTA, 1976).

Las fincas de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, están ubicadas en la localidad del Médano de Oro y Colonias Rodas, Departamento de Rawson de la Provincia de San Juan.

El Departamento de Rawson se encuentra en el centro sur de la provincia, 7 Km. al sur de la ciudad de San Juan, con una población de 107.740 habitantes (INDEC, 2001). Posee 300 Km<sup>2</sup> de superficie de los cuales el 35 % corresponde al área urbana, cuya villa cabecera es Villa Krause y el resto es zona semi- rural y rural, que abarca la franja sur – este y sur –oeste del departamento.

La superficie total cultivada en el Departamento de Rawson es de 6.304,51 ha, correspondiendo al cultivo de espárragos 527,454 ha (Censo de Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-2007).

Los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro se dedican a la producción hortícola, son propietarios de sus tierras y en algunos casos, cuentan con un empleado permanente en sus predios. La maquinaria agrícola es propia, pero necesitan renovarla. La mayoría de los productores viven en sus fincas cuyas superficies oscilan en un rango de 2 a 10 ha. Los predios no cuentan con infraestructura de post cosecha como galpón de empaque y cámaras de frío.

En el caso de los productores del grupo Yema Franca sus fincas se encuentra distribuidas de la siguiente manera: ocho pertenecen a las localidades de Colonia Fiscal, Las Lagunas y Cochagual en el Departamento de Sarmiento y dos a la localidad de Santa Rosa del Departamento de 25 de Mayo.

El Departamento de Sarmiento se encuentra ubicado al sur de la provincia de San Juan, donde predomina el paisaje precordillerano en el oeste, y hacia al este hay numerosas plantaciones de vid, olivos, hortalizas y frutales. Dentro de las hortalizas se destacan la sandía y el melón, siendo este Departamento, el principal productor de estos dos cultivos de la provincia. La superficie cultivada en el Departamento de Sarmiento es de 14.544,71 ha, correspondiendo al cultivo de vid 7.946,50 ha (Censo de Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-2007)

Según el INDEC (2001) el Departamento del Sarmiento posee una población de 19.093 habitantes. Su población se concentra en la villa cabecera de Media Agua, siendo esta, el centro urbano principal del Departamento. Luego sigue en importancia, la localidad de Los Berros donde se encuentran explotaciones mineras dedicadas a la producción de piedra caliza.

El crecimiento total de la superficie cultivada, en el Departamento de Sarmiento, del año 2001 al 2007, fue del 22% pasando de 11.837 ha cultivadas a las actuales 14.544 ha. De ellas el 54,6% corresponde a vid, manteniendo el mismo porcentaje del 2001; para el caso del cultivo del olivo, creció en superficie, pasando del 23 % al 25,3% en el mismo lapso.<sup>21</sup>

El Departamento de 25 de Mayo está ubicado al sureste de la provincia de San Juan, está caracterizado por su importante producción en vid y olivo, es el Departamento con mayor superficie cultivada de San Juan. En este Departamento se

---

<sup>21</sup> Relevamiento Agrícola en la provincia de San Juan. Departamento de Hidráulica. Ciclo 2006-2007

registran 16.141,09 ha con 8.913,91 ha dedicadas a la viticultura (Censo de Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-2007).

De acuerdo al INDEC (2001) el Departamento de 25 de Mayo cuenta con 17.119 habitantes de los cuales el 51% de la población es de tipo urbano y el 49% está en el ámbito rural. Los principales centros urbanos son Santa Rosa, localidad cabecera departamental, y Las Casuarinas donde se concentran la mayor densidad de población.

La extensión de las fincas de los productores del grupo Yema Franca se encuentra entre las 5 y 160 ha. Se dedican al cultivo de vid para vinificar, uva de mesa, pasas y al cultivo de olivos. Los viñedos pertenecen a variedades tales como: Cereza, Pedro Giménez, Chardonnay, Bonarda, Tempranillo, Cabernet, Torrontés Sanjuanino y Syrah. Las variedades destinadas a uva de mesa y pasas son los cultivares Superior, Flame y Fiesta. En cuanto a los olivo las variedades cultivadas son: Arauco, Arbequina, Changelot y Manzanilla

Los productores de este grupo son dueños de sus tierras, cuentan con maquinaria agrícola propia y son tradicionalmente viticultores. Los viñedos de las variedades Cereza y Pedro Jiménez se caracterizan por poseer más de 25 años de edad y alcanzar rendimientos promedio de 35.000 Kg. / ha

Nuestra Unidad de Análisis está conformada por los productores integrantes del grupo de Cambio Rural Esparragueros Unidos del Médano de Oro, dedicados al cultivo de espárragos y por los productores integrantes del grupo Yema franca dedicados a la producción de vid para vino.

## **2.2. Marco Metodológico de Comunicación Estratégica**

Para acompañar los procesos de cambio que venimos describiendo<sup>22</sup>, en el campo de las teorías de la comunicación se fue consolidando en las últimas décadas, un modelo de abordaje comunicacional denominado *comunicación estratégica*, cuyo objetivo central es una acción concertada para el desarrollo sostenible, entendido como cambio social conversacional que facilita la incorporación de la comunicación a los programas de desarrollo como espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales (Massoni, 2009).

Este modelo de comunicación estratégica opera básicamente en un doble registro: el de las miradas disciplinarias a partir de las cuales se aborda el problema de investigación (Módulo I) y el de los actores de la situación que se aborda (Módulo II). (Massoni, 2007). Describiremos a continuación ambos Módulos:

**a) Módulo I:** la principal finalidad de este módulo es el reconocimiento de racionalidades teóricas en la problemática que se investiga. Por eso este modelo trabaja con un abordaje transdisciplinario y multiparadigmático, para interpretar crítica y valorativamente las distintas dimensiones de la comunicación en la situación problema. (Massoni 2007).

**b) Modulo II:** como ya dijimos, desde la concepción de la comunicación estratégica ya no hay un mensaje a transmitir, sino un problema a resolver. Su solución implica el reconocimiento de los actores sociales, entendidos como protagonistas con relación a una temática y trabajando desde una matriz sociocultural que imprime a su acción una lógica particular de funcionamiento. Esto es, un análisis que se realiza desde los actores sociales, más que desde los sujetos individuales (Massoni, 2007).

---

<sup>22</sup> En gran cantidad de ámbitos, no solo empresariales sino también académicos, se sigue pensando y haciendo comunicación desde teorías que no logran despegarse del modelo fundacional de Shannon y Weaver (1949). Una teoría pensada para la transmisión de mensajes entre máquinas (telégrafo) por lo tanto totalmente alejada del fenómeno esencialmente impreciso, contextual y social de la comunicación humana. (Pérez; Massoni, 2009)

### **2.2.1. Diagnóstico Comunicacional**

La *Versión Técnica* del problema comunicacional se utiliza como insumo para diseñar una estrategia de comunicación desde el marco metodológico de la comunicación estratégica (Massoni, 2011).

La comunicación es un proceso multidimensional, que requiere considerar esta complejidad a la hora de diseñar estrategias. Una estrategia de comunicación implica una intención de transformación de la realidad, donde se considera al otro en su definición e implementación, al mismo tiempo que constituye un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático que integra las miradas disciplinares sobre una transformación.

El primer paso para trabajar desde la comunicación estratégica, es acordar la Versión Técnica del Problema Comunicacional (VT) que permitirá reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que intentamos lograr en los grupos de Cambio Rural analizados en esta tesis.

Sandra Massoni, en el curso de Comunicación Estratégica para la Innovación (2011), explica que esta versión se llama “técnica” porque está constituida por un equipo interdisciplinario participante de un proyecto en el cual se implementará la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico- científica de la problemática, aquello que la ciencia sabe y establece en el momento de la realización del diagnóstico comunicacional, pero su definición integra componentes no sólo tecnológico productivos, sino también de otros órdenes de lo real, registrando la complejidad de la problemática que aborda el proyecto.

No obstante en algunas ocasiones, no se cuenta con un equipo transdisciplinario y se debe realizar la construcción de la versión técnica en forma individual. En estos

casos, el despliegue se realiza considerando y registrando los diversos aspectos de la multidimensionalidad del problema.

La construcción de la VT de este estudio se realizó en forma individual, teniendo en cuenta, la visión de la problemática expresada por los productores en la elaboración del diagnóstico participativo al comenzar el grupo, durante las reuniones mensuales de los grupos visualizada a través de la observación participante, así como en las entrevistas realizadas a cada uno de ellos.

La Versión Técnica del problema comunicacional se desarrolla en varias etapas que incluyen:

- i) La definición concertada de la Versión Técnica del problema Comunicacional: el primer paso en este diagnóstico es transformar tema en problema. El problema nos introduce en la dimensión de la transformación buscada, el tema nos presenta una temática a abordar y se relaciona con el tema a transmitir. Esta situación, nos invita a realizar un desplazamiento fundamental en relación a los abordajes tradicionales de comunicación, que se centran más en el tema a transmitir, que en el problema acerca del cual es necesario realizar diferentes acciones comunicacionales.<sup>23</sup>
- ii) La identificación de aspectos y despliegue de subaspectos: en todo problema es posible reconocer los distintos aspectos que están relacionados con el mismo y que impactan de diferentes maneras. Por ello en el segundo paso en la Versión Técnica Comunicacional es necesario reconocer la mayor cantidad de aspectos posibles presentes en un problema para poder pensar acciones que aporten soluciones vinculadas a cada uno de ellos.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011

<sup>24</sup> Idem nota 30.

- iii) El reconocimiento de los niveles del problema comunicacional: el tercer punto es el reconocimiento de los diferentes niveles de un problema. Todo problema tiene sus causas básicas, próximas, sus síntomas y consecuencias. Al diseñar una estrategia de comunicación, resulta útil pensar al problema en todos sus niveles porque ello facilita la planificación de acciones más efectivas (Massoni, 2007).
- iv) El reconocimiento de los actores vinculados a cada componente: en todo problema existen actores más o menos relevantes que se relacionan con los diferentes componentes a resolver. A decir de Massoni (2007), los actores sociales son los otros con los que nos topamos en nuestras relaciones de interacción. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que podemos reconocer como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia.
- v) La caracterización inicial de las matrices socioculturales. Una vez identificados los actores se deben reconocer las matrices socioculturales. Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada actor establece la comunicación. Una matriz es una especie de guión, de modelo narrativo, que articula comportamientos y dentro del cual cada uno puede completar informaciones y hacer inferencias (Massoni, 2007). Para caracterizar las matrices socioculturales se deben identificar sus lógicas de funcionamiento, por ello es necesario recuperar los saberes, los intereses, las necesidades y las expectativas de los grupos y sectores involucrados para organizar en la estrategia comunicacional, acciones capaces de asumir las lógicas en juego (Massoni, *Ibídem*: 2007).
- vi) El despliegue del árbol de soluciones como propuesta integrada de acciones a llevar a cabo en la estrategia de comunicación del proyecto: finalmente se construye el Árbol de soluciones, el cual es una herramienta de trabajo que

facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica del problema comunicacional.

En el Árbol de soluciones identificamos:

- a) El aspecto del problema comunicacional analizado y las matrices socioculturales.
- b) Los procesos de comunicación que son necesarios promover en cada matriz.  
Algunos procesos de comunicación pueden ser: **sensibilización** que aporta al darse cuenta; **información** que aporta a la transferencia del dato; **participación**, el cual es un proceso comunicacional de interacción con otros; **encuentro sociocultural**, es un proceso comunicacional de acciones y sentidos compartidos con otros actores que produce transformaciones del entorno. Incluye a la sensibilización, la información, la participación y otros procesos socioculturales.
- c) Acciones, espacios y productos de comunicación para convocar a los actores relacionados con la problemática. Es importante desarrollar diferentes tipos de formatos y géneros comunicacionales tratando de interpelar a cada matriz con actividades/productos y espacios que se adecuan de mejor manera a su lógica de funcionamiento.
- d) Ejes y tonos más propicios para responder a intereses y necesidades de los actores/matrices en torno al problema. El eje: constituye el **qué** de la articulación con la matriz, es el punto de partida de la conversación. El tono: constituye el **cómo**, es la forma de trabajar con el eje en consonancia con los intereses, necesidades, expectativas y saberes que ponen en juego la matriz sociocultural analizada.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Conceptos correspondientes al curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011

### 2.3. La Metodología Cualitativa

A fin de cumplimentar los objetivos de esta Tesis, y en un intento de comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros (entendidos como actores o **sujetos sociales**), se utilizó metodología cualitativa, ya que aporta datos descriptivos ricos: las propias palabras pronunciadas por la gente y las actividades observables (Guber, 2001).

En los estudios que aplican la técnica cualitativa de la observación participante los investigadores tratan de transmitir una sensación de que se “está allí” y que se experimentan directamente los escenarios. Análogamente, en los estudios basados en entrevistas en profundidad, se trata de que los lectores tengan la sensación de que “están en la piel” de los informantes y ven las cosas desde el punto de vista de ellos (Taylor y Bogdan, 1994).

En este sentido, los productores analizados son informantes privilegiados pues sólo ellos pueden dar cuenta de lo que piensan, sienten, dicen y hacen con respecto a los eventos que los involucran (Guber, 2001).

Además, debemos tener en cuenta la reflexividad, donde las descripciones y afirmaciones sobre la realidad no sólo informan sobre ella, sino que además, la constituyen. El mundo social no se reproduce por las normas internalizadas, sino mediante situaciones de interacción, donde los actores, lejos de ser meros reproductores de leyes preestablecidas que operan en todo tiempo y lugar, son activos ejecutores y productores de la sociedad a la que pertenecen (Guber, op cit.).

Cada persona comprenderá la realidad de acuerdo a su condición de género, edad, pertenencia étnica, de clase social, afiliación política, desde el paradigma en el cual esté posicionado. Al comunicar esta realidad, no realizan sólo una mera descripción

de la misma, sino que producen las situaciones que describen. La reflexividad señala la íntima relación entre la comprensión y la expresión de dicha comprensión.

### **2.3.1. Observación Participante**

El objetivo de la observación participante es detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad. La aplicación de esta técnica para obtener información supone que la presencia del investigador (la percepción y experiencias directas) ante los hechos de la vida cotidiana de la población, garantiza la confiabilidad de los datos recogidos (Guber, 2001).

La observación participante consiste en dos actividades principales: i) observar sistemáticamente y controladamente todo lo que acontece en torno al investigador y ii) participar en una o varias actividades de la población bajo estudio (Guber op cit).

En la observación participante, el observador participa activamente de las situaciones analizadas, comportándose como un miembro más del grupo (Vieytes, 2004).

La participación pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador, apuntando su objetivo, a estar dentro de la sociedad estudiada. Desde el ángulo de la observación, el investigador está siempre alerta pues incluso aunque participe, lo hace con el fin de observar y registrar los distintos momentos y eventos de la vida social (Guber, 2001).

Durante los cuatro años de permanencia de los dos grupos de productores en el programa Cambio Rural, en el período de tiempo entre el año 2009 - 2010 para el grupo EUMO y 2010 - 2011 para YF, se realizaron observaciones participantes en las

reuniones grupales, con la finalidad de lograr mayor comprensión de lo que sienten y piensan los productores sobre los aspectos analizados.

A su vez, en este trabajo investigativo, con el objeto de acercarnos más a la perspectiva de los actores sociales, se decidió utilizar las entrevistas etnográficas realizadas a los productores.

### **2.3.2. Entrevista Etnográfica**

El sentido de la vida social se expresa particularmente a través de discursos que emergen constantemente en la vida diaria, de manera informal por comentarios, anécdotas, términos de trato y conversaciones (Guber, 2001).

A decir de Spradley, (1979) citado por Guber op. cit., la entrevista es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree, una situación en la cual una persona (el investigador entrevistador) obtiene información sobre algo interrogando a otra persona (entrevistado, respondiente, informante).

Existen diferentes variantes de esta técnica: entrevistas dirigidas que se aplican con un cuestionario preestablecido; semiestructuradas; a grupos focalizados en una temática y entrevistas no dirigidas también llamadas informales, antropológicas o etnográficas (Guber, 2001).

El valor de la entrevista etnográfica no reside en su carácter referencial- informar sobre cómo son las cosas- sino performativo. La entrevista es una situación cara a cara donde se encuentran distintas reflexividades (la del entrevistador y la del entrevistado) pero también, donde se produce una nueva reflexividad. La entrevista es una relación, social a través de la cual se obtiene enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y de participación (Guber, op.cit.).

La entrevista clásica sirve para obtener datos que dan acceso a hechos del mundo. La entrevista habla del mundo externo y por lo tanto, las respuestas de los informantes cobran sentido, por su correspondencia con la realidad fáctica. Desde la perspectiva constructivista, la entrevista es una relación social, de manera que los datos que provee el entrevistado constituyen la realidad que este construye con el entrevistado en el encuentro (Guber, op. cit.).

En algunas entrevistas, investigador e informantes utilizan el mismo bagaje de conocimientos, el mismo tipo de evidencias, las mismas tipificaciones y los mismos recursos para definir la situación, en otras, este stock procede de universos distintos. El investigador debe reconocer su propio marco interpretativo, acerca de lo que estudiará, diferenciándolo en conceptos y terminología, del marco de los entrevistados. A su vez, debe reconocer los marcos interpretativos de los entrevistados (Guber, op. cit.).

Las entrevistas no dirigidas se basan en el supuesto que aquello de orden subjetivo es sumamente significativo del comportamiento objetivo. Este tipo de entrevistas posee más riqueza que los cuestionarios estructurados y directivos en los cuales el investigador exige al entrevistado cierta subordinación a su dinámica, a su cuestionario y a sus categorías (Feito, 2004).

La entrevista antropológica se vale de tres procedimientos: la atención flotante del investigador (escuchar sin privilegiar de antemano ningún punto del discurso), la asociación libre del informante (la premisa es que si bien sólo podemos conocer desde nuestro bagaje conceptual y de sentido común, vamos en busca de temas y conceptos que los entrevistados expresan por asociación libre, revelando los nudos problemáticos de su realidad social, tal como la perciben desde su universo cultural) y por último, la categorización diferida del investigador (Guber 2001, Feito, op. cit.).

El centramiento de la investigación en el entrevistado, supone que el investigador acepta los marcos de referencia de su interlocutor, para explorar juntos los problemas del aspecto en discusión y del universo cultural en cuestión (Thiollent, 1982) citado por Guber (2001)

Se trata de confiar en que todo lo que diga el informante tendrá alguna lógica, que es precisamente *la perspectiva del actor*. Dicha confianza durante el proceso de recepción de información se manifiesta en el acto de categorizar (Feito, 2004).

Según Guber (2001) la categorización diferida, a diferencia de la anticipada, es una lectura mediatizada por el informante, donde se relativizan los conceptos y categorías del investigador, reparando que si algún argumento resulta incomprensible es porque estaba referido a otro marco. La categorización diferida se ejerce a través de la formulación de preguntas abiertas que se van encadenando sobre el discurso del informante, hasta configurar un sustrato básico con el cual puede reconstruirse el marco interpretativo del actor.

Para este trabajo de Tesis, realizamos una serie de entrevistas personales a cada uno de los cuatro productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro que continúan en la actualidad trabajando en forma grupal junto a nuevos integrantes y sin subsidio por parte del programa Cambio Rural, y a los diez productores que pertenecen al grupo Yema Franca. Algunos de ellos fueron entrevistados en sus propias fincas y otros concurren a la oficina de Cambio Rural de la Estación Experimental San Juan del INTA.

Se realizaron preguntas referidas a temas personales, técnicos productivos, técnicos económicos y socioorganizacionales. Luego se trabajó sobre cada una de las

entrevistas, analizando y clasificando las respuestas, según el aspecto del diagnóstico comunicacional y subaspecto al que correspondían<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> El detalle se puede ver en el Capítulo II punto 5.2 y 6.2 “Análisis de entrevistas como aporte al diagnóstico comunicacional y organizacional”, en página 136 y 205 respectivamente.



## CAPÍTULO II RESULTADOS

En este capítulo se expondrán los resultados de esta investigación. La triangulación de la metodología de comunicación estratégica con la metodología cualitativa, implementada mediante la realización del trabajo de campo etnográfico, nos permitió descubrir el sentido que los sujetos sociales analizados le otorgan a sus prácticas, es decir nos habilitó a la comprensión de sus propias perspectivas acerca de los problemas que atraviesan.

En el transcurso de los cuatro años de acompañamiento de estos grupos, como Agente de Proyecto del Programa Cambio Rural, la autora fue identificando las dificultades con las que se enfrentaban los productores y priorizando aquellas que les impedían consolidar el desarrollo organizacional de los grupos. Esta información permitió elaborar el diagnóstico comunicacional de cada grupo analizado. Para corroborar si la interpretación de la realidad que había relevado, era compartida y sentida por los productores, se decidió triangular la información con las entrevistas a los productores y la observación participante de las reuniones.

Al actuar en el rol de investigadora de este trabajo de Tesis, al realizar el diagnóstico comunicacional correspondiente a la metodología de comunicación estratégica (que le permitió tomar conciencia de la multidimensionalidad de los problemas, de sus causas básicas y próximas, como de sus síntomas y consecuencias, identificando las marcas de racionalidad comunicacional que operaban en el encuentro entre productores y entre productores y técnico), se decidió incorporar a la investigación, el enfoque etnográfico con el objeto de validar este diagnóstico, a través del aporte de las entrevistas realizadas a productores y la observación participante registrada en las reuniones de los grupos. Esta metodología permitió visualizar las

conductas y actitudes de cada productor dentro del grupo. A partir de este análisis, se comienza a comprender cómo los modelos comunicacionales desarrollados en los grupos, condicionaban a los modelos organizacionales existentes en ellos.

Con el fin de exponer en este capítulo los resultados en forma clara y ordenada, inicialmente se describirán brevemente algunas características generales de la Provincia de San Juan, haciendo énfasis en las características geográficas y climáticas que son determinantes y afectan la actividad agropecuaria de la provincia, ya que algunas de ellas son mencionadas también en el diagnóstico comunicacional.

A continuación, comentaremos cómo funciona el Programa Cambio Rural en San Juan y caracterizaremos a cada uno de los grupos estudiados. Luego expondremos los resultados de la aplicación del modelo metodológico de Comunicación Estratégica y las entrevistas a productores de los grupos, discriminadas de acuerdo a los aspectos y subaspectos del diagnóstico comunicacional a los que hacen referencia y finalmente se comentarán los resultados del análisis de las entrevistas como aporte al diagnóstico organizacional.

### ***1. Características generales de la provincia de San Juan***

La Provincia de San Juan tiene una superficie aproximada de 96.000 km<sup>2</sup>, de los cuales el 80 % lo cubren las sierras y los cordones cordilleranos. El resto lo constituyen los Valles Centrales de Tulum y Ullúm - Zonda; los Valles Cordilleranos de Calingasta (1550 msnm) e Iglesia (1680 msnm), ubicados al oeste entre los Andes y la precordillera de los Andes; el Valle de Jáchal (1200 msnm), el segundo valle en importancia, localizado al norte de San Juan y regado por el río Jáchal y al este de la

provincia se encuentra Valle Fértil, el cual cuenta con una cuenca hídrica de escaso volumen y con precipitaciones anuales promedio de 350 mm.

Los límites territoriales son: al norte y este la provincia de La Rioja, al sureste la provincia de San Luis, al sur con la provincia de Mendoza y al oeste con la República de Chile. Políticamente el territorio está dividido en 19 departamentos.

En el territorio provincial se distinguen dos cuencas hidrográficas principales, la del río San Juan (caudal medio 60 m<sup>3</sup>/seg.) al sur y Jáchal-Bermejo (caudal medio 11 m<sup>3</sup>/seg.) al norte y al este, integrando el sistema hidrográfico de los ríos Desaguadero-Salado. Ambas tienen su fuente de alimentación en los glaciares y nieves de las altas cumbres de los andes áridos, regulada por la marcha de las temperaturas, registrándose los mayores caudales en el verano<sup>28</sup>.

Se puede estimar que el área factible de aprovechamiento para cultivos en la provincia, oscila alrededor de las 220.000 has, lo que representa tan solo un 2,4% de la superficie provincial<sup>29</sup>

Por sus condiciones climáticas, la mayor parte de estas áreas, se encuentran comprendidas en zonas de aridez tipo desértica, por lo tanto sus posibilidades para el cultivo están restringidas y supeditadas a la existencia de agua, elemento básico para cualquier desarrollo en la zona.

Escapa a esta condición el Valle de Tulum, receptor natural de las aguas que conforman el río San Juan, constituyendo un oasis dentro del panorama general de áridos señalado, lo que permite ser el valle más desarrollado y ser calificado como fuente fundamental de la economía provincial (Departamento de Hidráulica 1970).

---

<sup>28</sup> Información correspondiente a la presentación de los Proyectos Regionales Territoriales de la EEA San Juan INTA realizada por el Director Ing. Agr. Omar Miranda en agosto del 2012.

<sup>29</sup> Miranda O.; Robert M. (2008) La problemática del riego en la agricultura. Cátedra de Economía Agrícola. Facultad de Ingeniería. Carrera de Agronomía. San Juan 2008.

El Valle del Tulum abarca una extensión geográfica de 2.214 km<sup>2</sup>, valor que corresponde al 5% de la superficie total de San Juan. Esta superficie incluye además de las áreas efectivamente regadas (79.346 ha de acuerdo con el CNA 2002), sectores destinados a otros usos no agrícolas.

En este valle, los suelos franco arenosos a arenosos son los predominantes, la fase arena fina es la más frecuente y el limo predomina sobre la arcilla. En los sectores pertenecientes a la ex llanura de inundación, los suelos son profundos de variada granulometría, heterogéneos y con capas alternadas, respondiendo a la capacidad de arrastre del río y al relieve preexistente. En Pie de Palo son profundos de texturas gruesas y con inclusiones de gravillas de rocas metamórficas que no superan el 5% del volumen de suelo. En el oeste son someros, en algunos casos con gravas o gravillas superficiales. Casi toda la zona se encuentra en terrenos con suelos clasificados como Entisoles torriortentes típicos<sup>30</sup>: suelos profundos con textura dominante franco arenosa o franco arcillosa limosa con consistencia variable y ligera concentración de calcáreo en distintas profundidades (Van den Bosch, 2008).

La temperatura media sufre las modificaciones ocasionadas por variaciones de latitud o altitud. La máxima media en enero alcanza 34,4° C y la mínima media 0,9° C en julio. Se cuenta en promedio 31 días anuales con heladas, (con oscilaciones entre 51 y 15 días).

Las precipitaciones alcanzan a 100 mm con un régimen marcadamente estival (Universidad Nacional de San Juan, 2004) citado por Van den Bosch, (2008).

Los fenómenos agro meteorológicos que se registran son heladas, que de acuerdo a Pereyra (2000) citado por Van den Bosch (op. cit.), comienzan en las zonas más bajas, alrededor del 21 de mayo. El amplio período libre de heladas confiere a la

---

<sup>30</sup> Estudio de suelo y drenaje del Valle del Tulum. Gobierno de la Provincia de San Juan-INTA EEA San Juan (1976)

zona el desarrollo de una horticultura de primicias, que permite el ingreso a mercados locales y nacionales, un mes antes que la provincia de Mendoza.

Si bien San Juan es una provincia con baja incidencia de granizo, en los últimos años se han acentuado los daños en numerosas fincas, ocasionando pérdidas que no sólo afectan a la temporada en la que se produce el fenómeno agro meteorológico, sino que también, en el caso particular del cultivo de la vid, afectan la producción de la temporada siguiente.<sup>31</sup>

Los fenómenos de fuertes vientos asimilables a Zonda (con velocidades superiores a los 43 Km. /hora), se registran 15,9 días por año. Las mayores frecuencias se observan desde agosto a enero. Las tempestades de polvo o arena asociadas a este fenómeno alcanzan a 17,6 eventos por año. La mayor frecuencia, 4 eventos, se registra en el mes de octubre (Van den Bosch, 2008).

La superficie cultivada según el relevamiento agrícola de la Provincia de San Juan ciclo 2006-2007 del Departamento de Hidráulica, es de 104.705,21 ha., de las cuales le corresponden al cultivo de la vid un 48,5 %.

Según resultado del Censo 2011 del Instituto Nacional de Vitivinicultura de San Juan, la superficie de viñedos en San Juan se incrementó un 4,9% pasando de 42.285 ,ha en 2000 a 47.471 ha en 2011.

La superficie cultivada en el Departamento de Sarmiento es de 14.544,71 has y en el de 25 de Mayo, 16.141,09 has. Con respecto a la superficie con cultivo de vid, corresponden: al Departamento de Sarmiento 7.946,50 ha y al de 25 de Mayo 8.913,91 ha (Censo de Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-2007).

---

<sup>31</sup> Ver nota " El Gobierno de San Juan asegura a los productores contra granizo" Ministerio de Producción y Desarrollo Económico. Diciembre 2011 producción sanjuán.gov.ar/index.php

En San Juan, la superficie implantada con espárragos es de 570,95 ha, concentrada en los Departamentos de Rawson con 527,454 ha y en el Departamento de Pocito con 43,5 ha (Censo de Dirección de Hidráulica de San Juan 2006-2007).

## ***2. El programa Cambio Rural del INTA en la provincia de San Juan***

El “Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria **Cambio Rural**”, fue creado en el año 1993 por la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (hoy Ministerio).

En la actualidad Cambio Rural trabaja junto a 1.347 grupos, más de 13.500 pequeños y medianos emprendedores agropecuarios. Si bien los recursos financieros, provienen del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, desde su inicio el INTA tiene la responsabilidad de su coordinación operativa y ejecución presupuestaria.<sup>32</sup>

Cambio Rural promueve, mediante una labor conjunta que integra a grupos de productores, un asesor técnico privado, llamado en el programa: Promotor Asesor<sup>33</sup> y profesionales del INTA, la búsqueda de alternativas que permitan incrementar los ingresos, elevar el nivel de vida, generar nuevas fuentes de empleo, retomar el proceso de inversión y posicionarse mejor en los mercados.<sup>34</sup>

En la Provincia de San Juan, este Programa contabilizaba, en febrero 2011, 15 grupos de productores dedicados a diferentes actividades agropecuarias y turismo rural.

---

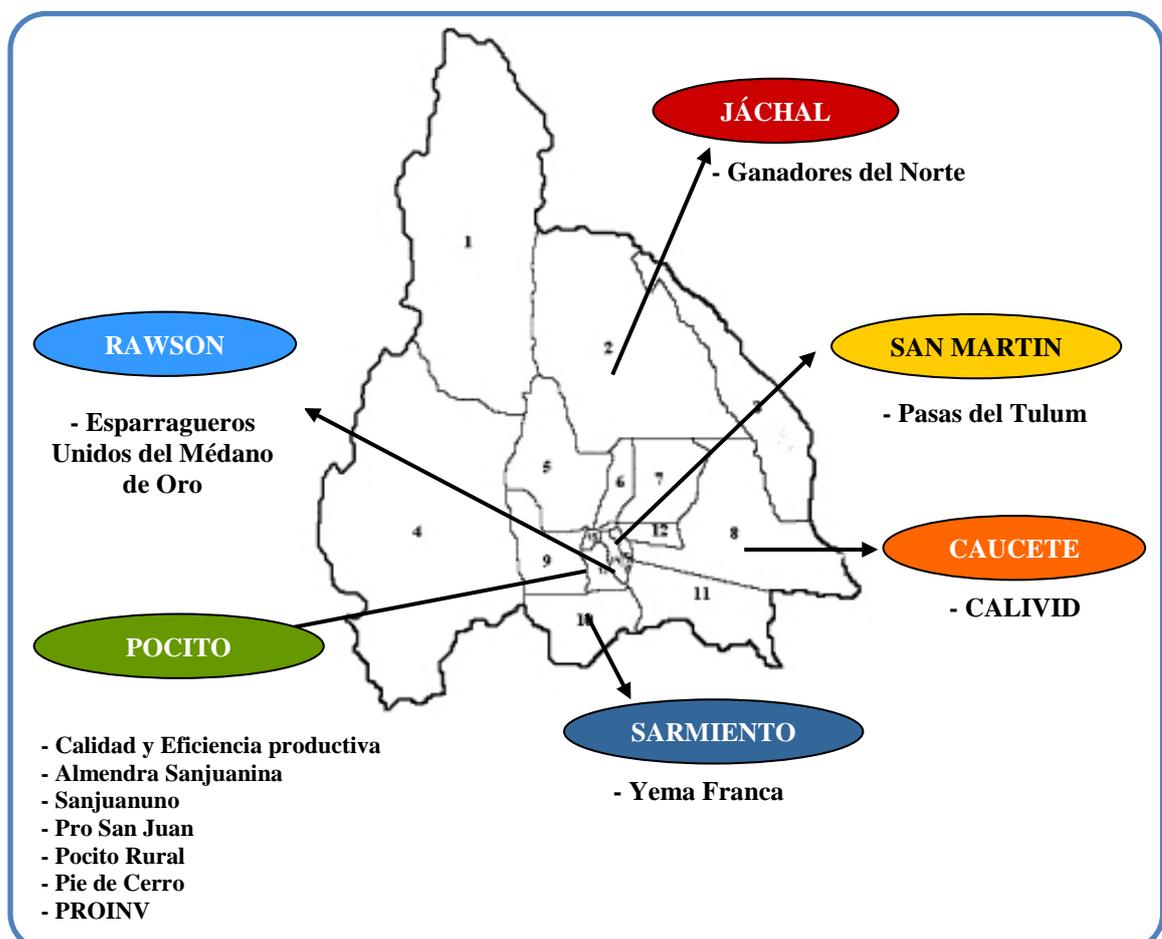
<sup>32</sup> Los objetivos del programa ya fueron mencionados en la introducción.

<sup>33</sup> Las funciones del Promotor Asesor en relación a las actividades del grupo son: ayudar a determinar los objetivos del grupo, colaborar en el armado y seguimiento del plan de trabajo del grupo, realizar una reunión mensual con visita a campo, preparar capacitaciones articulando si es necesario con otros profesionales, realizar visitas mensuales a los productores, realizar experiencias que sean de interés del grupo (pruebas, ensayos, parcelas); en relación con cada productor: tener un diagnóstico de cada explotación y registro de datos económico productivos y en relación con el programa Cambio Rural: informar sobre la marcha del grupo, proveer la información productiva y económica que le sea requerida (Giaccio, G; Báez, A. et al. 2008)

<sup>34</sup> Información correspondiente a la página web <http://inta.gob.ar/documentos/cambio-rural> actualizada a diciembre del 2011.

Tal como se muestra en el mapa que sigue, estos grupos se distribuyen de la siguiente manera: en el Departamento de Jáchal se encuentra el grupo Ganadores del Norte dedicado a ganadería bovina y cerdos; en el Departamento de Caucete, el grupo Calivid con producción de uvas para mesa, vid vino y pasas; en el Departamento de Pocito se encuentran siete grupos, ellos son: i) Calidad y Eficiencia Productiva (dedicado a uva de mesa y pasas), ii) Almendras Sanjuaninas (productores de almendras), iii) los grupos Sanjuanuno, Pro San Juan y Pie del Cerro (con producción de tomate para industria), iv) PROINV (dedicado al cultivo de hortalizas bajo invernáculo) y v) Pocito Rural (cuya actividad es el turismo rural). En los Departamentos de Sarmiento y Rawson se encuentran los dos grupos estudiados en esta Tesis.

**Mapa 1: Localización de los grupos de Cambio Rural en la Provincia de San Juan**



La metodología de trabajo del programa Cambio Rural en la Provincia de San Juan consiste en la planificación anual de actividades, el seguimiento continuo de los grupos y la evaluación final anual.

Al comienzo del año, cada grupo debe presentar una planificación anual de actividades que realizará, que incluye, entre otras: capacitaciones técnicas tanto en aspectos productivos como económicos, giras tecnológicas, encuentro con otros grupos de productores, reuniones con agentes gubernamentales, búsqueda de financiamiento en diferentes fuentes tanto estatales como privadas.

En el transcurso del año, la autora participó como Agente de Proyecto, de las reuniones grupales mensuales de los diferentes grupos, con el fin de realizar un seguimiento y acompañamiento, para visualizar el desempeño de los mismos.

Al final de cada año se realiza una evaluación de cada uno de los grupos en particular, con los productores y el Promotor Asesor a cargo, donde se verifica si las actividades planificadas fueron o no cumplimentadas, y en este último caso, se evalúa cuáles son las consecuencias de esta situación y su impacto en el crecimiento del grupo.

Además, con la participación de todos los grupos vigentes del programa, realizamos una evaluación anual, en donde focalizamos el análisis en los aspectos referidos al desarrollo organizacional. Esto responde a que hacemos énfasis en que el programa Cambio Rural trabaja con enfoque de Desarrollo Territorial, lo cual incluye la participación social y para lograrla es necesario trabajar el fortalecimiento organizacional de los grupos. Desarrollaremos este enfoque más adelante.

Inicialmente, los grupos comienzan a participar en el programa, recibiendo un subsidio por asistencia técnica durante tres años, con opción a un año más de prórroga, previa presentación y aprobación del plan de trabajo grupal (PTG), en distintas

instancias institucionales: inicialmente a la Dirección de la EEA San Juan del INTA, luego al Centro Regional Mendoza - San Juan y finalmente a la Coordinación Nacional de Cambio Rural.

El PTG debe reunir un conjunto de características básicas. Se pretende que se identifiquen y prioricen claramente los problemas del grupo y se busquen e implementen las soluciones adecuadas a los mismos. La elaboración de un buen plan de trabajo del grupo implica que:

- Sea realizado con la participación de todos los integrantes del grupo.
- Responde a las necesidades y problemas de la mayoría de los miembros del grupo.
- Fije metas en forma concreta y las priorice.
- Establezca los plazos de su cumplimiento.
- Distribuya clara y equitativamente las responsabilidades.
- Especifique la forma de financiación de las actividades del grupo.
- Permita evaluar en forma permanente la marcha del propio PTG.

Esta metodología de trabajo permite que el grupo, ya desde el desarrollo de aquellas actividades que requiere la propia elaboración y cumplimiento del PTG, vaya avanzando en el proceso de construcción y consolidación de un auténtico equipo de trabajo.

Si bien la metodología del programa Cambio Rural es participativa, debemos analizar los modelos comunicacionales y organizacionales con los que operamos en el interior de los grupos.

Para cumplimentar los objetivos de esta Tesis, el análisis comparativo de los aspectos comunicacionales y organizacionales se realizará en los dos grupos seleccionados que ya mencionamos:

- i)- El grupo “Esparragueros Unidos del Médano de Oro”, dedicado al cultivo de espárragos, que comenzó el 1/3/07 y finalizó el 28/2/11.
- ii)- El grupo “Yema Franca”, dedicado al cultivo de vid vino, que comenzó el 1/8/07 y finalizó el 31/7/11.

### **3. Caracterización de los grupos de productores analizados**

#### **3.1. Grupo “Esparragueros Unidos del Médano de Oro”**

Los productores del grupo “Esparragueros Unidos del Médano de Oro” tienen sus fincas ubicadas en las localidades del Médano de Oro y Colonia Rodas, en el Departamento de Rawson.

Esta zona en estudio presenta la condición señalada anteriormente para el Valle del Tulum y aún más acentuada por estar ubicada en el área de descarga natural del acuífero subterráneo, lo que hace que se conforme un verdadero microclima dentro del Valle (Departamento de Hidráulica, 1970).

Las localidades del Médano de Oro y Colonia Rodas, están ubicadas en el centro del Valle de Tulum, abarcando una superficie de 9.000 has aproximadamente, dividida entre los Departamentos provinciales de Rawson y Pocito.

De acuerdo a nuestro relevamiento de campo, los *chacareros*<sup>35</sup> del Médano de Oro que se dedican a la producción hortícola, provienen de una larga trayectoria familiar agrícola en la zona, pues son descendientes de campesinos inmigrantes

---

<sup>35</sup> Los productores hortícolas se denominan a si mismos chacareros, y en la provincia existe la Sociedad de Chacareros Temporarios de San Juan.

originarios de España que llegaron a San Juan alrededor del año 1920. Los productores de la zona citan el cultivo de las primeras esparragueras entre los años 1940-1945<sup>36</sup>.

Históricamente, el asentamiento poblacional del Médano de Oro, se vincula con las obras de desecación de ciénagas en la localidad realizadas en las primeras décadas del siglo XX. Desecadas las mismas alrededor de 1920-1930, estas tierras fueron subdivididas en pequeñas parcelas destinadas a chacras, que luego fueron vendidas a colonos que llegaron a la zona. Atraídos por la posibilidad de acceder a la propiedad de la tierra en el marco de un proyecto de colonización agraria, una vez instalados aportaron con su esfuerzo a la transformación de la ciénaga en tierras aptas para el cultivo. (Castilla; Buigues; Crocco, 2006).

El sistema productivo predominante es el hortícola pequeño<sup>37</sup>, siendo el espárrago el cultivo principal combinado con alcaucil, maíz dulce, zapallo criollo y anquito, uva de vinificar, tomate, hortalizas de hojas y crucíferas.

En el año 2003 se presentó con 16 productores, un primer grupo de Cambio Rural dedicado al cultivo del espárrago. El programa subsidiaba la asistencia técnica del grupo, designando una persona para tal fin, en calidad de Promotor Asesor, para este caso se designó un Ingeniero Agrónomo que luego fue remplazado en 2005. Con la implementación de la Ley de Diferimientos Impositivos en la provincia, se estableció una empresa exportadora a través de la cual productores del grupo lograron acceder con su producción a mercados internacionales.

Con un subsidio del 50 %, del monto total de la operación comercial, otorgado por el Ministerio de Producción de la Provincia de San Juan, en agosto del 2005 se

---

<sup>36</sup> Comunicación personal con productores de la localidad del Médano de Oro.

<sup>37</sup> Significa que es realizado por el agricultor familiar, el cual cuenta con un predio de producción de tamaño variable, utiliza mano de obra familiar y en ciertos casos trabajo asalariado.

realizó la compra de semilla de una variedad de espárrago con características óptimas para la exportación.<sup>38</sup>

En febrero del 2007 el programa aprobó la constitución de un segundo grupo de 10 productores, cuyo nombre es “Esparragueros Unidos del Médano de Oro”. El mismo se encontraba constituido por un 30 % de integrantes del primer grupo y un 70 % de integrantes nuevos (Castro de Vallejo, 2008).

Los productores de este grupo tienen entre 23 a 61 años de edad. El nivel de educación alcanzada es primario completo, algunos poseen secundario y uno de ellos universitario. Son propietarios de sus tierras y en algunos casos, cuentan con un empleado permanente en sus predios. La maquinaria agrícola es propia, pero necesitan renovarla. La mayoría de los productores viven en sus fincas cuyas superficies oscilan en un rango de 2 a 10 ha. No cuentan con infraestructura de post cosecha (galpón de empaque y cámaras de frío).

Las fincas están caracterizadas por tener un tipo de suelo turboso, con altos contenidos de materia orgánica, de hasta 1,50 mts de profundidad, asentado sobre un subsuelo de distinta granulometría y en algunos casos limitado por capas yesosas o calcáreas. Además tienen otra característica muy particular y es la presencia de una capa freática muy cercana a la superficie, con agua de buena calidad, que en algunos casos llega hasta la superficie del terreno provocando anegamiento (Gobierno de la Provincia de San Juan; EEA San Juan INTA, 1976).

Durante estos años de pertenencia al programa Cambio Rural, se incorporó tecnología como: preparación de almácigos, correcta plantación de arañas o coronas, control de trips, de enfermedades fúngicas, análisis de suelo, fertilización, corrección de riego y controles de calidad en cosecha, lográndose rendimientos promedios de 8000 a

---

<sup>38</sup> La variedad -híbrido californiana de *asparagus officinalis* UC 157 F1 es precoz y produce espárragos grandes, cilíndricos, de buena uniformidad, con gran productividad, permitiendo su comercialización tanto en el mercado interno como externo.

9000 Kg. /ha., que superaron a los que inicialmente tenían los productores cuando ingresaron al programa.

La época de cosecha se extiende de agosto hasta noviembre, siendo octubre el mes de mayor producción. Esta se distribuye de la siguiente manera: en agosto se cosecha el 7 % del total anual, en septiembre el 23 %, en octubre el 40 %, en noviembre el 30 %. Este cultivo en el Médano de Oro se caracteriza por contar con turiones (vástagos de espárragos) de muy buen sabor, buen color y calibre.

Las ventas a mercado interno se llevan a cabo a través de intermediarios de las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y San Juan que compran la producción directamente a los esparragueros. Para este tipo de mercado el producto se entrega a granel y en paquetes pequeños de 500 u 850 a 900 gr. Para mercado externo, se comercializa la variedad UC 157 que alcanza los calibres adecuados para exportación; la comercialización se realiza por intermedio de una empresa exportadora de hortalizas.<sup>39</sup>

Al primer grupo de esparragueros (constituido en el año 2003), se le presentó en octubre del 2006 una nueva oportunidad para la comercialización del producto: la industrialización del espárrago (espárrago natural enlatado). Se compró más semilla de la variedad óptima para la exportación con el objetivo de renovar las esparragueras, que al cabo de tres años de desarrollo, alcanzan un buen nivel de rendimiento.

Tal como comentamos, al finalizar el primer grupo de esparragueros su pertenencia al programa, en diciembre de 2006, se planteó la constitución de un segundo grupo de Cambio Rural, el cual finalmente fue aprobado por la administración del programa en marzo de 2007.

---

<sup>39</sup> La empresa ICEBERG AGRÍCOLA S.A. es una empresa agroexportadora de calabazas y espárragos de la provincia de San Juan.

Con el fin de presentar este segundo grupo se elaboró un nuevo Plan de Trabajo Grupal, para lo cual se realizó un diagnóstico participativo con el grupo de productores de espárragos, utilizando metodología FODA<sup>40</sup>, identificando fortalezas y debilidades en el ámbito interno de la realidad del productor, así como oportunidades y amenazas en el ámbito externo. Se trabajó con las debilidades priorizándolas y construyendo un árbol de problemas, colocando en el tronco del árbol, el problema más importante o principal a trabajar e identificando las causas y consecuencias del mismo. En el mismo participaron los productores del grupo como beneficiarios del proyecto, la Promotora Asesora como observadora y quien suscribe, en calidad de Agente de Proyecto de Cambio Rural como conductora en la elaboración del diagnóstico. (Castro de Vallejo, 2008)<sup>41</sup>

De este diagnóstico participativo surgieron las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades expresadas en el cuadro N°2 página 67

---

<sup>40</sup> El análisis FODA o matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas de la misma, a los efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización.

<sup>41</sup> Este diagnóstico fue presentado por la autora en su trabajo final para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Rural. Escuela para Graduados Osvaldo Soriano. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

Cuadro N° 2: Matriz FODA del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contar con suelos de altos contenidos de materia orgánica y nutriente, permitiendo producir el espárrago con muy baja utilización de insumos externos.</i></li> <li>• <i>El clima es seco con un total de 90 mm de precipitación anual lo cual permite una excelente sanidad de los cultivos.</i></li> <li>• <i>Buena disponibilidad hídrica en la zona.</i></li> <li>• <i>Los productores realizan un correcto manejo del cultivo.</i></li> <li>• <i>El grupo cuenta con un buen asesoramiento técnico.</i></li> <li>• <i>Se cuenta con maquinarias suficientes para trabajar la tierra.</i></li> <li>• <i>Se realiza un buen manejo del personal.</i></li> <li>• <i>Se obtiene un rinde promedio de 8.000 kg/ha con un bajo costo de producción.</i></li> <li>• <i>El trabajo grupal permite mejores expectativas de comercialización.</i></li> <li>• <i>Las condiciones agro-ecológicas de la localidad del Médano de Oro son excelentes para el cultivo del espárrago.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Establecimiento de una empresa exportadora de espárragos en San Juan.</i></li> <li>• <i>Programas del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de San Juan, que entregan subsidios.</i></li> <li>• <i>Radicación de industrias dedicadas al enlatado al natural, interesadas en la compra del espárrago a los productores del grupo.</i></li> <li>• <i>Se presentan posibilidades de crédito para infraestructura de post-cosecha.</i></li> <li>• <i>Apoyo de los Municipios a proyectos productivos que generen un incremento de puestos de trabajo y mayor ocupación de mano de obra.</i></li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Problemas en el control de malezas.</i></li> <li>• <i>Falta de mano de obra especializada en la cosecha, se cuenta con obreros temporarios.</i></li> <li>• <i>Se necesita renovar la maquinaria agrícola.</i></li> <li>• <i>Se presentan limitaciones de expansión por falta de tierra.</i></li> <li>• <i>Los productores tienen poca capacidad de inversión</i></li> <li>• <i>Falta de infraestructura como galpón de empaque y cámaras de frío en las fincas.</i></li> <li>• <i>Problemas en la comercialización, hay deficiente ubicación del producto en el mercado.</i></li> <li>• <i>Falta de organización entre los productores.</i></li> <li>• <i>Desinformación de posibles mercados donde ofertar el producto.</i></li> <li>• <i>No se realizan análisis económicos de la actividad</i></li> <li>• <i>Poca información sobre el precio del espárrago en cosecha, por mala comunicación entre los productores, lo cual conlleva la obtención de menores precios de venta y la consecuente disminución de la rentabilidad del cultivo.</i></li> <li>• <i>Falta de habilidad de los productores para vender su producto.</i></li> <li>• <i>Bajo poder de negociación frente a los intermediarios.</i></li> <li>• <i>Los productores no son formadores de precios.</i></li> <li>• <i>Falta de créditos blandos adecuados a la producción.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sobre oferta de espárragos en el mercado interno que pueda ocasione una caída de los precios.</i></li> <li>• <i>Desastres climáticos que afecten los cultivos.</i></li> <li>• <i>En el contexto social, la falta de mano de obra se ha agudizado. La producción de espárragos es diaria y perecedera, la época de cosecha coincide con la de otros cultivos por lo tanto la demanda de personal de campo es alta.</i></li> <li>• <i>No poder competir en la exportación (por falta de espacio de las bodegas de los aviones) con otros cultivos más rentables como por ejemplo el arándano.</i></li> <li>• <i>Antecedentes de malas experiencias de asociativismo en Argentina.</i><sup>41</sup></li> </ul>

41 - Una mala experiencia de asociativismo cercano a este grupo, fue el Consorcio de Esparragueros en el cual participaron algunos de sus integrantes, esto en los últimos dos años de la gobernación de Carlos Gómez Centurión (1987. En la provincia de San Juan, el ejemplo de la CAVIC es otra de las malas experiencias asociativas que los productores citan con frecuencia. (Fuente: Castro de Vallejo, 2008 Pág.30)

Después de desarrollar la metodología de análisis FODA en forma participativa, se discutieron y analizaron entre el equipo técnico y los productores, las debilidades observadas con el fin de priorizarlas. Se acordó que la falta de organización entre los productores, era una dificultad de gran incidencia negativa en el aspecto comercial. Se visualizó que para mejorar la comercialización, necesitaban contar con mayores volúmenes de producto, uniformar la calidad del espárrago como así también, acordar precios de venta entre los productores. Por lo comentado anteriormente, se definieron como **objetivos del grupo**: fortalecer la organización de los productores, desarrollar una buena estrategia de comercialización, analizando las distintas oportunidades de colocación del producto en el mercado interno, externo e industria y gestionar créditos o subsidios para mejorar las condiciones de post-cosecha del espárrago.

Las debilidades observadas en este grupo de productores ocasionaban una disminución de la rentabilidad de la actividad, con todas las consecuencias que se derivan de ello, tales como:

- No contar con dinero suficiente para comprar semillas Híbridas F1, de la variedad UC157 que permiten obtener espárragos de buenos calibres y alta productividad.
- No contar con recursos suficientes para invertir en infraestructura de post-cosecha ni para maquinarias que permitan la preparación y mantenimiento del cultivo.

De este trabajo participativo, surgió el árbol de problemas que presentamos a continuación en el diagrama N° 1 en la página 70.

**Diagrama N° 1: ARBOL DE PROBLEMAS DEL GRUPO ESPARRAGUEROS**

**UNIDOS DEL MÉDANO DE ORO**



### **3.2. Grupo “Yema Franca”**

El grupo Yema Franca estaba constituido por 10 productores cuyas fincas se ubican en las localidades de Colonia Fiscal, Las Lagunas y Cochagual Norte, en el Departamento de Sarmiento y en la localidad de Santa Rosa, en el Departamento de 25 de Mayo.

Los productores de este grupo son propietarios de sus tierras, cuentan con maquinarias agrícolas propias, mano de obra permanente y son tradicionalmente viticultores. El nivel educativo alcanzado es el siguiente: cinco cuentan con estudios primarios, dos con estudios secundarios y tres con estudios terciarios o universitarios. Sus edades están comprendidas entre los 37 y 68 años de edad. La extensión de las fincas de los productores del grupo se encuentra entre las 5 y 160 ha. Se dedican al cultivo de vid para vinificar, uva de mesa, pasas y al cultivo de olivos. El cultivo de vid corresponde a variedades como: Cereza, Pedro Jiménez, Chardonnay, Bonarda, Tempranillo, Cabernet, Torrontés Sanjuanino y Syrah. Las variedades destinadas a uva de mesa y pasas son Superior, Flame y Fiesta. Las variedades de olivo son: Arauco, Arbequina, Changlot y Manzanilla. Los viñedos de las variedades Cereza y Pedro Jiménez se caracterizan por poseer más de 25 años de edad y alcanzan rendimientos promedio de 35.000 Kg. / ha.

Del mismo modo que ocurrió con el grupo anterior analizado, al inicio de este grupo se realizó un diagnóstico participativo con los productores, para la presentación del Plan de Trabajo Grupal al programa Cambio Rural, utilizando metodología FODA y árbol de problemas. Como resultado de este trabajo conjunto, se determinó la necesidad de mejorar el manejo del cultivo de vid y del olivo para aumentar los rendimientos y optimizar la gestión empresarial a través de la determinación de costos de producción y

el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización. Los resultados de este trabajo se expresan en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 3: Matriz FODA de Yema Franca**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conocimientos en manejo de las fincas.</i></li> <li>• <i>Contar con maquinarias propias</i></li> <li>• <i>Ser tradicionalmente viticultores, conocedores del cultivo de la vid</i></li> <li>• <i>Ser dueños de las tierras</i></li> <li>• <i>Implantación de variedades de uvas para pasas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Posibilidades de obtener créditos blandos, a tasas bajas o subsidios.</i></li> <li>• <i>Recibir asesoramiento técnico en forma sistemática.</i></li> <li>• <i>Posibilidades de colocación de productos en el exterior</i></li> <li>• <i>Tener mayor acceso a la información.</i></li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Problemas de manejo de recurso hídrico, períodos muy largos sin agua.</i></li> <li>• <i>Falta de tecnología en manejo del cultivo de olivo</i></li> <li>• <i>Problemas de salinidad de suelo.</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de mano de obra.</i></li> <li>• <i>Falta capacitación en manejo de cultivo de vid y de olivo en temas como poda, manejo del riego, fertilización.</i></li> <li>• <i>Falta de una adecuada estrategia de comercialización</i></li> <li>• <i>Falta de registros económicos de las fincas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contaminación del agua de riego.</i></li> <li>• <i>Inclencencias climáticas como: heladas, granizo, vientos Zonda que perjudiquen los cultivos.</i></li> <li>• <i>Modificación a largo plazo de los precios de venta de los cultivos.</i></li> <li>• <i>Comercialización oligopólica del vino</i></li> <li>• <i>Falta de políticas agropecuarias.</i></li> <li>• <i>Inseguridad y robo de aceitunas</i></li> <li>• <i>Disminución creciente de mano de obra en el campo. En olivicultura esto es especialmente crítico en cosecha.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base al taller realizado en Media Agua (Departamento de Sarmiento) en el mes de junio del año 2007.

Se determinó que la falta de planificación de las actividades en la finca y las dificultades de comercialización de los productos agropecuarios eran los principales inconvenientes.

De este trabajo participativo, surgió el árbol de problemas que presentamos en el siguiente diagrama:

**Diagrama N° 2: ARBOL DE PROBLEMAS DEL GRUPO YEMA FRANCA**



El Plan de Trabajo Grupal presentado al programa Cambio Rural en agosto del 2007 tenía los siguientes **objetivos**:

**Objetivo General:** Aumentar la rentabilidad y mejorar la organización empresarial.

**Objetivos Específicos:** Realizar una correcta planificación de las actividades a realizar en las fincas y lograr una óptima comercialización de los productos agropecuarios.

La modalidad operativa del programa implica una reunión mensual con todos los productores y una visita mensual del técnico a cada una de las fincas.

Cuando comienza el año, el técnico realiza la planificación anual de actividades del grupo de acuerdo a las demandas de los productores y al estado fenológico del cultivo. En las reuniones mensuales, los temas se desarrollan de acuerdo a la planificación anual.

En el caso de Yema Franca cada reunión mensual se realizaba en la finca de cada uno de los productores del grupo y durante el transcurso de ellas, el técnico exponía información sobre un tema determinado, agregándose una recorrida a campo para la observación y discusión práctica de la temática planteada. Luego de la discusión teórico práctica, se realizaba una ronda de novedades, en la cual cada productor comunicaba sus inquietudes.

Este grupo cumplió los objetivos propuestos para el manejo del cultivo de vid vino, aumentando sus rendimientos e incorporando nuevas variedades de uvas para pasas y para consumo en fresco.

Se incorporaron así mismo nuevos sistemas de poda, marcos de plantación más eficientes en cuanto a producción, planificación de fertilización de acuerdo al vigor de las plantas y a los valores de nutrientes observados en los análisis de suelo.

Con respecto al manejo de suelo, se realizó observación de calicatas con: determinación de clases texturales de cada estrato del perfil, profundidad y desarrollo

del sistema radicular, coloración de las raíces y además la utilización de freatómetros para determinar altura de napas freáticas y manejo de suelos salinos.

En algunas fincas se incorporó sistema de riego por goteo y en todas, se optimizó el riego superficial con medición de caudales, infiltración, nivelación y mejoras en la conducción del agua. Se realizó un manejo racional de pesticidas y herbicidas para el control de plagas, enfermedades y malezas.

En cuanto al análisis económico, algunos productores trabajaron costos de producción, acordando con el Promotor Asesor el llenado de planillas para la determinación de los mismos. Durante la evaluación, al finalizar los tres años del grupo, los productores reconocieron la profunda antipatía que tienen hacia la elaboración de costos de producción.

Como esta situación es compartida por los demás grupos, el programa Cambio Rural durante tres años consecutivos organizó capacitaciones en Análisis de Costos y Administración Rural para Promotores Asesores. En 2011, en un intento de acercar la metodología de determinación de costos al productor, se dictaron cursos directamente dirigidos a productores.

En 2007, la olivicultura se presentaba con buenas perspectivas económicas, pero en los años siguientes, al cambiar esta situación por la caída del precio internacional del aceite, disminuyó la demanda de capacitación en este cultivo por parte de los productores<sup>42</sup>.

En 2009 este grupo se planteó la constitución de una cooperativa; sin embargo, si bien uno de sus objetivos fue desarrollar una adecuada estrategia de comercialización para los productos agropecuarios obtenidos, aún no concretaron hasta la fecha acuerdos

---

<sup>42</sup> Los bajos rendimientos de los montes de olivo, las dificultades para encontrar mano de obra en el momento de cosecha, sumado a los bajos valores que percibían los productores por Kg. de aceituna, desalentó la actividad olivícola. Ver nota en Diario de Cuyo [www.diario de cuyo.com.ar](http://www.diario de cuyo.com.ar) Olivicultura 2009 “Un difícil panorama para la cosecha de aceitunas” disponible en la web al 21/11/12.

económicos que permitan la optimización de la comercialización en mercados locales e internacionales.

Algunos motivos de esta situación son a nuestro entender: i) la falta de liderazgo grupal. En las entrevistas, los productores manifestaron la ausencia de un líder, situación que disminuía la cohesión y el sentido de pertenencia grupal; ii) la falta de poder de decisión de algunos de sus integrantes, especialmente aquellos cuyo rol en la empresa familiar era de administrador, influía en el momento en que aparecían oportunidades comerciales, al no tener estos integrantes poder de decisión, afectaba la organización de los productores para abordar en forma conjunta la comercialización, lo cual a su vez, neutralizaba el empoderamiento resultado de la comercialización conjunta; iii) la falta de comunicación interna entre productores favorecía a los comercializadores, ya que éstos les daban diferente información, sobre acuerdos comerciales realizados con cada uno de ellos. La consecuencia de esta situación era un aumento de la desconfianza entre los productores y por ende, la pérdida de cohesión grupal. Otra situación a tener en cuenta, es que estos productores sin poder de decisión, eran los más capitalizados, de perfil empresarial y con una estructura comercial más sólida.

#### ***4. Hacia la aplicación del modelo metodológico de Comunicación Estratégica***

##### **4.1. Los aspectos comunicacionales y organizacionales de los grupos**

En nuestro caso, desde nuestro rol de Agente de Proyecto del programa Cambio Rural de la EEA San Juan del INTA, concebimos a la comunicación estratégica como un espacio de encuentro: i) entre productores de un mismo grupo; ii) entre distintos grupos; iii) entre los grupos y otros actores del territorio, respetando la identidad

cultural de cada actor, de cada grupo y fomentando acuerdos parciales para lograr una construcción conjunta de la realidad.

Diseñamos estrategias de comunicación cuando planificamos en forma grupal actividades para solucionar problemas comunes, cuando pensamos futuros posibles, cuando transformamos la realidad utilizando metodologías de diagnóstico, diseño, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, que nos permitan materializar en terreno proyectos que mejoren la calidad de vida de los productores y sus comunidades.

El objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social: si no hay una realidad exterior, tampoco hay una verdad única como punto de llegada, sino más bien un espacio de conversación. La participación no es consenso, sino disenso sociocultural y constituye acción no por mandato, sino porque interpela genuinamente a los actores involucrados (Massoni, 2007).

En la implementación práctica de un programa de intervención para el desarrollo rural, se intenta generar espacios de participación real, de interacción, generadores de sentido, de cultura, en los cuales a través de la negociación y mediación se logre hacer emerger la realidad y transformarla.

Una estrategia de comunicación es también un proyecto de comprensión, en el cual, a través de la generación de espacios de encuentro que habiliten el diálogo entre productores y técnicos, se logre evitar el malentendido de la transferencia (Massoni, 2010)<sup>43</sup>.

Muchos emisores creen que el mundo tiene que compartir sin más lo que ellos dicen, pero no es así. Esto nos hace pensar que al producir acciones comunicativas,

---

<sup>43</sup> Una de las conceptualizaciones más extendidas sobre comunicación es su asimilación a un proceso de transferencia de datos. Sandra Massoni, ha definido a esta idea hegemónica como “el mal entendido de la transferencia” e implica suponer que cuando nos comunicamos entregamos a los otros un paquete, algo cerrado con los contenidos de nuestra comunicación, que el otro interpreta en el mismo sentido dado. Massoni, S. (2010) Seminario de Comunicación Estratégica. Postgrado Especialización en Comunicación Ambiental. Universidad Nacional de Rosario. Rosario Noviembre 2010.

entregamos a la persona o grupo con el que queremos comunicarnos, un sobre cerrado con los contenidos de nuestra comunicación. Esto es falso y produce una enorme cantidad de malos entendidos, de incomprensiones, de dificultades que vemos a diario en nuestro accionar como técnicos de un programa de desarrollo<sup>44</sup>.

Por ello en nuestro rol de extensionistas, es necesario ubicarnos en la situación del otro, detectar cuál es su propia visión del problema a resolver. Surge entonces la necesidad de identificar su racionalidad, así como sus características socioculturales. Saber escuchar al otro implica saber adaptarse, encontrar los intersticios que habiliten nuevas situaciones, permitiendo la construcción de una realidad distinta.

Varios tipos de conocimiento incluyendo ideas sobre uno mismo, sobre otra gente y sobre el contexto social e institucional, son importantes en la comprensión de las interfaces sociales<sup>45</sup>. Las situaciones de intervención para el desarrollo, generalmente implican el interjuego y/o confrontación entre las formas de conocimiento, creencias y valores “expertos” y “laicos”, y generan procesos de lucha sobre su legitimación, segregación y comunicación (Long, 2012).

Coincidimos con Feito (2008) en que tanto el conocimiento local como el técnico son igualmente válidos. Se requiere buscar instancias de diálogo entre ambos tipos de conocimientos con el fin de modificarse mutuamente y construir nuevas propuestas conjuntas. El extensionista es cada vez más un mediador entre el saber científico y el saber empírico, simultáneamente un traductor de inquietudes, necesidades, pareceres, protestas o satisfacciones del hombre de campo y su familia.

---

<sup>44</sup> Este párrafo pertenece a un artículo, de una versión de Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente, publicado en el libro de Sandra Massoni: “Estrategias”. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario. Argentina. 2007

<sup>45</sup> Una interfaz social es un punto crítico de intersección entre diferentes campos, dominios o niveles de orden social donde frecuentemente se presentan discontinuidades sociales, basadas en discrepancias de valores, intereses, conocimiento y poder (Long, 2012).

Según Norman Long (2012), las situaciones de interfaz<sup>46</sup> a menudo proveen los medios por los cuales individuos o grupos definen sus propias posiciones culturales o ideológicas en contraposición a las de aquéllos con visiones opuestas. Es en estas experiencias, encuentros y discontinuidades donde emergen los puntos de intersección entre los mundos de vida de los diferentes actores, donde se forja el conocimiento, entendido entonces como construcción social y cognitiva.

A su vez, toda estrategia de comunicación tiene que tener en cuenta la multidimensionalidad de un problema. En los grupos de Cambio Rural en general, existe una tendencia a reconocer y privilegiar los problemas de orden técnicos (agronómicos, tecnológicos, económicos) que identificamos como factibles de resolver, debido a nuestro sesgo de formación agronómica. Por este mismo sesgo, desconocemos o minimizamos los problemas socio-organizativos o culturales para los cuales tenemos menos capacidades desarrolladas. Esto se potencia para el caso de los aspectos políticos, los cuales nos cuesta incorporar al análisis de una problemática, por desconocer la visión sistémica de una situación dada.

Por ello debemos incorporar el aporte de la Comunicación Estratégica, que considera que podemos transformar la realidad, pero sólo tenemos el mundo que creamos con los demás. El hecho de reconocer a otro como “otro”, nos da idea de respeto y aceptación. La aceptación del otro es entonces el fundamento para que el observador auto-consciente pueda aceptarse plenamente a sí mismo (Maturana; Varela, 2003).

En la interacción con otro, no intentamos cambiarlo (como sostiene una visión transferencista de la extensión rural), sino simplemente encontrar los puntos de convergencia para concretar un determinado proyecto en común, ser socios parciales

---

<sup>46</sup> Término utilizado por Norman Long (2012) explicado anteriormente.

para lograr una transformación o construcción conjunta en un determinado momento. “En la comunicación, cada actor pone en juego su bagaje sociocultural y en ese intercambio lo social se dinamiza” (Massoni, 2007: 50)

A través de la mediación, logramos hacer emerger una realidad diferente, encontrando intersticios por donde transitar. Se trabaja en la imbricación de órdenes diversos, se generan nuevas torsiones a partir de una emoción; nuevas tensiones que redefinen fronteras; hacemos emerger realidades que no existían antes de la comunicación (Massoni 2010).

En este espacio de construcción social dejamos de lado la competencia y la eficacia para darnos la posibilidad de *enactuar*<sup>47</sup>, de hacer emerger una nueva realidad. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar con lo real (Morín, 1990).

En situaciones complejas, dinámicas y cambiantes en las cuales se superponen culturas, racionalidades e intereses, debemos dejar de lado una visión lineal, dualista, homogénea para ingresar en un paradigma holístico, donde todo tiene que ver con todo, donde la idea de complejidad incluye la imperfección, porque también incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreductible (Morín, 1990).

---

<sup>47</sup> Término utilizado por Varela, F (1990) en Conocer. Las ciencias cognitivas. Tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales. Barcelona. Gedisa-1990. Nuestra tradición occidental ha propiciado, la comprensión del conocimiento, como espejo de la naturaleza. Solo en trabajos recientes de algunos pensadores europeos (Martín Heidegger, Maurice Merleau – Ponty y Michel Foucault) ha comenzado la crítica explícita de las representaciones. Estos pensadores se interesan en el fenómeno de la interpretación entendida como la actividad circular que eslabona la acción y el conocimiento, al conocedor y al conocido, en un círculo indisociable. Con “hacer emerger” nos referimos a esta total circularidad de la acción/ interpretación. Según Rafael Pérez y Sandra Massoni en su libro Hacia una Teoría General de la Estrategia (2009) la utilidad de esta noción es evidente: se trata de una crítica a la noción de representación ya que solo se puede representar un mundo que está predefinido; la expresión *hacer emerger* quiere significar la total circularidad de la acción /interpretación, que la entiende como un encadenamiento de la acción y el conocimiento, el conocedor y lo conocido en un círculo indisociable. Se pone en tela de juicio el supuesto más arraigado de nuestra tradición científica: *que el mundo tal como lo experimentamos es independiente de quien lo conoce*. El conocimiento no se puede entender adecuadamente sin el sentido común, el cual no es otra cosa que nuestra historia corporal y social. La inevitable conclusión es que conocedor y conocido, sujeto y objeto, se determinan uno al otro y surgen simultáneamente.

Una cualidad del complejo y global mundo de hoy es que todo está relacionado con numerosos mecanismos de interdependencia, en muchas ocasiones sin lógica alguna y cualquier modificación en una decisión parcial (a veces de escasa importancia) influye en otras decisiones y modifica los resultados u objetivos finales (Martínez Ramos, 2008, citado por Pérez y Massoni, 2009). Creemos que las propiedades de las partes sólo pueden entenderse por completo a través de la dinámica del conjunto (Capra, 1992).

Los sujetos sociales están en permanente transformación, no son definitivamente de una manera o de otra, por esto se requiere cierta capacidad de diálogo y escucha atenta, que permita desarrollar la capacidad de adaptación. En un mundo tan interconectado e interdependiente necesitamos flexibilidad para adaptarnos a los nuevos contextos.

En toda situación de comunicación encontramos *marcas de racionalidad*, que son índices de una concepción teórica que está organizando, articulando la matriz del encuentro (Massoni, 2007). En una situación de comunicación, se ponen en juego tanto las diferencias socioculturales como las diferentes racionalidades de los actores.

Cada actor tiene diferentes lenguajes para expresarse, valores, metodologías, rutinas, prácticas, tiempos y cosmovisiones. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión, como un proyecto que trabaja en evitar el malentendido, ocupándose de convocar a los actores a partir de reconocer sus diferencias (Massoni op.cit.). “Comunicar estratégicamente es instalar una conversación. Conversar viene de versar (tratar) con otro, con la alteridad. Sólo si logramos generar convergencia en este proceso, conseguiremos avanzar en que nuestra organización se comunique estratégicamente” (Massoni, 2007:171).

#### **4.2. Aportes de la Comunicación Estratégica al programa Cambio Rural**

Las innovaciones tecnológicas requieren, frecuentemente, de innovaciones organizacionales para su incorporación a los sistemas productivos. Ambos tipos de innovación surgen como demanda de un conjunto social, cuyos actores actúan en ambientes agroecológicos particulares.<sup>48</sup>

Todo modelo comunicacional responde a una forma de intervención en el territorio, en tanto que la Extensión es una construcción social y a su vez depende de una visión de Desarrollo Rural. De tal modo que “el modelo de Desarrollo que se tenga como marco, guiará el modelo de Extensión que se pone en juego y éste, a su vez, definirá el modelo de comunicación que se implemente”<sup>49</sup>. Reiteramos que la visión de Desarrollo del programa Cambio Rural queda de manifiesto en sus objetivos, que como ya comentamos, responde o se identifica con: asistir al productor en la organización, gestión de su empresa, la producción, y la comercialización, con la finalidad de mejorar sus ingresos y facilitar su integración a la cadena agroalimentaria; capacitar a los actores sociales responsables de impulsar los cambios necesarios en las PYMES agropecuarias; aumentar la participación social y promover la integración de las acciones de los sectores público y privado, facilitando el acceso a mercados y a las vinculaciones comerciales necesarias para lograr el fortalecimiento del sector.

La comunicación estratégica nos permitirá trabajar en los grupos de Cambio Rural, un modelo comunicacional que responda a los nuevos paradigmas de la actualidad.

Para avanzar en la perspectiva de los nuevos paradigmas necesitamos hacer lugar a un pensamiento no lineal. Una buena puerta de entrada es el reconocimiento del fenómeno comunicacional -en tanto aquello que se pretende compartir con otros

---

<sup>48</sup> INTA Plan Institucional de Mediano Plazo 2009-2011. Documentos Institucionales N°127

<sup>49</sup> INTA Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. La Comunicación en los procesos de Desarrollo Territorial. Documento de trabajo N° 3.

actores-como realidad compleja. Y trabajar en el abordaje de sus múltiples dimensiones, en nuestra estrategia para interpelar la situación comunicacional sobre la cual estamos operando. No una línea, sino una multicausalidad que permita incorporar las mediaciones en cada sitio. Reconocer diversas y parciales convergencias, complementariedades abiertas entre las alteridades socioculturales presentes en la situación comunicacional (Pérez, R; Massoni, 2009).

A decir de Schnitman, (1998), la cultura contemporánea, en la que se superponen lenguajes, tiempos y proyectos, tiene una trama plural, con múltiples ejes problemáticos. Quizá podamos hablar del final de una visión de la historia determinista, lineal, homogénea y del surgimiento de una conciencia creciente de la discontinuidad, de la no linealidad, de la diferencia y la necesidad del diálogo como dimensiones operativas de la construcción de las realidades en que vivimos.

Si logramos crear espacios de encuentro en la interfaz entre los productores y técnicos, en los cuales ambos puedan argumentar sus posiciones, sentirse respetados y aceptados por sus pares, llegando hasta indagar reflexivamente sus propias afirmaciones, estos cruces permitirán la hibridación o imbricación de ideas, transformando y creando nuevas realidades.

Desde estos nuevos paradigmas, el extensionista debe tener la habilidad de propiciar el diálogo y la reflexión en un grupo, para que los productores reconozcan sus propios problemas, logrando detectar sus múltiples dimensiones, como así también identificar los diferentes actores involucrados en ellos, con sus racionalidades, intereses, valores, conocimiento y poder. En definitiva el extensionista debe ser un *facilitador de procesos*, que permitan encontrar soluciones a las dificultades presentes en el territorio, en lugar de ser sólo un técnico que transfiere determinados conocimientos y tecnologías.

Cuando se trabaja desde la Comunicación Estratégica, el extensionista es un especialista en generar espacios de encuentro, que operan como catalizadores de las experiencias de los actores sociales involucrados (Pérez; Massoni, 2009).

La Comunicación Estratégica nos permitirá lograr la innovación organizacional, ya que se necesitan organizaciones donde la gente cultive continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde nuevos y expansivos patrones de pensamiento se desarrollen, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente *aprende a aprender* en conjunto (Senge, 2009).

Por otra parte, encontramos en el análisis tres niveles o estructuras que cuentan con sus propias reglas o lógicas de funcionamiento: i) lo material, aquello constituido por hechos que podemos inventariarlos, cuantificarlos; ii) el nivel simbólico que da idea de significados, de formaciones culturales, ideológicas y iii) el plano de lo afectivo o motivacional, nivel de los deseos, las pulsiones que constituyen fuerzas motoras, ya que toda acción surge de una emoción<sup>50</sup>(Massoni 2007).

Cuando investigamos desde el modelo de Comunicación Estratégica, consideramos la existencia de estos tres niveles para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional (Massoni, op.cit.).

En el caso de los grupos de Cambio Rural analizados, observamos que están constituidos por productores con su propia racionalidad, entendiendo por tal su cultura, lenguaje, valores. El productor se juega el futuro alimentario propio y el de su familia y por consiguiente su estrategia consiste, más que en maximizar beneficios, en garantizar la seguridad en la reproducción social de su familia.

Un modelo de Extensión que sólo priorice y considere como eje fundamental del Desarrollo Rural, el aumento de los rendimientos de los cultivos y la maximización de

---

<sup>50</sup> En el grupo Yema Franca el componente afectivo entre sus miembros fue una característica que influyó en la unión del grupo y permitió mantener un elevado grado de participación de los productores en las reuniones, desde el inicio hasta la finalización del grupo.

beneficios, a través de la incorporación de conocimientos y tecnologías, difícilmente logre responder a las demandas de una mejor calidad de vida de los productores y de sus comunidades, al no respetar sus propias racionalidades y aspectos socioculturales.

## **5. Diagnóstico comunicacional y organizacional del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro**

Dados los problemas detectados en el diagnóstico participativo realizado con los productores de este grupo, vislumbramos la necesidad de realizar una evaluación del estado de la comunicación al interior del mismo. Para ello aplicamos el modelo metodológico de la Comunicación Estratégica, desarrollado en el Capítulo I.

Tal como ya mostramos, para trabajar desde la Comunicación Estratégica, el primer paso es elaborar una Versión Técnica del problema comunicacional (VT), que nos permitirá reconocer cuales son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que deseamos lograr a través de la implementación del proyecto.

La VT se elaboró de manera unilateral, teniendo en cuenta los problemas, aspectos y subaspectos relacionados. Estos fueron identificados en diferentes instancias: i) en el diagnóstico participativo realizado al inicio del grupo; ii) en la participación de las reuniones grupales mensuales; iii) a través de la observación participante realizada en cada grupo. La información desarrollada en la Versión Técnica del problema comunicacional fue validada a través de las entrevistas realizadas en forma individual a los productores.

## **5.1. Versión Técnica del Problema Comunicacional del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro**

A continuación, mostramos para el caso de este grupo, el análisis de las seis etapas expuestas en el marco metodológico de la Comunicación Estratégica en el Capítulo I.

### **5.1.1. Primera etapa: definición concertada de la versión técnica del problema comunicacional**

Tal como ya comentamos en el apartado 2.2.1. del Capítulo I, a esta versión, la llamamos técnica porque está construida por un equipo interdisciplinario participante de un proyecto, en el cual se implementará la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico- científica de la problemática- aquello que la ciencia sabe y establece en el momento de la realización del diagnóstico comunicacional-, pero su definición integra componentes no sólo tecnológico productivos, sino también de otros órdenes de lo real, registrando la complejidad de la problemática que aborda el proyecto<sup>51</sup>.

Como ya comentamos, la VT del problema comunicacional en el caso de los dos grupos estudiados en este trabajo de Tesis, se realizó en forma individual, por no contar con un equipo transdisciplinario.

Para comenzar, debemos transformar el tema a analizar en un problema, ya que pensar la situación de transformación como un problema nos desplaza de la dimensión de la mera transferencia, para permitirnos considerar la complejidad de una situación que deseamos transformar.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Conceptos desarrollados en el Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

<sup>52</sup> Idem nota 61.

En la definición concertada de la VT del problema comunicacional, definimos una frase que sintetice la problemática que abordará la estrategia de comunicación. En este caso, la frase es la siguiente:

***Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.***

Esta frase se eligió al observar en distintos grupos del programa Cambio Rural, la dificultad que presentan para constituir organizaciones formales.

La diferencia entre grupo informal y organización de productores, la concebimos a partir de los aportes realizados por el Lic. Antonio Lapalma, en su curso sobre desarrollo organizacional, dictado a los grupos de Cambio Rural en la EEA San Juan INTA en 2010. En su presentación del pasaje de grupo a organización, Lapalma considera como “grupos” (llamados en este trabajo de Tesis como “informales”) a aquellos que: i) poseen una estructura poco diferenciada; ii) tienen objetivos implícitos; iii) liderazgo personalizado; vi) división del trabajo solidario y cooperativo; v) las normas que los rigen son afectivas. Para Ana María Fernández (1986), “grupo” refiere a un número restringido de personas asociadas por un algo en común.

En cambio, en la “organización”, existe la coordinación racional de actividades entre cierto número de personas que poseen un propósito común y un objetivo común o explícito, e intentan materializarlos a través de la división de las funciones en el trabajo y la jerarquización de la responsabilidad y de la autoridad.

Los grupos de Cambio Rural presentan dificultades para constituirse en organizaciones formales. Nuestra intención es identificar cuáles son las barreras que impiden esta transformación, con el fin de desarrollar una estrategia comunicacional que permita constituir organizaciones de productores.

### **5.1.2. Segunda Etapa: Identificación de aspectos y despliegue de subaspectos**

En este apartado se presentará el análisis de los diferentes aspectos y subaspectos del problema comunicacional, desplegando los componentes en cada uno de ellos. El reconocimiento de la multidimensionalidad del problema comunicacional implica considerar la mayor cantidad de aspectos posibles ligados a él<sup>53</sup>.

#### **5.1.2.1. Aspectos Económicos:**

Consideramos como aspectos económicos aquellos relacionados con elementos tales como: variaciones en precios de insumos, costos de producción, valor de la producción, evaluación económica, comercialización, información de mercado.

En el análisis de los aspectos económicos se observó durante los cuatro años de trabajo con este grupo, un aumento constante en los precio de los insumos (inflación de costos) y de la mano de obra, lo cual significó un aumento en los costos de producción del espárrago. Los productores no realizaron compras conjuntas de insumos (que les hubieran permitido disminuir costos), ni tampoco ventas en conjunto para obtener mejores precios por sus productos. A nivel grupal, no alcanzaron un nivel de confianza y cohesión que les permitiera realizar operaciones comerciales conjuntas.

En general, los productores se muestran reacios a la elaboración de sus propios costos de producción y no cuentan con registros de campo, lo cual impide tener una información económica precisa, tanto de sus costos como de la rentabilidad de su empresa. En el año 2008 realizamos una evaluación económica del cultivo del espárrago con un becario francés, Romain Couteleau, la cual fue presentada en una reunión donde

---

<sup>53</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

participaron los productores del grupo y el Intendente del Municipio de Rawson<sup>54</sup>. Los productores visualizaron que si seguían vendiendo el espárrago al precio que algunos productores del Médano de Oro lo hacían, se descapitalizarían, y con ello se identificó el precio de indiferencia a partir del cual comenzaban a tener ganancias.

La comercialización la realizan a través de intermediarios que van a la localidad del Médano de Oro a comprar sus productos, sin buscar posibilidades de mejores precios en diferentes mercados. Esto contribuye a disminuir la rentabilidad de la actividad hortícola. La consecuencia de esta situación, es una progresiva descapitalización que atenta contra la posibilidad de inversión en tecnología de producción y de poscosecha.

### **Sistematización de Subaspectos:**

A los fines de comprensión expositiva, denominaremos de aquí en adelante a cada subaspecto con una letra mayúscula:

- A) **Aumento de costos de insumos.** Si bien la producción de espárragos es poco dependiente de insumos, desde que comenzó a funcionar el grupo, se han producido aumentos de combustible, fertilizantes y agroquímicos
- B) **Aumento del costo de producción.** Al aumento del costo de insumos anteriormente comentado, debemos agregarle el aumento del costo de mano de obra, incidiendo en el aumento del costo de producción<sup>55</sup>. La

<sup>54</sup> En 2008, el Intendente de Rawson era el Sr. Mauricio Ibarra, que pertenece al Frente de Unión por San Juan.

<sup>55</sup> Ver distintos artículos del Diario de Cuyo de la Provincia de San Juan como: [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) “**En cinco años las chacras sanjuaninas cayeron 12,5%**”(21 de julio de2007) disponible al 8/9/12 en [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) **Crisis de rentabilidad. “Falta un plan estratégico para el sector hortícola”** (28 de julio 2007) disponible al 8/9/12; [www.diario decuyo.com.ar](http://www.diario decuyo.com.ar) **Chacareros sin competitividad “la verdura hace tres años que tiene el mismo precio”** (4 de noviembre de2011) disponible al 8/9/12; **Perspectivas y desafíos del cinturón verde de San Juan.** Luis Kulichevsky, Graciela Cuesta INTA EEA San Juan en [www.promendoza.com/web/luis kulichevsky y graciela cuesta](http://www.promendoza.com/web/luis_kulichevsky_y_graciela_cuesta) disponible al 8/9/12; [www.diario de cuyo.com.ar](http://www.diario de cuyo.com.ar) “**Insumos del agro, hasta un 50% más caros en un año**” (20 de enero de 2012) disponible al 8/9/12; [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) “**Retrocede la chacra: en 5 años se redujo casi**

remuneración de la mano de obra en el período 2007-2011 registró un aumento constante<sup>56</sup>.

- C) **Compra individual de insumos/Venta individual de productos.** Los productores compran insumos y venden sus productos en forma individual. Si bien en varias reuniones acordaron la compra conjunta de insumos, la misma nunca se concretó.
- D) **No todos los productores realizan análisis económicos.** Algunos de ellos llevan registros de campo y pueden elaborar sus costos. En general, en todos los grupos del programa se observa una reticencia del productor a la elaboración de sus propios costos de producción.
- E) **Falta de conocimiento e información de mercado.** La mayoría de los productores comercializa con intermediarios locales, aun pudiendo optar por otras formas de comercialización más convenientes. Los productores podrían enviar el espárrago a puestos del Mercado Central de Buenos Aires, o bien destinar parte de la producción a la industria del deshidratado y congelado de hortalizas.

### 5.1.2.2. Aspectos Productivos

Consideramos como aspectos productivos a todos aquellos relacionados con la producción del espárrago, cosecha y su manejo poscosecha.

Dentro de los subaspectos productivos debemos tener en cuenta la necesidad de contar con semillas F1 para obtener espárragos de calidad. Una esparraguera tiene una vida útil de quince años y es necesario contar con un plan de renovación de las mismas.

---

**20%” Baja rentabilidad, falta de agua y el valor inmobiliario que tomaron las tierras fueron claves.**(6 de mayo de 2012) disponible al 8/9/12.

<sup>56</sup> Información obtenida del Régimen Nacional de Trabajo Agrario (Ley 22.248). Remuneración para el personal que se desempeña en explotaciones agrarias en tareas permanentes de manera continua o transitoria en el ámbito de todo el país.

Las semillas F1 tienen altos costos y la única manera de disminuirlos es mediante compra conjunta que permite obtener mejores precios para la compra, por la demanda de mayor volumen. La consecuencia de no renovar las esparragueras es la obtención de ingresos bajos, por vender espárragos de inferior calidad.

Otro de los subaspectos productivos que inciden en el cultivo de espárragos es la poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque. Esto se debe a distintos elementos: i) competencia de la construcción y la industria por la mano de obra; ii) existencia de planes sociales; iii) precarias condiciones laborales de los cosechadores, que trae como consecuencia demoras en la cosecha y en el empaque del espárrago. La precariedad en la contratación de la mano de obra en la actividad agropecuaria implica una alta rotación de los puestos de trabajo con baja calificación. Por ello, el nivel de los salarios rurales es menor que el de otros sectores económicos de la provincia (construcción, minería y sector público)<sup>57</sup>.

Por otra parte, los daños climáticos que se observan se deben a los vientos Zonda que ocurren en plena época de cosecha, que registran altas temperaturas y bajo porcentaje de humedad, trayendo como consecuencia la deformación de los espárragos afectando la calidad y el valor comercial de los mismos.

Además, los productores no cuentan con infraestructura ni de empaque ni de frío, siendo el manejo poscosecha de tipo artesanal. La infraestructura de poscosecha es de alto costo y la falta de organización formal impide conseguir financiamiento para un galpón de empaque con tecnología de frío. A su vez la falta de cámaras de frío, obliga a los productores a vender inmediatamente la producción, con las consecuencias negativas, de pérdida de deponer la negociación al momento de la comercialización y percepción de menores ingresos por la venta del espárrago.

---

<sup>57</sup> Información obtenida de la formulación de nuevos Proyectos Regionales Territoriales de la EEA San Juan INTA septiembre 2012.

### **Sistematización de Subaspectos:**

- A) Necesidad de renovar esparragueras con semillas de calidad probada.** Para obtener buena calidad de espárragos es necesario renovar las esparragueras con semillas F1. Se utiliza una semilla híbrida californiana UC157 F1 de turiones de calidad reconocida por los esparragueros que permiten ser comercializados tanto en el mercado interno como externo.
- B) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque.** En estos últimos cinco años se ha acentuado la falta de mano de obra para cosecha y empaque. La existencia de planes sociales nacionales, la construcción y la minería en la provincia de San Juan, han ocasionado una disminución de la oferta de mano de obra<sup>58</sup>.
- C) Daños climáticos.** La calidad del espárrago es afectada por el viento Zonda. El viento Zonda tiene las características de una velocidad de 43 Km. /h, registrar altas temperaturas y 0% de humedad atmosférica, alterando la calidad del espárrago.
- D) Deficiente infraestructura de empaque.** La infraestructura de empaque es precaria, sin incorporación de tecnología de poscosecha<sup>59</sup>, que permita lavarlos y disminuirles la temperatura que traen del campo, y de esta manera retrasar su maduración. Los espárragos son cosechados y trasladados a galpones precarios donde son acondicionados en paquetes de 850 gr. a 900 gr.

---

<sup>58</sup> De acuerdo con el Informe de Gestión 2011 del Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social del Gobierno de San Juan, en los últimos años en la provincia de San Juan hubo un significativo progreso en los sistemas de protección de derechos y su consecuente impacto en los indicadores económicos.

Desde el punto de vista de los ingresos, la línea de la pobreza descendió considerablemente llegando a un valor de 12.8% en el primer semestre del 2011, esto es 40 puntos menos que en el año 2003 en que la pobreza alcanzaba valores del 53%. Los índices de desocupación para el Gran San Juan eran de 14,8% en el 2003 registrándose en el 2011 valores de 5,3%. Desde el 2007 los índices de desocupación para el Gran San Juan, registran valores más bajos que años anteriores: 7.7% en el año 2007; 7.3% en el 2008; 7.9% en el año 2009; 8% en el 2010, descendiendo a 5,3% en el 2011. Esto nos explica porque en los últimos cinco años se ha acentuado la falta de mano de obra para el sector agropecuario.

<sup>59</sup> El hidrocooling es un equipo utilizado para enfriar el espárrago una vez cortado, detener su maduración y en segundo término lavarlos.

- E) **Deficiente infraestructura de frío.** Los productores no cuentan con cámaras de frío para conservar los espárragos. La posibilidad de mantener el espárrago en cámaras de frío, aumenta el poder de negociación de los productores frente a los intermediarios.

### 5.1.2.3. Aspectos Socioculturales

Incluimos en el análisis estos aspectos, porque consideramos que los valores y tradiciones culturales, tienen una fuerte influencia en los aspectos visibles de los comportamientos individuales.

En 2008, el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro presentó junto con el INTA, INTI y el Municipio de Rawson, un proyecto al Ministerio de Trabajo de la Nación, con el fin de obtener financiamiento para la adquisición de una planta de procesamiento de espárrago. Este proyecto no contemplaba la constitución de una asociación comercial, siendo éste uno de los motivos (entre otros - ver más adelante el punto Aspectos Políticos-) por el cual no se obtuvo su aprobación. En nuestro trabajo de campo etnográfico, los productores manifestaron el desinterés de constituir una sociedad comercial, desconociendo que esto les iba a impedir llevar adelante el proyecto mencionado.

Esta situación es consecuencia de experiencias comerciales previas negativas de algunos integrantes de este grupo con un Consorcio de Exportación de Espárragos<sup>60</sup>, en el marco del registro de malas experiencias de cooperativas en la provincia, como la

---

<sup>60</sup> En el trabajo de campo etnográfico, los productores relataron que durante la gobernación de Dr. Carlos Enrique Gómez Centurión 1987/1991, participaron de un Consorcio de Exportación que envió espárragos a Canadá, a través de otra empresa privada. En el mercado interno vendieron con exclusividad a la provincia de Mendoza, saturando el mercado, lo que provocó la caída del precio del producto, ocasionando pérdidas económicas a los productores sanjuaninos.

CAVIC<sup>61</sup> y la Clancay<sup>62</sup>, así como numerosas historias de fracasos de asociaciones comerciales de productores agropecuarios a nivel nacional. Los productores consideran que en provincias como Mendoza o Santa Fe existen mayor cantidad de ejemplos de asociativismo que en San Juan<sup>63</sup>. A su vez los productores de este grupo, poseen como fortaleza saberes productivos más que comerciales, siendo que para consolidar una asociación comercial es necesario contar con una visión empresarial, la cual requiere una asistencia técnica especializada.

A partir de las entrevistas realizadas, inferimos que la dificultad para conformar una asociación comercial se debe a aspectos socioculturales como el individualismo, la falta de visión empresarial, falta de capacidad para vender, descreimiento en las asociaciones de productores y finalmente, la falta de confianza en ellos mismos.

---

<sup>61</sup> La Corporación Agrovitícola y Comercial (CAVIC) fue creada en 1964 con la intención de regular el mercado y asistir a pequeños productores vitícolas sanjuaninos. Se transformó en cooperativa sin participación estatal, el 20 de julio de 1980 y en 1991 la cooperativa se declaró en quiebra. Tal como comenta Lirussi y Moscheni (2011) en el Capítulo 10 de Estado, Sociedad y Economía en la Provincia de San Juan Período 1950-1976; la CAVIC tuvo como objetivo inicial la defensa de los pequeños y medianos viñateros, promovió la reconversión del mercado vitícola tradicional y la regularización de los precios, cumpliendo un rol importantísimo en la regulación del mercado de la uva. La prosperidad fue corta para una institución, que creada en 1964, en 1968 había sido intervenida varias veces y era objeto de una campaña de permanente desprestigio. “Fue una institución única en la provincia y en sus primeros años logró mejorar la calidad de vida del agente económico más importante en la historia económica provincial, el productor de vid, principal beneficiario de esta política. Su trayectoria siguió el mismo recorrido institucional que tuvo la política sanjuanina en el período en estudio, reflejó las contiendas electorales, los gobiernos de facto, y sus respectivas alianzas. Tal vez por ello, a pesar de tan nobles objetivos iniciales, no logró modificar estructuralmente la situación de los viñateros, limitándose su accionar al de una bodega más en el escenario productivo sanjuanino”.

<sup>62</sup> La fábrica de tomates Clancay nació por iniciativa privada en 1946 en el departamento de Jáchal, provincia de San Juan. En el año 1960 la empresa fue comprada por el Estado Provincial y transferida a los productores locales para su conversión en una cooperativa. En 1971, nuevamente el Estado interviene y la convierte en una empresa estatal hasta 1981, en que es privatizada (Carrizo Muñoz, 2011 en el Capítulo 13 de Estado, Sociedad y Economía en la Provincia de San Juan. Período 1950-1976)

<sup>63</sup> En una capacitación sobre Asociativismo realizada para productores del programa Cambio Rural el día 29/11/2012, el Dr. Pablo Padín, auditor contable de FECONAGRO Ltda. y contador del consejo de administración de la filial San Juan del Banco Credicoop, comentó que hay varias teorías sobre el funcionamiento de las cooperativas en distintos lugares de Argentina. Una de ellas indica que en la zona tambera de la cuenca lechera (Córdoba, Santa Fe) se instalaron inmigrantes que ya eran cooperativistas en el norte de Italia, Alemania, Francia o en Suiza, por ello no solo se desarrolló en forma asociativa el sector lácteo sino también otras actividades como los cereales, cerdos, etc. En cambio, los españoles y los inmigrantes de otras latitudes que se asentaron en San Juan, no tenían esta experiencia cooperativista previa. Otras teorías indican que los castigos económicos que han recibido las cooperativas y los problemas por la distancia a la Capital Federal, hacen que no sean apoyadas correctamente y finalmente están en provincias con economías regionales muchas veces olvidadas y por muchos gobiernos no tenidas en cuenta. Ver nota en Suplemento Verde del Diario de Cuyo, [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) del sábado 01/12/2012”La capacitación y la participación son las bases para el éxito cooperativista” disponible a 11/12/12.

### **Sistematización de Subaspectos:**

- A) Individualismo.** Los productores reconocen que son individualistas, pero relatan que en la época de sus abuelos, había mayor colaboración entre ellos e incluso se ayudaban entre productores, con las tareas de la finca. Esta situación es reconocida y manifestada en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo etnográfico.
- B) No realizar actividades económicas grupales.** En las reuniones en varias oportunidades conversaron acerca de realizar compras conjuntas de insumos de producción y de poscosecha que finalmente no se concretaron.
- C) Experiencias negativas propias y ajenas sobre asociativismo.** Años atrás algunos productores de este grupo, constituyeron un consorcio de exportación<sup>64</sup>, con una experiencia negativa: la organización fue deficiente, fracasaron y tuvieron pérdidas económicas. En las reuniones los productores manifiestan las dificultades que tienen los sanjuaninos en general para asociarse, relacionando esta situación con aspectos socioculturales.
- D) Falta de habilidad para vender.** Estos productores comercializan con intermediarios locales a los cuales en algunas oportunidades, se les entregaron espárragos que no les pagaron. Ellos mismos mencionan en las entrevistas realizadas su falta de habilidad para vender.

#### **5.1.2.4. Aspectos Organizacionales**

Son aquellos aspectos que facilitan o dificultan el desarrollo organizacional de los grupos.

---

<sup>64</sup> Los comentarios del Consorcio de Exportación se pueden encontrar en la página anterior.

Como se comentó en el punto anterior, este grupo no logró constituir una asociación comercial formal. El fortalecimiento organizacional es un proceso que requiere de tiempo, de ámbitos de interacción grupal, que permitan aumentar la confianza, cohesión y consolidación del grupo, la generación de espacios de diálogo que habiliten la construcción de la realidad.

Algunas de las causas básicas de esta situación son; i) falta de metodologías sociales apropiadas para el desarrollo organizacional; ii) necesidad de una mayor permanencia de la asistencia técnica para consolidar este desarrollo; iii) modelo de comunicación transferencista<sup>65</sup> vigente. Los síntomas que se detectan son: i) falta de constitución de una organización formal y ii) bajo desarrollo organizacional. Estos síntomas traen como consecuencia menores posibilidades de desarrollo comercial, así como de construcción social.

Por todo esto, una propuesta que resulta de este trabajo de Tesis es la posibilidad de contar con una Segunda Etapa de implementación del programa Cambio Rural, que apoye el desarrollo organizacional de los grupos, ya que consideramos que es limitado un período de cuatro años de trabajo grupal para consolidar un proceso organizacional.

### **Sistematización de Subaspectos:**

- A) Falta de confianza, cohesión y consolidación del grupo.** Los productores reconocen esta situación, pero son reticentes a delegar la comercialización de su producción en otras personas.

---

<sup>65</sup> Los modelos comunicacionales transferencistas operan la conceptualización de la comunicación, como un proceso de transferencia de datos, visualizan la realidad desde la linealidad (relación entre causas y efectos) y carecen de la visión de la multidimensionalidad de los problemas que afectan a los productores. Tal como comenta Sandra Massoni (2007), en gran parte de las áreas del conocimiento, la dimensión informativa sigue siendo dominante, sabemos transmitir, difundir, hacer circular. Esa es la especialidad que prevalece. Todas las otras dimensiones de la comunicación necesitan ser desarrolladas en las políticas organizacionales.

**B) Dificultades para conformar una asociación comercial.** Los productores no constituyeron una asociación comercial y fue uno de los motivos por los cuales no se consiguió la aprobación del proyecto de la planta de procesamiento de espárragos. Los productores manifiestan en el estudio de campo etnográfico la falta de necesidad de asociarse, así como el descreimiento sobre las organizaciones asociativas.

#### **5.1.2.5. Aspectos Comunicacionales**

Es posible interpelar situaciones de comunicación para identificar las marcas de racionalidad comunicacional, que son índices de la concepción teórica que está organizando y articulando la matriz del encuentro (Massoni, 2007).

En el caso analizado, la racionalidad comunicacional entre productores operó en una dimensión *interaccional*. La producción de sentido se daba a través del vínculo con el otro y con el grupo. Si bien había horizontalidad e interacción, se observó segmentación, por ejemplo, en el hecho de que algunos productores sabían más de un tema que otros, había diferentes niveles de educación formal entre ellos.

La racionalidad comunicacional con el técnico operaba en una dimensión *informativa* registrándose: linealidad, verticalidad, considerando a la comunicación como un proceso de transmisión de información, con una finalidad predeterminada. Los síntomas que se observaron fueron: la falta de profundidad en el diálogo que permita abordar la solución de los problemas, el bajo empoderamiento del grupo y la escasa organización de los productores. Las consecuencias de esta situación fueron: i) falta de consolidación de proyectos comerciales grupales; ii) falta de consolidación del grupo y de la organización. Tal como comenta Massoni (2007), cualquier transformación sociocultural se dibuja permanentemente a partir de la dinámica comunicacional.

### **Sistematización de Subaspectos:**

- A) La racionalidad comunicacional entre los productores opera en una dimensión interaccional entre ellos.** La comunicación está dada como un proceso de producción de sentido, atravesado por interacciones personales y grupales. Las marcas de racionalidad comunicacional son linealidad, segmentación (algunos productores saben más que otros), horizontalidad, interacción de sujetos. Esto impedía: la profundización del análisis de las situaciones obstaculizantes de los objetivos del grupo, la imbricación de ideas y el encuentro de soluciones innovadoras a problemas concretos<sup>66</sup>.
- B) La racionalidad comunicacional del técnico con los productores opera en una dimensión informativa.** Se aborda a la comunicación como distribución de mensajes. Corresponde al campo de los procesos fácticos. Se intenta cambiar la realidad a partir del dato técnico. Trae las mismas consecuencias que lo comentado anteriormente sumado a la pérdida de autoestima del productor al no ser valorados<sup>67</sup> y respetados sus conocimientos empíricos y a las relaciones de poder que se establecen en el interjuego, entre estos actores sociales.<sup>68</sup>

#### **5.1.2.6. Aspectos Políticos**

---

<sup>66</sup> Necesitamos hacer lugar a un pensamiento no lineal, debemos reconocer el fenómeno comunicacional como una realidad compleja, como un momento relacionante de la diversidad sociocultural, comunicación como articulación y espacio de construcción de la dinámica social.

<sup>67</sup> Por ello se requiere investigación etnográfica detallada de los encuentros entre productores y técnicos para documentar, teórica y empíricamente, el interjuego estratégico de intereses, valores, conocimientos y fuentes de autoridad y poder (Long, 2012).

<sup>68</sup> Tal como comenta Norman Long (2012) el conocimiento es inherente a todas las situaciones sociales y se entrelaza con relaciones de poder y la distribución diferencial de recursos. El poder resulta de luchas sobre significados y relaciones estratégicas. Implica mucho más que la forma en que las jerarquías y el control hegemónico demarcan las posiciones y oportunidades sociales y restringen el acceso a los recursos. Emergen de luchas complejas y negociaciones sobre autoridad, status, reputación, recursos, movilización de redes de actores sociales y sus bases de apoyo. El ejercicio de poder genera resistencia, adaptación y complicidad, en tanto componentes regulares de las políticas de la vida cotidiana y la búsqueda de espacios de maniobra.

En relación a este tipo de Aspectos, consideramos la necesidad de consensuar políticas de Estado a nivel nacional, provincial y municipal con el propósito de dar sustentabilidad y continuidad a los productores en la actividad agropecuaria.

A partir de 2008, como consecuencia de distanciamientos entre el Gobierno Provincial y Municipal, se interrumpió el acceso por parte del Municipio a fuentes de financiamiento tanto nacionales como provinciales. Por esta causa se vieron interrumpidas las políticas municipales de apoyo financiero a pequeños y medianos productores<sup>69</sup>.

Por ello, los pequeños y medianos productores no contaban con fuentes de financiamiento adecuadas, ni en el sector público<sup>70</sup> ni en el privado. Esta situación se debía a elementos tales como: i) falta de garantías; ii) dificultades en la tenencia de la tierra; iii) informalidad de los productores; vi) excesivos requerimientos de las fuentes crediticias, con tasas y plazos que no se corresponden con la actividad agropecuaria. Las consecuencias de esta situación fueron, por un lado, una falta de inversión en la actividad con pérdida de posicionamiento en el mercado y por otro lado, un bajo de desarrollo comercial<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Información obtenida en comunicación personal con el Lic. Emilio Achem, ex Secretario de Gobierno del Municipio de Rawson, durante la gestión del Intendente Mauricio Ibarra, coincidente con los años en que operó el grupo EUMO en el programa Cambio Rural.

En el Diario de Cuyo [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) del día 11/12/2008 se encuentra el artículo Reacomodamiento Político. Rawson: se quiebra el PJ y el basaldismo se acerca a Ibarra, la misma se refiere al distanciamiento entre el Gobernador de San Juan y el Intendente de Rawson. Nota disponible al 26/10/2012

<sup>70</sup> Entre 2003 y 2008, el Municipio de Rawson firmó convenios con distintas instituciones como INTA, INTI, Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la provincia, se estableció un centro de atención a productores, se trabajó con la Sociedad de Chacareros Temporarios, los cuales con ayuda del Municipio de Rawson tomaron créditos del Banco Nación. En 2008, las políticas de financiamiento al pequeño y mediano productor se vieron interrumpidas como consecuencia de un alejamiento político entre el Gobernador de la provincia de San Juan y el Intendente del Municipio de Rawson lo cual impidió, el acceso a fuentes de financiamiento tanto nacional como provincial. (Información obtenida en comunicación personal con el ex Secretario de Gobierno del Municipio de Rawson Lic. Emilio Achem, durante la gestión del Intendente Mauricio Ibarra).

<sup>71</sup> Ver nota en Diario de Cuyo [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) del 14/8/2010 en el artículo: Falta generar políticas de desarrollo agroindustrial comenta que... entre las problemáticas expuestas en la reunión salieron: la falta de créditos a tasas adecuadas a los ciclos biológicos, la falta de transparencia en el mercado, la débil posición del productor en la cadena de comercialización, la diferenciación entre regiones de los precios de flete y combustible. Además se enfatizó en todas las actividades *la necesidad*

### **Sistematización de Subaspectos:**

A) **No contar con fuentes de financiamiento adecuadas a la actividad productiva:** al pequeño y mediano productor por problemas de falta de garantías, de tasas y plazos inadecuados para la actividad agropecuaria, le resulta muy difícil el acceso a líneas de crédito bancarias o gubernamentales<sup>72</sup>.

#### **5.1.3. Tercera Etapa: Reconocimiento de los niveles del problema**

A continuación presentamos, para cada tipo de aspecto analizado el reconocimiento de los siguientes elementos: i) causas básicas; ii) causas próximas; iii) síntomas y iv) consecuencias, así como la construcción del Árbol del Problema Comunicacional.

Un abordaje integral de una problemática implica planificar acciones que reconozcan diferentes niveles de un problema para poder actuar sobre ellos y lograr mayor conectividad. Por ello definimos los siguientes conceptos:

- **Causas básicas:** los aspectos estructurales que causan la situación problemática
- **Causas próximas:** los aspectos colindantes que causan la situación problemática.
- **Síntomas:** los efectos del problema
- **Consecuencias:** las derivaciones analíticas del problema.<sup>73</sup>

---

*de consensuar políticas de Estado a nivel nacional, provincial y municipal, con el propósito de dar sustentabilidad y seguridad alimentaria*, disponible al 10/10/2012

<sup>72</sup> Ver nota en Diario de Cuyo, del 28 de julio 2007, “Falta de un plan estratégico para el sector hortícola” en [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) disponible al 8/9/12.

<sup>73</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

En los cuadros que siguen, numerados desde el 4 al 9 se presentan cada uno de los Aspectos analizados con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno de ellos. Para el entendimiento de los cuadros se debe considerar que a cada subaspecto se lo determina con una letra mayúscula, y que igual letra le corresponde a su causa básica, próxima, síntoma y consecuencia del mismo.

### 5.1.3.1. Aspectos Económicos

**Cuadro N° 4: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos económicos.**

CAUSAS BASICAS
<p><i>A- Aumento constante del precio de insumos.</i></p> <p><i>B- Aumento de costos operativos.</i></p> <p><i>C- Falta de hábito y de cultura de compra y venta en conjunto.</i></p> <p><i>D- Falta de hábito de registros económicos</i></p> <p><i>E- Menor capital social desarrollado</i></p>
CAUSAS PROXIMAS
<p><i>A- Falta organización para compra conjunta de insumos.</i></p> <p><i>B- Falta organización para compra conjunta de insumos.</i></p> <p><i>C- Falta de confianza y organización para la compra y venta en conjunto</i></p> <p><i>D- Inexistencia de cuaderno de campo y planillas de costos completas.</i></p> <p><i>E- Falta de acceso a fuentes de información de mercado</i></p>

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores*

### DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: ECONÓMICO

- A- Aumento del costo de los insumos.*
- B- Aumento del costo de producción.*
- C- Compra individual de insumos y venta individual de productos*
- D- No todos los productores realizan análisis económicos*
- E- Falta conocimiento e información del mercado*

### SINTOMAS

- A- Disminución de la rentabilidad.*
- B- Disminución de la rentabilidad.*
- C- Venta de espárragos y compra individual de insumos.*
- D- No contar con información económica precisa.*
- E- Venta del espárrago a intermediarios locales.*

### CONSECUENCIAS

- A- Descapitalización, falta de inversión.*
- B- Descapitalización, falta de inversión.*
- C- Falta poder de negociación al momento de la compra de insumos y en la comercialización del espárrago*
- D-Desconocer los datos económicos exactos de su empresa y su rentabilidad*
- E- Vender a menores precios*

***Fuente: elaboración propia en base a registros de campo***

### 5.1.3.2. Aspectos Productivos

#### Cuadro N° 5:

**Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos productivo**

CAUSAS BASICAS
<p><i>A- Altos precios de semillas de calidad</i></p> <p><i>B- Competencia de la construcción y la industria por la mano de obra. Existencia de planes sociales</i></p> <p><i>C- Vientos zonda que perjudican la calidad del espárrago</i></p> <p><i>D- Altos costos de la infraestructura de empaque</i></p> <p><i>E- Ajustada rentabilidad del cultivo</i></p>
CAUSAS PROXIMAS
<p><i>A- Falta organización para compra conjunta de semillas</i></p> <p><i>B- Cosechadores en precarias condiciones laborales</i></p> <p><i>C- Época de cosecha donde hay altas probabilidades de viento zonda</i></p> <p><i>D- Falta de organización formal para obtener financiamiento para galpón de empaque</i></p> <p><i>E- No contar con capital para realizar la inversión en cámaras de frío</i></p>
PROBLEMA COMUNICACIONAL
<p><i>Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.</i></p>

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: PRODUCTIVO

- A- Necesidad de renovar esparragueras con semillas de calidad probada*
- B- Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque*
- C- Daños climáticos*
- D- Falta infraestructura de empaque*
- E- Falta infraestructura de frío*

## SINTOMAS

- A- No renovar las esparragueras*
- B- Falta de mano de obra para cosecha y empaque*
- C- Espárragos deformados*
- D- Manejo poscosecha artesanal*
- E- Necesidad de vender el espárrago en forma inmediata.*

## CONSECUENCIAS

- A- Disminución de ingresos por espárragos de menor calidad*
- B- Demoras en cosecha y empaque*
- C- Disminución de ingresos por espárrago defectuoso*
- D- Precario manejo poscosecha en la finca*
- E- Menor poder de negociación al momento de la comercialización*

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

### 5.1.3.3. Aspectos Socioculturales

**Cuadro N° 6: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos socioculturales.**

<b>CAUSAS BASICAS</b>
<p><i>A- Idiosincrasia. Falta de sentido asociativo</i></p> <p><i>B- Poca visión empresarial grupal</i></p> <p><i>C- Experiencias negativas en asociativismo (propias y ajenas).</i></p> <p><i>D- Productores con saberes productivos, no comerciales</i></p>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>
<p><i>A- Poca experiencia en trabajo grupal.</i></p> <p><i>B- Poca confianza en que la organización permitirá cambios económicos</i></p> <p><i>C- Pérdida de poder de control en las decisiones.</i></p> <p><i>D- Desconocimiento de la faz comercial del emprendimiento</i></p>
<b>PROBLEMA COMUNICACIONAL</b>
<p><i>Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.</i></p>
<b>DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: SOCIO CULTURAL</b>
<p><i>A- Individualismo</i></p> <p><i>B- No realizar actividades económicas grupales.</i></p> <p><i>C- Experiencias negativas propias y ajenas sobre asociativismo.</i></p> <p><i>D- Falta habilidad para vender la producción</i></p>

## SINTOMAS

- A- Falta de cohesión y consolidación del grupo*
- B- No se realizan compras ni ventas en conjunto*
- C- Desconfianza en la constitución de una asociación comercial*
- D- Vender la mercadería al precio impuesto por el intermediario*

## CONSECUENCIAS

- A- No desarrollo grupal empresarial.*
- B- No se disminuyen los costos de producción, ni se obtiene mejores precios de venta*
- C- Disminución de la rentabilidad del cultivo de espárragos*
- D- Disminución de la rentabilidad del cultivo.*

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

### 5.1.3.4. Aspectos Organizacionales

**Cuadro N° 7: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos organizacionales.**

## CAUSAS BASICAS

- A- Modelo de comunicación transferencista.*
- B- Falta de entendimiento de la dimensión del proyecto.*

## CAUSAS PROXIMAS

- A- Falta de metodologías sociales apropiadas para el desarrollo organizacional.*
- B- Proceso que requiere tiempo y generación de espacios para la construcción social.*

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: ORGANIZACIONAL

- A- Falta de confianza, cohesión y consolidación del grupo.*
- B- Dificultades para conformar una asociación comercial*

## SINTOMAS

- A- La no constitución de una organización formal*
- B- Bajo desarrollo organizacional*

## CONSECUENCIAS

*A- Menores posibilidades de desarrollo comercial.*

*B- Menores posibilidades de construcción social.*

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

### 5.1.3.5. Aspectos Comunicacionales

**Cuadro N° 8: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos comunicacionales**

## CAUSAS BASICAS

*A- La comunicación está dada por interacciones personales y grupales.*

*B- Modelo de comunicación transferencista*

## CAUSAS PROXIMAS

*A- No profundizar el diálogo que permita la construcción social*

*B- Utiliza el dato técnico para cambiar la realidad*

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: COMUNICACIONAL

*A- La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional entre ellos.*

*B- La racionalidad comunicacional del técnico con los productores opera en una dimensión informativa.*

## SINTOMAS

*A- Falta profundidad en el diálogo que permita la solución del problema.*

*B- Bajo empoderamiento y escasa organización de los productores.*

## CONSECUENCIAS

*A- No consolidación de proyectos comerciales grupales.*

*B- Falta de consolidación del grupo y de la organización.*

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

### 5.1.3.6. Aspectos Políticos:

**Cuadro N° 9: Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos políticos**

<b>CAUSAS BASICAS</b>
<i>A- Falta de políticas financieras adecuadas para medianos productores</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>
<i>A- Excesivos requerimientos para acceder a una línea de crédito e informalidad de los productores.</i>
<b>PROBLEMA COMUNICACIONAL</b>
<i>Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores</i>
<b>DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: POLÍTICO</b>
<i>A- No contar con fuentes de financiamiento adecuadas a la actividad productiva</i>
<b>SINTOMAS</b>
<i>A- Falta de infraestructura de poscosecha y maquinarias</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>
<i>A- Pérdida de posicionamiento en el mercado y desarrollo comercial</i>

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

#### 5.1.4. Cuarta Etapa: Reconocimiento de los actores vinculados a cada componente

Se determinarán a continuación los actores que intervienen en cada uno de los aspectos analizados, con sus correspondientes matrices socioculturales. Los actores seleccionados en este trabajo de Tesis, son aquellos considerados como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia de comunicación, y con los cuales se llevarán a cabo acciones de intervención para lograr la transformación buscada.

Como ya dijimos, en la metodología de comunicación estratégica, el análisis se realiza desde los actores sociales más que desde los sujetos individuales (Massoni, 2007). Los actores sociales son los “otros” con los que nos encontramos en el desarrollo de nuestros proyectos. ”Lo peor que un observador puede hacer para visualizar cualquier proceso de transformación social es detenerlo. Sin embargo, esto hacemos cuando pensamos en la comunicación en términos de simples destinatarios de nuestros mensajes. A menudo pensamos en los otros como una especie de buzones en la que se transformarían nuestros destinatarios, al recibir el contenido de nuestros mensajes. En este sentido, más que actores sociales en si- deberíamos empezar a analizar actores con relación a problemas en un escenario lábil, que está cambiando sin cesar, que no detiene su dinámica.”<sup>74</sup>

Por ello, una estrategia de comunicación permite trabajar articuladamente con **múltiples actores**, haciendo que las acciones que se emprendan no sean hechos aislados, sino que contribuyan en una dirección, formen parte de una propuesta global. Dicha propuesta es definida más adelante, en el árbol de soluciones (Massoni, 2007).

Las matrices invitan a reconocer lógicas de funcionamiento de los actores, definiendo donde están, qué hacen, y, principalmente, cómo se vinculan con la problemática a resolver.

---

<sup>74</sup> Comentarios de Sandra Massoni en curso e-learning. Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

En esta etapa del modelo de análisis de la comunicación estratégica, se reconocieron en primer lugar los actores que participan en los distintos niveles y aspectos del problema y luego, en segundo lugar se priorizaron aquellos con los cuales se trabajará en el diseño de la estrategia de comunicación, con el fin de lograr la transformación buscada.

Los actores fueron clasificados de la siguiente manera: i) los que producen bienes primarios; ii) los que asesoran a los grupos de Cambio Rural; iii) los sujetos sociales que participan en la Herramienta Programática Cambio Rural en la provincia de San Juan; iv) los que comercializan; v) los que investigan y vi) los que gobiernan (tanto a nivel provincial como municipal). Si bien los que trabajan en el campo (trabajadores rurales), son mencionados como relevantes en los aspectos productivos, para el caso de este grupo, no se plantea con estos actores ninguna estrategia de intervención en el diseño del árbol de soluciones.

Identificamos a continuación los distintos actores relacionados con los distintos tipos de aspectos que seleccionamos, y presentamos para cada caso, un cuadro de sistematización.

#### **5.1.4.1. Actores relacionados con Aspectos Económicos**

Estos actores identificados se consideran relevantes, ya que para planear una estrategia de solución de los problemas identificados, tendremos que interaccionar con ellos. Los identificamos a continuación:

Los que producen bienes primarios: Productores de espárragos; los que comercializan: Intermediarios y Empresas Exportadoras; los que investigan: INTA; los que gobiernan: Gobierno Provincial, Gobierno Municipal; los que asesoran los grupos de Cambio

Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen el rol de coordinación en Herramienta Programática<sup>75</sup> Cambio Rural en la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 10: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos económicos.**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática, INTA, Intermediarios y Empresa Exportadora.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática, INTA Gobierno Provincial y Municipal.</i>
<b>ASPECTOS ECONOMICOS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática, INTA, Gobierno Provincial, Gobierno Municipal, Intermediarios y Empresa Exportadora</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática, INTA, Intermediarios, Empresa Exportadora.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Promotor asesor, Herramienta Programática, INTA, Intermediarios, Empresa Exportadora</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos Económicos.*

#### **5.1.4.2. Actores relacionados con Aspectos Productivos**

Los que producen el espárrago: los Productores; los que investigan: INTA; los que gobiernan el Gobierno: Provincial y Municipalidad; los que asesoran los grupos de

<sup>75</sup> En este caso el actor, son los sujetos sociales que participan en la Herramienta programática.

Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen el rol de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural de la provincia de San Juan; los que trabajan en el campo: Trabajadores rurales<sup>76</sup>.

**Cuadro N° 11: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos productivos**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Trabajadores rurales.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Trabajadores rurales, Promotor Asesor, Herramienta programática.</i>
<b>ASPECTOS PRODUCTIVOS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, INTA, Trabajadores rurales Gobierno Provincial, Gobierno Municipal.</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Trabajadores rurales, Intermediarios, Empresa Exportadora.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Trabajadores rurales, Intermediarios, Empresa Exportadora, Gobierno Provincial y Gobierno Municipal.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos productivos*

#### **5.1.4.3. Actores relacionados con Aspectos Socioculturales**

Los que producen bienes primarios: Productores de espárrago; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los que cumplen la función de

<sup>76</sup> Los trabajadores rurales no fueron incluidos como actores sociales en el árbol de soluciones.

coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural de la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 12: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos socioculturales**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productor, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productor, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>ASPECTOS SOCIOCULTURALES</b>	<i>Productor, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productor, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productor, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos socioculturales*

#### **5.1.4.4. Actores relacionados con Aspectos Organizacionales**

Los que producen bienes primarios: Productores de espárragos; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural de la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 13: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos organizacionales**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos organizacionales*

#### **5.1.4.5. Actores relacionados con Aspectos Comunicacionales**

Los que producen bienes primarios: los Productores de espárragos; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural de la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 14: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos comunicacionales**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>ASPECTOS COMUNICACIONALES</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos comunicacionales*

#### **5.1.4.6. Actores relacionados con Aspectos Políticos**

Los que producen bienes primarios: los Productores de espárragos; los que gobiernan: Gobierno Provincial y Municipal, los sujetos sociales que cumplen con la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural de la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 15: Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de los aspectos políticos**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Gobierno Provincial y Municipal</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Gobierno Provincial y Municipal</i>
<b>ASPECTOS POLITICOS</b>	<i>Productores, Gobierno Provincial y Municipal</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Herramienta programática, Gobierno Provincial y Municipal</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Herramienta programática, Gobierno Provincial y Municipal</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos políticos*

### 5.1.5. Quinta Etapa: Caracterización de las matrices socioculturales.

Para caracterizar matrices necesitamos recuperar los saberes, los intereses, las necesidades y las expectativas de los grupos y sectores involucrados, para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego (Massoni, 2007). Por ello definimos los siguientes conceptos:

- **Saberes:** Conocimientos acerca de cada uno de los aspectos del problema (modalidades, formas de hacer las cosas, miradas).
- **Intereses:** Ganancia de algún tipo que remite al valor que tiene una cosa para alguien. Está asociado a lo espiritual a lo simbólico.
- **Necesidades:** Todo aquello sobre lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, lo material.<sup>77</sup>
- **Expectativas:** Todo aquello vinculado a lo que las matrices<sup>78</sup> esperan conseguir en torno al aspecto del problema que se analiza.

A continuación, detallamos la matriz sociocultural correspondiente a cada actor, grupo o sector involucrado. La caracterización de estas matrices, corresponden a los actores involucrados, con este trabajo de Tesis.

Este esquema se repite para cada uno de los aspectos detallados en el punto anterior. Iguales actores con sus correspondientes matrices socioculturales participan en distintos aspectos.

---

<sup>77</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

<sup>78</sup> “Llamamos matriz sociocultural al esquema básico que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social” (Massoni, 2007:31).

Como comentamos anteriormente, las matrices invitan a reconocer lógicas de funcionamiento de los actores, definiendo donde están y qué hacen, pero también, y principalmente, cómo se vinculan con la problemática (Massoni, 2007).

#### **5.1.5.1. Los que producen:**

##### **a) Productores de espárragos**

- **Saberes:** son productores tradicionales. Tienen conocimientos empíricos adquiridos desde la observación de los sistemas agroecológicos y desde la práctica.
- **Intereses:** Son productores a los cuales, más que maximizar los beneficios, les interesa la reproducción social.
- **Necesidades:** Aumentar la rentabilidad de la actividad para no descapitalizarse.
- **Expectativas:** Que la actividad del cultivo de espárragos sea rentable.

#### **5.1.5.2. Los trabajadores rurales**

##### **a) Trabajadores rurales**

- **Saberes:** Poseen conocimientos empíricos adquiridos en su trabajo en el campo. Son obreros especializados en la cosecha de espárrago.
- **Intereses:** Contar con una fuente de trabajo durante fines de agosto, septiembre, octubre momento en que no hay demanda de trabajo en otros cultivos.
- **Necesidades:** Cobrar un jornal diario
- **Expectativas:** Que las esparragueras sean productivas para hacer la mayor cantidad de paquetes por día.

### 5.1.5.3. Los que comercializan:

#### a) Intermediarios

- **Saberes:** Conocen perfectamente las reglas e información del mercado, así como la idiosincrasia del productor.
- **Intereses:** Mantener el actual sistema de comercialización.
- **Necesidades:** Permanecer en sus roles y funciones en actual sistema de comercialización del espárrago.
- **Expectativas:** Crecimiento comercial y económico.

#### b) Empresas Exportadoras:

- **Saberes:** Conocen el negocio de la exportación, su logística y mercados a los cuales abordar.
- **Intereses:** Abordar la mayor cantidad de mercados internacionales.
- **Necesidades:** Que los productores produzcan espárragos de buena calidad con continuidad.
- **Expectativas:** Lograr buenos precios del espárrago en el mercado internacional.

### 5.1.5.4. Los que investigan:

#### a) INTA San Juan<sup>79</sup>

- **Saberes:** Abordan aspectos técnicos y económicos del cultivo del espárrago desde el saber científico.
- **Intereses:** Ser referentes en la temática. Crecer profesionalmente. Liderar grupos de trabajo. Lograr a través de la investigación aportes que permitan un

---

<sup>79</sup> La descripción fue obtenida a través de comunicación personal con los investigadores del área de Horticultura y Economía de la EEA San Juan.

mayor bienestar de las personas relacionadas directamente con la actividad agrícola.

- **Necesidades:** conformar grupos de trabajo interdisciplinarios. Poder identificar claramente la problemática que afecta a los productores.
- **Expectativas:** Que se conozcan sus investigaciones, que tengan impacto en el territorio. Aportar información económica que les permita a los productores empoderarse frente a los intermediarios. Lograr una comunicación fluida con el productor.

#### **5.1.5.5. Los que gobiernan:**

##### **a) Gobierno Provincial**

- **Saberes:** Vinculación con fuentes de financiamiento de proyectos.
- **Intereses:** Resolver problemas coyunturales, antes que estructurales de la actividad agrícola.
- **Necesidades:** Demostrar y comunicar el apoyo a las actividades productivas.
- **Expectativas:** Recuperar el alineamiento político del Municipio de Rawson al Gobierno Provincial.

##### **b) Gobierno Municipal**

- **Saberes:** Conocimiento territorial. Vinculación con fuentes de financiamiento de proyectos. Vinculación interinstitucional con Ministerios del Gobierno: Provinciales y Nacionales; organismos como: INTA, SENASA, INTI, Universidad Nacional de San Juan, Universidad Católica de San Juan, Cámaras, Asociaciones y Federaciones de productores agrícolas.

- **Intereses:** Lograr cierta autonomía del gobierno provincial. Brindar una óptima prestación de servicios a la comunidad.
- **Necesidades:** Atender los problemas vinculados a la población urbana. Contar con equipos técnicos formados, para abordar la problemática rural.
- **Expectativas:** Mantener una buena imagen de gestión municipal ante los productores agropecuarios.

#### **5.1.5.6. Los que asesoran:**

##### **a) Promotores Asesores del programa**

- **Saberes:** Conocimientos profesionales acerca del manejo del cultivo del espárrago, desde el saber científico.
- **Intereses:** Que los grupos alcancen autonomía grupal. Convertir al grupo en un referente para los productores que trabajan en forma individual.
- **Necesidades:** Que el asesoramiento a los grupos del programa Cambio Rural sea por más de cuatro años y de mayor remuneración económica.
- **Expectativas:** Tener posibilidades de asesorar nuevos grupos.

#### **5.1.5.7. Herramienta programática**

##### **a) Los sujetos que cumplen funciones en el Programa Cambio Rural en la provincia de San Juan**

- **Saberes:** Saber científico sobre el Desarrollo Rural. Bagaje conceptual aportado por disciplinas sociales, agrarias y económicas. Experiencia acumulada a través de 20 años de desarrollo del programa.

- **Intereses:** Que los grupos logren fortalecerse y transformarse en organizaciones empresariales capaces de dinamizar, construir y desarrollar el territorio.
- **Necesidades:** Que técnicos y productores se comprometan con sus proyectos grupales. La visualización de la multidimensionalidad de los proyectos. Aumentar el desarrollo de conocimientos en tecnologías sociales y organizativas.
- **Expectativas:** Superar el modelo de comunicación transferencista en el programa Cambio Rural.

#### 5.1.6. Sexta Etapa: **Árbol de Soluciones.**

Como habíamos expresado anteriormente, el **Árbol de Soluciones** es una propuesta integrada de acciones a llevar a cabo en la estrategia de comunicación, que nos permita lograr la transformación buscada.

Como comentamos en el Capítulo I, en el **Árbol de Soluciones** identificamos distintos elementos:

- El **aspecto** del problema comunicacional analizado y los **actores/ matrices socioculturales**.
- Los **procesos de comunicación** que son necesarios promover en cada matriz.

Algunos procesos de comunicación pueden ser: **sensibilización** que aporta al darse cuenta de la situación problemática, es una forma de representación que apela a estados emocionales logrando atención; **información:** son los datos que se han organizado y comunicado, aporta a la transferencia del dato, es una forma de representación que expresa estados logrando precisión; **participación** entendida como apropiación, empoderamiento, la cual implica

un proceso comunicacional de interacción con otros; **encuentro sociocultural**, es un proceso comunicacional de acciones y sentidos compartidos con otros actores que produce transformaciones del entorno. Incluye a la sensibilización, la información, la participación y otros procesos socioculturales.

- **Acciones, espacios y productos de comunicación** para convocar a los actores relacionados con la problemática. Es importante desarrollar diferentes tipos de formatos y géneros comunicacionales tratando de interpelar a cada matriz con actividades/productos y espacios que se adecuan de la mejor manera a su lógica de funcionamiento.
- **Ejes y tonos** más propicios para responder a intereses y necesidades de los actores/matrices en torno al problema. Las diferencias entre estos conceptos son: El eje: constituye el **qué** de la articulación con la matriz, es el punto de partida de la conversación. El tono: constituye el **cómo**, es la forma de trabajar con el eje en consonancia con los intereses, necesidades, expectativas y saberes que ponen en juego la matriz sociocultural analizada.<sup>80</sup>

Como ya expresamos, el problema comunicacional analizado puede enunciarse como: *la dificultad para pasar de grupo a organización de productores*. Tal como lo comentamos en el punto 5.1.1. (Primera Etapa. Definición concertada de la Versión Técnica del problema comunicacional), la diferencia entre grupo informal y organización de productores es la siguiente: grupo informal es aquel que posee una estructura poco diferenciada, sus objetivos son implícitos, el liderazgo es personalizado, la división del trabajo es solidario y cooperativo y las normas que lo rigen son afectivas.

---

<sup>80</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

En cambio, en la organización existe la coordinación racional de actividades entre cierto número de personas que poseen un propósito común y un objetivo común o un objetivo explícito y que intentan materializarlo a través de la división de las funciones de una parte de trabajo y la jerarquización de la responsabilidad y de la autoridad.

El despliegue del Árbol de Soluciones del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro es el siguiente, para cada uno de los aspectos:

#### **5.1.6.1. Aspectos Económicos**

Para los subaspectos:

- A) *Aumento del costo de los insumos;*
- B) *Aumento del costo de producción;*
- C) *Compra individual de insumos y venta individual;*

Los actores con sus correspondientes matrices culturales involucrados son los siguientes: los Productores, el INTA, el Promotor Asesor y la Herramienta Programática. Los procesos de comunicación necesarios a promover son: informar la situación, sensibilizar a través de la toma de conciencia de la problemática, participar a través de la interacción con otros en la discusión de estos subaspectos y encuentros socioculturales, como procesos comunicacionales de acciones y sentidos compartidos con otros actores, en la búsqueda del análisis y transformación de la realidad. Las acciones, espacios y productos de comunicación, se constituyen a través de la realización de talleres de discusión de aspectos económicos e identificación de los actores y variables que intervienen en el mismo. Como “eje”, se utilizará el diagnóstico comunicacional y como “tono”, se realizará una reunión donde se trabajarán los aspectos económicos con los productores del grupo.

Con respecto al subaspecto D) *No todos los productores realizan análisis económicos*, los actores con sus lógicas de funcionamiento son idénticos a los de los subaspectos mencionados anteriormente, en tanto que se utilizará como proceso de comunicación la información de la situación, sensibilización para la toma de conciencia sobre la misma y participación en talleres de determinación y discusión de la importancia de los análisis económicos. El eje será realizar análisis económicos con productores y el tono serán reuniones donde se trabajará planillas de planificación de actividades y determinación de costos.

Para el subaspecto E) *Falta de conocimiento e información del mercado*, los actores/ matrices son Productores, Promotor Asesor, Cambio Rural, Gobiernos: Provincial (Ministerio de Producción y Desarrollo Económico) y Municipal; los procesos de comunicación son: información, sensibilización, participación y encuentro sociocultural. Las acciones, espacios y productos propuestos son participación en talleres de presentación de posibilidades de comercialización en mercado interno y externo. Se utilizará como eje la presentación de cartera de clientes y como tono, la realización de reuniones informativas y de discusión con la exposición de una presentación audiovisual sobre las distintas posibilidades de comercialización tanto en mercado interno como externo.

#### **5.1.6.2. Aspectos Productivos**

Para el subaspecto A) *Esparragueras no renovadas con semillas de calidad*, los actores /matrices correspondientes son: Productores, Promotor Asesor y sujetos que cumplen funciones en el programa Cambio Rural. Los procesos de comunicación que se planificarán son: información, sensibilización, participación, encuentro sociocultural. Como acciones, espacios y productos, se realizarán talleres de discusión de aspectos

técnicos productivos e identificación de variables que actúan como limitantes de producción. Se utilizará como eje un diagnóstico productivo y como tono se realizará un taller de análisis con productores del grupo.

Para los siguientes subaspectos:

- B) *Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque;*
- C) *Daños climáticos;*
- D) *Falta de infraestructura de empaque;*
- E) *Falta de infraestructura de frío,*

Para B); D); E) corresponden iguales actores /matrices ellos son: Productores, Promotores Asesores, sujetos con funciones en Cambio Rural, Gobiernos Provincial, Municipal y el INTA. En el caso de C) todos los anteriores menos: Gobiernos Provincial y Municipal. Para el B) le corresponde como proceso de comunicación el encuentro sociocultural<sup>81</sup>, y como acciones, espacios y productos, se realizarán talleres de discusión de la problemática económica social de la mano de obra<sup>82</sup>. Como eje, se utilizarán los análisis económicos de la actividad y como tono, talleres de análisis con productores del grupo y entidades gubernamentales.

En el caso del subaspecto C) *Daños climáticos*, los procesos de comunicación consistirán en informar y sensibilizar; en tanto que las acciones, espacios y productos consistirán en la presentación de informes técnicos y reuniones informativas con

---

<sup>81</sup> Encuentro sociocultural es entendido como espacio de encuentro y momento relacionante de la heterogeneidad sociocultural, es el ejercicio del protagonismo ciudadano que pone en marcha transformaciones, cambiando hábitos y comportamientos con respecto al entorno, en el sentido de equilibrio entre sus derechos y responsabilidades (Pérez; Massoni, 2009).

<sup>82</sup> En los talleres de mano de obra se presentará el Análisis Económico de la producción de espárragos, realizado por los investigadores del INTA, mostrando el porcentaje que implica esta variable en el total de los costos de producción. A su vez se presentarán gráficos con las variaciones del precio del espárrago, durante la época de cosecha y las variaciones de precios ocurridas durante los últimos años. También se presentarán gráficos que indiquen el aumento del costo de los insumos y de la mano de obra en período comprendido entre 2007 y 2011. Se correlacionará la variable costo de la mano de obra con los ingresos netos de la actividad. El objetivo es que, con la participación de los Productores junto a los que Asesoran, a la Herramienta programática y a los que Investigan, se pueda informar, sensibilizar y entablar un diálogo con los que gobiernan, con el fin de encontrar soluciones favorables para todos los actores involucrados en esta actividad.

Productores, Promotores Asesores, sujetos con funciones en Cambio Rural. Como eje, se utilizarán informes escritos del resultado del diagnóstico productivo y como tono, se realizarán exposiciones con presentaciones audiovisuales, en reuniones informativas con técnicos de la institución.

Respecto de los subaspectos D) y E) (cuyos actores/matrices fueron comentados en párrafos anteriores), respecto del proceso de comunicación, se informará y sensibilizará sobre la temática; como acciones, espacios y productos se realizará una presentación de diagnóstico de la situación de infraestructura de poscosecha a cargo de los productores. Como eje, se utilizará el diagnóstico de situación de infraestructura de poscosecha en cada una de las fincas y como tono, se realizará una reunión donde se presentará un video con la problemática de post cosecha de los productores del Médano de Oro.

### **5.1.6.3. Aspectos Socioculturales**

Para los subaspectos:

- A) *Individualismo;*
- B) *No realizar actividades económicas grupales;*
- C) *Experiencias negativas propias y ajenas sobre asociativismo;*
- D) *Falta de habilidad para vender la producción*

Los actores/matrices involucrados son: los Productores, el Promotor Asesor, los sujetos participantes en la Herramienta programática. Para los tres primeros subaspectos mencionados, como proceso de comunicación se realizará un encuentro sociocultural; como acciones espacios y productos se llevarán a cabo talleres de intercambio de experiencias con grupos asociativos. Como eje, se realizará una dinámica grupal y como

tono, se realizará una reunión de intercambio con productores del grupo y una organización de productores ya consolidada (a definir).

En el caso del subaspecto D) *Falta de habilidad para vender la producción*, como proceso de comunicación, se realizará un encuentro sociocultural; como acciones, espacios y productos se realizará un taller de intercambio de experiencias con productores cuyo eje será una dinámica grupal, y como tono, se realizará un taller con productores del grupo y especialistas en comercialización.

#### **5.1.6.4. Aspectos Organizacionales**

Para los subaspectos:

- A) *Falta de consolidación confianza y cohesión grupal;*
- B) *Baja apropiación del proyecto;*

Los actores/ matrices relacionados son Productores, Promotor Asesor y sujetos con funciones en Cambio Rural; el proceso de comunicación es el encuentro sociocultural; las acciones, espacios y productos son talleres de diagnóstico organizacional utilizando metodologías de comunicación estratégica. El eje será el diagnóstico comunicacional y el tono, un taller con productores visualizando y analizando dificultades y bloqueos organizacionales.

#### **5.1.6.5. Aspectos Comunicacionales**

Para los subaspectos:

- A) *La racionalidad comunicacional entre productores opera en una dimensión interaccional;*
- B) *La racionalidad comunicacional con el técnico opera en una dimensión informativa,*

Los actores/ matrices involucrados son: Productores, Promotor Asesor, sujetos con funciones en Cambio Rural; el proceso de comunicación es encuentro sociocultural; en tanto que como acciones, espacios y productos se realizarán talleres de comunicación estratégica en los cuales como eje se utilizarán dinámicas grupales y como tono, se realizarán talleres con productores del grupo y especialistas en comunicación estratégica.

#### **5.1.6.6. Aspectos Políticos**

Para el subaspecto:

- *A) No contar con fuentes de financiamiento adecuadas en el sector público y privado,*

Los actores/matrices involucrados son los Productores, Promotor Asesor, los gobiernos Provincial, Municipal y sujetos con funciones en Cambio Rural; en tanto que el proceso de comunicación es informar y sensibilizar; las acciones, espacios y productos son reuniones con los gobiernos Provincial y Municipal. Como eje, se realizarán reuniones de discusión de la rentabilidad de la actividad con productores, Gobierno Provincial y Municipal; el tono será la presentación del informe del análisis económico y diagnóstico de situación poscosecha.

En el cuadro siguiente, se muestra el Árbol de Soluciones para este grupo.

**Cuadro N° 16: Despliegue de árbol de soluciones del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro**

ASPECTOS ECONÓMICOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
<p>A) Aumento costo de insumos.</p> <p>B) Aumento costo de producción.</p> <p>C) Compra de insumos y venta individual.</p>	<p>Productores, el INTA, el Promotor Asesor y la Herramienta Programática</p>	<p>Informar la situación, sensibilizar a través de la toma de conciencia de la problemática, participar a través de la interacción con otros en la discusión de estos subaspectos y encuentros socio-culturales.</p>	<p>Talleres de discusión de aspectos económicos e identificación de actores y variables</p>	<p>Diagnóstico comunicacional.</p>	<p>Reunión con productores.</p>
<p>D) No todos los productores realizan análisis económicos.</p>	<p>Productores, el INTA, el Promotor Asesor y la Herramienta Programática</p>	<p>Información de la situación, sensibilización para la toma de conciencia sobre la misma y participación en talleres de determinación y discusión.</p>	<p>Talleres de determinación y discusión de importancia de análisis económicos</p>	<p>Realizar análisis económicos con productores</p>	<p>Reunión donde se trabajará planillas de planificación de actividades y determinación de sus costos</p>
<p>E) Falta de conocimiento e información del mercado.</p>	<p>Productores, Promotor Asesor, Cambio Rural, Gobiernos Provincial y Municipal.</p>	<p>Informar la situación, sensibilizar, participación y Encuentro sociocultural.</p>	<p>Participación en talleres de presentación de posibilidades de comercialización en mercado interno y externo.</p>	<p>Presentación de cartera de clientes.</p>	<p>Reunión informativa y de discusión con powerpoint sobre las distintas posibilidades de comercialización en mercado interno y externo.</p>

ASPECTOS PRODUCTIVOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
<i>A) Esparragueiras no renovadas con semillas de calidad.</i>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática, INTA</i>	<i>Informar la situación, sensibilización, participación y encuentro socio-cultural.</i>	<i>Talleres de discusión de aspectos técnicos productivos. Identificación de variables que actúan como limitantes de producción.</i>	<i>Diagnóstico productivo.</i>	<i>Taller de análisis con productores del grupo.</i>
<i>B) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque.</i>	<i>Productores Promotor Asesor, Herramienta Programática, Gobiernos Provincial y Municipal, INTA.</i>	<i>Encuentro sociocultural.</i>	<i>Talleres de discusión de la problemática económica social de la mano de obra.</i>	<i>Análisis económico de la actividad.</i>	<i>Taller de análisis con productores del grupo y entidades gubernamentales.</i>
<i>C) Daños climáticos.</i>	<i>Productores Promotor Asesor, Herramienta Programática, INTA.</i>	<i>Informar y sensibilizar.</i>	<i>Presentación de informes técnicos y reuniones informativas.</i>	<i>Informes escritos del resultado del taller con productores.</i>	<i>Utilización de powerpoint en reuniones informativas con técnicos de la institución.</i>
<i>D) Falta infraestructura de empaque. E) Falta infraestructura de frío.</i>	<i>Productores, Promotor Asesor, Herramienta Programática, Gobiernos Provincial y Municipal, INTA.</i>	<i>Informar y sensibilizar.</i>	<i>Presentación de diagnósticos de la situación de infraestructura de poscosecha realizados por los productores.</i>	<i>Diagnóstico de situación de infraestructura de poscosecha en cada una de las fincas.</i>	<i>Reunión donde presenta un video con la problemática de poscosecha.</i>

**Fuente:** elaboración propia en base a información del diagnóstico comunicacional.

ASPECTOS SOCIOCULTURALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) <i>Individualismo.</i>	•Productores  •Promotor Asesor  •Herramienta Programática.	<i>Encuentro sociocultural.</i>	<i>Talleres de intercambio de experiencias con grupos asociativos.</i>	<i>Dinámica grupal.</i>	<i>Reunión de intercambio con productores del grupo y una organización de productores consolidada.</i>
B) <i>No realizar actividades económicas grupales.</i>					
C) <i>Experiencias negativas propias y ajenas sobre asociativismo.</i>					
D) <i>Falta habilidad para vender la producción.</i>		<i>Encuentro sociocultural.</i>	<i>Talleres de intercambio de experiencias con productores.</i>	<i>Dinámica grupal.</i>	<i>Taller con productores del grupo y especialista en comercialización.</i>
ASPECTOS ORGANIZACIONALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) <i>Falta de consolidación, confianza y cohesión grupal</i>	•Productores. •Promotor Asesor •Herramienta Programática.	<i>Encuentro sociocultural.</i>	<i>Talleres de diagnóstico organizacional utilizando metodología de comunicación estratégica</i>	<i>Diagnóstico organizacional</i>	<i>Taller con productores visualizando y analizando dificultades y bloques organizacionales.</i>
B) <i>Baja apropiación del proyecto.</i>					

ASPECTOS COMUNICACIONALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
<p>A) La racionalidad comunicacional entre productores opera en una dimensión interaccional.</p> <p>B) La racionalidad comunicacional con el técnico opera en una dimensión informativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Productores</li> <li>•Promotor Asesor</li> <li>•Herramienta Programática.</li> </ul>	<p><i>Encuentro sociocultural.</i></p>	<p><i>Talleres de comunicación estratégica.</i></p>	<p><i>Dinámica grupal.</i></p>	<p><i>Taller con productores del grupo y especialistas en comunicación estratégica</i></p>
ASPECTOS POLÍTICOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
<p>A) No contar con fuentes de financiamiento adecuadas en el sector público y privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Productores.</li> <li>•Promotor Asesor.</li> <li>•Herramienta Programática.</li> <li>•Gobierno Provincial y Municipal.</li> </ul>	<p><i>Encuentro sociocultural.</i></p>	<p><i>Reuniones con Gobierno Provincial y Municipal.</i></p>	<p><i>Reunión de discusión de la rentabilidad con productores, gobierno Provincial y Municipal.</i></p>	<p><i>Presentación de análisis económico y diagnósticos de situación pos-cosecha.</i></p>

**Fuente:** elaboración propia en base a información del diagnóstico comunicacional.

## **5.2. Análisis de las entrevistas como aporte al diagnóstico comunicacional para el caso de los productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro**

Como ya mencionamos en el capítulo I, en este trabajo de Tesis se complementó el modelo de comunicación estratégica con la metodología etnográfica<sup>83</sup>. Las entrevistas complementaron el diagnóstico comunicacional al registrar el sentir, pensar y decir de los sujetos sociales, en un intento de analizar cada uno de los aspectos desde el punto de vista de los que propios productores.

Las entrevistas son un aporte fundamental al diagnóstico comunicacional, ya que corroboran que los aspectos y subaspectos enunciados son sentidos y manifestados por los actores involucrados, aportando coherencia entre el diagnóstico comunicacional y los aportes logrados a través de la metodología etnográfica, lográndose la complementación y sinergia entre ambos métodos utilizados.

Además, debemos tener en cuenta que los dos grupos de productores analizados fueron acompañados por quien suscribe, durante los cuatro años de permanencia en el programa, mediante la participación en sus reuniones grupales, el recorrido por fincas de productores, así como manteniendo diálogos individuales con cada uno de ellos, con la finalidad de interpretar la lógica de funcionamiento de estos actores.

Tal como comentamos en el Capítulo I; el trabajo de campo etnográfico, se desarrolló a través técnicas no directivas, tales como: i) las entrevistas no estructuradas, que se realizaron en el mes de marzo a los productores del grupo EUMO y en el mes de julio a los productores del grupo Yema Franca del 2011 y ii) la observación participante realizada durante el transcurso de las reuniones mensuales grupales: durante los años

---

<sup>83</sup> Método abierto de investigación en terreno donde caben las encuestas, las técnicas no directivas (entrevistas y observación participante) y la residencia prolongada con los sujetos de estudio. La etnografía es el conjunto de actividades que se suele designar como trabajo de campo. Curso de Planificación Participativa perteneciente a Maestría en Desarrollo Rural. Docentes Dra. Carolina Feito y Mgter. Cynthia Pizarro.

2009 y 2010 para el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro; y durante los años 2010 y 2011 para el grupo Yema Franca.

Como indicamos en el apartado 2.3.2. del Capítulo I; para este trabajo de Tesis, realizamos entrevistas personales a cada uno de los cuatro productores del grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro, que continúan en la actualidad trabajando en forma grupal junto a nuevos integrantes y sin subsidio por parte del programa Cambio Rural, así como también entrevistamos a los diez productores que pertenecen al grupo Yema Franca.

En estas entrevistas, se realizaron una serie de preguntas referidas a temas personales, técnico-productivos, técnico-económicos y socio-organizativos. Luego se trabajó sobre el registro realizado para cada una de las entrevistas, analizando y clasificando las respuestas, según el aspecto y subaspecto al que correspondían.

Como resultado del procesamiento y análisis de las entrevistas, se puede observar cómo los productores, hicieron referencia a los subaspectos que seleccionamos para la construcción de la Versión Técnica del diagnóstico comunicacional. Tal como ya comentamos, dichos aspectos y subaspectos elegidos, se construyeron y corroboraron a través de nuestra participación en las reuniones mensuales grupales, y se validaron con el trabajo de campo etnográfico. Esta situación es de particular importancia, ya que demuestra que los aspectos y subaspectos elegidos, así como las distintas dimensiones del problema, son sentidos por los propios productores.

En este apartado presentaremos nuestro análisis de los aportes de las entrevistas realizadas a los productores, destacando cómo los mismos ejemplifican y a la vez complementan cada uno de los aspectos de nuestro diagnóstico comunicacional.

### 5.2.1. Aspectos Económicos

El aumento del precio de los insumos, la falta de estrategias de compra conjunta de los insumos utilizados para producir, más el aumento del costo de la mano de obra,<sup>84</sup> provocaron un aumento en los costos de producción. La falta de estrategias de venta conjunta del espárrago, implican una reducción de los ingresos percibidos en las ventas. En el caso de algunos productores, elementos tales como la falta de registros económicos precisos y la insuficiente información del mercado (que provoca una mayor dependencia de los intermediarios), traen como consecuencia la disminución de la rentabilidad de la actividad. En una reunión en la cual se les presentó el análisis económico de la actividad que realizamos con Romain Couteleau<sup>85</sup>, los productores quedaron sorprendidos, cuando visualizaron el precio a partir del cual la actividad dejaba de ser rentable y comenzaban a descapitalizarse, y comentaron que había productores (fuera de grupo) que vendían a precios inferiores al punto de indiferencia. Este análisis les permitió conocer cuál era el precio a partir del cual ya no les convenía vender. Así mismo, el trabajo grupal permitió que los productores compartieran información, acerca de la capacidad de pago de los intermediarios, como también que se sinceraran entre ellos sobre sus precios de venta del espárrago, y que pudieran lograr acuerdos en el precio de venta a los intermediarios.

---

<sup>84</sup> Desde el año 2005 hay un aumento sistemático de la mano de obra (ver Régimen Nacional Agrario ley 22.248. Remuneración para el personal que se desempeña en explotaciones Agrarias, en tareas permanentes de manera continua o transitoria en el ámbito de todo el país). Además, en los últimos cinco años en la provincia de San Juan la demanda de mano de obra por la minería y la construcción, más la existencia de los planes sociales, contribuyeron a la disminución de la oferta laboral para la agricultura.

<sup>85</sup> Romain Couteleau fue un becario francés de la EEA San Juan INTA, que colaboró en la evaluación económica del cultivo de espárrago en el año 2008.

**Subaspectos:****A) Aumento del costo de producción.**

- *“Si el precio del paquete es el mismo de la mano de obra, no te conviene”*(LR productor de espárragos).
- *“La rentabilidad es muy ajustada”* (LR de espárragos).
- *“Aumentaron los costos, si pero el precio de la mano de obra..., ganan bien pero es sacrificado”*(VJ productor de espárragos).

**B) Compra individual de insumos y productos. Venta individual.**

- *“En forma grupal lo que hicimos fue conversar, no hicimos compra de insumos ni venta en conjunto, decíamos de juntarnos y comprar pero no concretamos”* (LR productor de espárragos).
- *“Nos diluimos, pero una cosa importante es la compra del hilo de atar, todavía no lo concretamos”* (VJ productor de espárragos).

**C) No todos los productores realizan análisis económicos.**

- *“Si no trabajamos en grupo hubiéramos desaparecido, el análisis de costos de Romain Couteleau nos permitió saber dónde estábamos parados”* (CM productor de espárrago).
- *“No realizo registros económicos, no tengo tiempo. Hemos hecho estimaciones no precisas, sacamos un promedio a cuanto nos había salido el paquete”* (VJ productor de espárragos).

**D) Falta de conocimiento e información de mercado.**

- *“El objetivo es la comunicación entre nosotros, si los compradores son buenos pagadores o no, es fácil engañar a la gente sobre todo los que vienen a principio de temporada”* (CM productor de espárragos).
- *“Ahora estamos mejor informados, nos permitió defendernos de los intermediarios, no nos enganchan solos y sin información de precio mínimo”* (LR productor de espárrago).
- *“Los compradores... a L y a mí nos dañaron con una suma importante”* (VJ productor de espárragos).
- *“En la comercialización, hay que evitar los clavos, informar quienes no cumplen y tratar de lograr precios mínimos cuando hay más producción”* (VJ productor de espárragos).
- *“La falla mayor está en la comercialización, nos favorece la zona por eso la producción no nos desvela demasiado”* (VJ productor de espárragos).

### **5.2.2. Aspectos Productivos**

El Médano de Oro es una localidad con características agroecológicas óptimas para el cultivo de espárragos, si bien para tener un producto de calidad es necesario renovar las esparragueras con semillas F1<sup>86</sup>. La disminución de la rentabilidad de la actividad condiciona la compra de nuevas semillas que son de alto costo. La falta de infraestructura de empaque y de cámaras de frío obliga a los productores a vender el espárrago en el día, ya que es un producto perecedero, disminuyendo el poder de negociación frente a los intermediarios, al momento de la comercialización. La calidad del producto también se ve afectada por las condiciones climáticas, el fenómeno de viento Zonda deforma el espárrago. Además cada año hay más dificultades para

---

<sup>86</sup> La variedad híbrido californiana de asparagus officinalis UC 157 F1 es precoz y produce espárragos grandes, cilíndricos, de buena uniformidad, con gran productividad, permitiendo su comercialización tanto en el mercado interno como externo.

conseguir mano de obra para cosecha y empaque. En estos últimos cinco años se ha acentuado la falta de mano de obra para cosecha y empaque, debido a la existencia de planes sociales nacionales, a la competencia con la construcción y al intensificarse la actividad minera en la provincia de San Juan. El trabajador rural, al tener posibilidades de otra oferta laboral, con mejor remuneración y condiciones laborales, opta por estas, disminuyendo la mano de obra disponible en el sector.

**A) Necesidad de renovar esparragueras con semillas importadas.**

- *“Debemos comenzar por el plantín, semilla híbrida, pasar a riego por goteo por calidad y rendimiento sino nos quedamos atrás”* (LR productor de espárrago).
- *“La idea es renovar porque es necesario, hay que tener la idea de tener en producción 2/3 o 3/4 de ha porque cuando la planta cumple su ciclo, cuando entra en 12, 13, 14 años, el espárrago sale muy fino. En realidad replantamos con almácigo hechos con semilla nuestra F2 pero lo ideal es volver a poner F1”* (VJ productor de espárragos).
- *“No alcance a renovar con F1, agregué F2 ahora”.* (LR productor de espárragos).

**B) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y empaque.**

- *“Tenemos que solucionar el tema de la mano de obra.”* (CM productor de espárragos).
- *“En nuestro caso nos mantenemos porque cosechamos nosotros, la mano de obra es propia”* (LR productor de espárrago).

- *“Con la mano de obra a mucha gente no le interesa trabajar, tiene toda la asistencia, no tiene compromiso de trabajo”* (LR productor de espárrago).
- *“Se me fueron ocho cosechadores, Yo era de la idea de mantenerlo. A mí me es más difícil arreglar porque tengo muchos cosechadores”* (VJ productor de espárragos).

### **C) Daños climáticos.**

- *“El viento en superficie arruina la calidad del espárrago, lo lástima y arquea”* (BH productor de espárragos).
- *“La producción viene en la época ventosa de San Juan que es la primavera con el viento la tierra se pega, el viento zonda curva el espárrago, el calor le hace muy mal”* (VJ productor de espárrago).

### **D) Deficiente infraestructura de empaque.**

- *“Debemos cambiar el sistema de venta en planta procesadora con cámara de frío”* (BH productor de espárrago).
- *“No tengo lo edilicio, entregaba solo lavado, estaba casi al rayo del sol”*  
(VJ productor de espárragos).
- *“La limitante fue no tener el empaque pero hasta ahora no lo logramos”*  
(VJ productor de espárragos).
- *“Si nos organizamos en un galpón, tendríamos mayor volumen y podríamos resolver con mayor facilidad el flete”* (CM productor de espárragos).

### **E) Deficiente infraestructura de frío.**

- *“En cuanto a la comercialización el espárrago no se puede guardar, es perecedero, hay que comercializar en el día en fresco”* (BH productor de espárrago).
- *“No usamos la cámara de frío del mercado, la cámara en común tiene el problema del traslado del espárrago”* (LR productor de espárragos).
- *“Lo hidrato pero mando la producción del día, del día anterior no puedo, no puedo guardar”* (VJ productor de espárragos).
- *“Siempre tuvimos la idea de la cámara de frío y el galpón para acopiar, pero el problema es que para que fructifique necesitamos una inversión importante”* (VJ productor de espárragos).

### **5.2.3. Aspectos Socioculturales**

Los productores tenían poca experiencia en el trabajo grupal, se manejaban tradicionalmente en forma individual. En las entrevistas realizadas, se reconocen como personas individualistas y manifiestan que no realizan actividades económicas grupales. Los productores sanjuaninos comentan en diferentes reuniones sobre fracasos y malas experiencias de asociaciones comerciales que no continuaron en el tiempo. Además algunos productores de este grupo que participaron anteriormente en un consorcio de exportación de espárragos que los perjudicó económicamente, manifiestan una actitud de falta de credibilidad en las distintas formas asociativas<sup>87</sup>. En cuanto a la falta de habilidad para vender, los mismos tienen menos capacidades desarrolladas para manejar la tensión que se genera en el momento de la comercialización. El productor tiene como

---

<sup>87</sup>El Consorcio de Exportación de Espárragos (1990), la CAVIC (1964) y la CLANCAY (1946), son algunos de los ejemplos de organizaciones comerciales de productores que fracasaron. De estas dos últimas podemos encontrar el análisis de lo sucedido en el libro: Estado, Sociedad y Economía en la provincia de San Juan. Período 1950-1976 de Delia Inés de la Torre, Editorial Universidad Nacional de San Juan, 2011.

fortaleza la experiencia en la actividad productiva, pero en la comercialización muestra menos capacidades para desenvolverse con habilidad al momento de la transacción comercial y, además, cuenta con menor poder de negociación frente al intermediario.

**A) Individualismo.**

- *“No tenía experiencia en grupo. Me llamó la atención que perduré en el grupo, somos muy individualistas los sanjuaninos, Yo también tengo espíritu individualista”* (VJ productor de espárrago).
- *“Nos relacionamos para beneficio de todos pero mantenemos el individualismo económico cada uno cuida su quintita, ayuda a que sea más fácil la convivencia que es muy buena”* (VJ productor de espárragos).

**B) No realizar actividades económicas grupales**

- *“En forma grupal buscamos subsidios, así conseguimos las semillas con el primer grupo, compartimos herramientas para echar guano, compartimos los carros”* (VJ productor de espárragos).
- *“En la comercialización han sido más intenciones que resultados, antes no sabíamos dónde estábamos parados”* (VJ productor de espárragos).
- *“No logramos la planta, hubiéramos podido sumar producción”* (CM Productor de espárragos).

**C) Experiencias negativas propias y ajenas sobre asociativismo.**

- *“Tengo la experiencia del consorcio anterior que fracasó, la gente no tenía criterio para seleccionar al comercializador del producto, no es lo mismo*

*comercializar cantidades, se eligió a personas de campo que no sabían de comercialización” (VJ productor de espárragos).*

#### **D) Falta de habilidad para vender la producción**

- *“No confiar en los que compran, puedes tener un trato de un año o dos con un intermediario y luego desaparecen y no interesa amistad, ir de contado aunque no esté acostumbrado a ser frontal” (LR productor de espárragos).*
- *“Soy de lo peor para el comercio, no sirvo para el comercio” (VJ productor de espárragos).*
- *“La gente que tengo no tiene carácter y tiene problemas para vender” (VJ productores de espárragos).*
- *”Nosotros somos trabajadores no empresarios” (CM productor de espárragos).*
- *“El problema de la comercialización es que, los que compran cantidades mandan la mercadería a comisión o consignación, se llevan 1000 paquetes y nos dicen cuánto vale la liquidación dentro de 15 días de acuerdo a como han vendido, la gran pelea es la determinación del precio de acuerdo al día en que se entregó” (BL productor de espárragos).*

#### **5.2.4. Aspectos Organizacionales**

Para consolidar una organización de productores es necesario contar con afecto societario, entendiendo por esto: el sentimiento que impulsa a los productores a constituir una sociedad, que se consigue con aumento de la confianza y cohesión grupal. Si bien este grupo había presentado un proyecto al Ministerio de Trabajo de la Nación

para la adquisición de una planta de procesamiento de espárrago, en el mismo no se contemplaba la constitución de una asociación comercial entre los integrantes. Los testimonios recogidos durante nuestro trabajo de campo, dan cuenta de cierto temor en los productores a delegar los aspectos comerciales en terceras personas, así como a las exigencias administrativas e impositivas que requieren las asociaciones comerciales.

#### **A) Falta de confianza, cohesión y consolidación del grupo**

- *“Si cinco productores van a un mismo local de trabajo, pueden tener un espárrago de primera que vale \$2 y otro con un espárrago de inferior calidad vale menos. Acordar precios de acuerdo a la calidad del espárrago, los productores no se conforman y no mejoran la calidad, en un empaque común esto es un problema”* (LR productor de espárragos).
- *“Las dificultades es que son reacios a asociarse, temerosos a formar algo y que lo maneje otro”* (BH productor de espárrago).
- *“Una sociedad surge del afecto societario en condiciones de igualdad”* (VJ productores de espárragos).

#### **B) Falta de asociación comercial.**

- *“Para constituir una asociación comercial debemos tener todo en regla”* (LR productor de espárrago).
- *“Si se da la planta de procesamiento de espárrago nos asociamos, inicialmente entregaríamos 30% hacemos conocer la marca y aceitamos los mecanismos de los que están en la sociedad”* (VJ productor de espárragos).

- *“El objetivo era llegar al procesamiento y comercialización pero no llegamos. Debemos cambiar el sistema de venta en planta procesadora con cámara de frío”* (BH productor de espárragos).
- *“El tema del día en las reuniones era tratar de vender el espárrago a precio rentable y que lástima que no tenemos la planta”* (BH productor de espárrago).
- *“En organización no está el 100% hace falta organización como sociedad formal, hay falta de afecto a la sociedad”* (BH productor de espárragos).
- *“Estamos juntos de palabra pero no en los papeles, no tenemos una sociedad jurídica que nos permita hablar como grupo con razón social”* (BH productor de espárragos).
- *”El espárrago es temporario, tenemos, temor a presión impositiva y no poder continuar con la empresa, tenés que pagar impuestos que la propiedad no te da* (BH productor de espárragos).

### **5.2.5. Aspectos Comunicacionales**

Tal como comentamos en el capítulo I, apartado 1.2., la investigación / acción comunicacional permite diagnosticar marcas de racionalidad comunicacional para abordar la complejidad del fenómeno comunicacional (Massoni, 2007). En cada teoría operan distintas dimensiones del fenómeno comunicacional que imprimen su racionalidad, su proyecto. Las marcas de racionalidad son índices de la concepción teórica que está organizando/articulando la racionalidad del encuentro (Massoni, op.cit.).

A continuación, recordamos la caracterización de cada una de las marcas de racionalidad de las distintas dimensiones comunicacionales identificadas en este grupo.

### La dimensión interaccional

- Corresponde al campo de las motivaciones.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Aborda a la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.

### La dimensión informativa:

- Corresponde al campo de los procesos fácticos.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de la información con una finalidad predeterminada.
- Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución.
- Abordan a la comunicación como difusión de mensajes.
- Algunas marcas de racionalidad de la dimensión informativa son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa.

En las reuniones, los productores desarrollaban sentido de pertenencia al grupo a partir del vínculo con el otro, esto se mostraba en la interacción que se observaba entre ellos. Algunos productores tenían más conocimientos sobre temas productivos y otros tenían más dominio sobre aspectos comerciales. Se identificaron como marcas de

racionalidad: i) la segmentación (algunos sabían más de un tema que otros); ii) la horizontalidad entre ellos (se trataban como pares), iii) interacción de sujetos.

Los diálogos registrados sobre aspectos comerciales eran motivadores para el grupo. Durante la transmisión de información que realizaba el Promotor Asesor sobre datos técnicos concretos, se observó cierta linealidad (comunicación en línea) y verticalidad. Estas marcas de racionalidad comunicacional están relacionadas con los modelos de comunicación que se reciben tanto en los ámbitos educativos como en los de socialización.

Como resultado del análisis de las entrevistas, concluimos lo siguiente:

- A) La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional. La misma corresponde al campo de las motivaciones y da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales. Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.
- *“El último año fue muy bueno, se arrimó mucha gente, se comunicó bien los precios, hicimos acuerdos aún con productores que no pertenecían al grupo”* (CM productor de espárragos).
  - *“Cuando nos reunimos, al principio están apurados, pero luego no se quieren ir, conversan de precios, cuesta juntarlos pero cuando los juntas cuesta que se vayan”*(CM productor de espárragos).
  - *“Cuando nos logramos juntar todos nos enriquecemos, cada uno aporta los suyos, de producción hablamos nosotros y cuando hablan de negocios nosotros nos callamos”* (CM productor de espárragos).

- *“Las reuniones eran una vez al mes, se conversaba de espárragos, de economía de política, problemas sociales... me sentía respetado, no tomábamos grandes decisiones, en general conversábamos y llegábamos a una decisión en común por consenso, por ejemplo el precio del espárrago, no dejarse engañar por los intermediarios golondrinas, ir de contado”.*
- *“Nos comunicamos permanentemente para saber el tema de precio, para que no tiren el precio al suelo.”*  
*“Mejóro la comunicación entre nosotros, y decirnos la verdad no decirnos un precio por otro, mejoramos un montón el año pasado nos consultábamos el precio por teléfono” (LR productor de espárragos).*
- *“La gente está inhibida de hablar, trato que cada uno de ellos hable, no lo dicen por temor hay que darle importancia a cada uno, cada uno sabe lo que hace” (BH productor de espárragos).*
- *“Nos reuníamos una vez al mes, en la cosecha más, estábamos cómodos eran puntos de vista de cada uno, se comunicaba la experiencia de cada uno” (VJ productor de espárragos).*
- *“Los cambios son a partir de la colaboración mutua que hemos tenido, antes estábamos aislados, ahora te faltan plantas y otro te ofrece, el hecho de estar en la misma actividad con comunicación”(VJ productor de espárragos).*

B) La racionalidad comunicacional del técnico con los productores opera en una dimensión informativa. La misma corresponde al campo de los procesos fácticos, y en ella, la comunicación es utilizada como un proceso de transmisión de información, centrándose en los mensajes y su

distribución. Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa. Como ya vimos, en general los técnicos de programas de desarrollo están formados en un modelo de comunicación transferencista en el cual, se utiliza el dato técnico para transformar la realidad.

- *“En producción veníamos bien, no tenía problemas, mejoramos combatir trips por la técnica, llevar un poco más de registro de producción y precio”* (LR productor de espárragos).
- *“Fue positivo el hecho de estar comunicados, haber aprendido detalles, formas de sembrar, combatir malezas, conocer variedades”* (LR productor de espárragos).
- *“No sabía el provecho que se puede sacar a la comunicación de precios tareas, fundamental todo se transmite en rentabilidad, un comentario se transforma en plata, mejoras tu trabajo* (CM productor de espárrago).

#### **5.2.6. Aspectos Políticos**

Como ya dijimos, consideramos necesario consensuar políticas de Estado a nivel nacional, provincial y municipal con el propósito de dar sustentabilidad y continuidad a los productores en la actividad agropecuaria. Los pequeños y medianos productores no cuentan con fuentes de financiamiento adecuadas ni del sector público ni del sector privado. Por problemas de falta de garantías, de tasas y plazos inadecuados para la actividad agropecuaria, les resulta muy difícil el acceso a líneas de crédito. Además, a esto se debe sumar, los excesivos requerimientos de las fuentes crediticias y la informalidad en la que se encuentran los productores. Esto trae como consecuencia una

falta de inversión en maquinarias agrícolas y de equipamiento para tratamientos poscosecha del espárrago, como así también un bajo desarrollo comercial de la empresa familiar.

En el análisis de las entrevistas encontramos los siguientes comentarios que ejemplifican esta situación descripta:

- A) No contar con fuentes de financiamiento adecuadas a la actividad productiva
- *“Siempre hemos tenido la idea, pero para que fructifique necesitamos una inversión importante con cámara y galpón para acopiar “ (VJ productor de espárrago).*
  - *“Es un problema de inversión, temor en hacer mayor inversión en galpón de empaque con esfuerzo propio. Para algunos es imposible, la gente que vive solo de esto no puede invertir” (VJ productor de espárragos).*
  - *“Es difícil la planta por temas económicos, administrativos, es complejo, más con las normas, las inversiones son enormes” (CM productor de espárragos).*
  - *“Esperaba mejorar la pos cosecha y comercialización, tenemos dificultades, necesitamos capital de inversión” (LR productor de espárragos).*
  - *“En la mitad del río nos cambiaron el caballo”, [Hace referencia a la diferencia que se presentó entre el Gobernador y el Intendente de Rawson Mauricio Ibarra] (CM productor de espárragos).*

### **5.3. Análisis de entrevistas como aporte al diagnóstico organizacional**

Tomando la clasificación de diversidad organizacional de Katz y Kahn (1981) citada por Lapalma (2006), presentada en el Capítulo I, se realizó el análisis de las

entrevistas, que resultó en aportes concretos al diagnóstico organizacional de los grupos analizados.

En el análisis de clasificación organizacional de este grupo, y teniendo en cuenta los aspectos planteados, con respecto a los objetivos, estos eran explícitos, estaban enunciados en el Plan de Trabajo Grupal, correspondiendo tal situación, al de una organización de tipo II de la clasificación de Katz y Kahn (1981).

En los aspectos como autoridad, tenían un liderazgo personalizado, la división del trabajo se realizaba en forma solidaria y cooperativa y las normas eran afectivas, correspondiendo todos estos aspectos al de una *organización de tipo I*, de la clasificación anteriormente mencionada.

En las entrevistas obtuvimos los siguientes comentarios de cada uno de los aspectos mencionados por estos autores:

### **Objetivos: Explícitos (organización Tipo II)**

Los objetivos del grupo eran explícitos: los productores expresaban que querían fortalecer la organización de productores, desarrollar una estrategia de comercialización y mejorar la infraestructura de postcosecha

- *“Los objetivos eran la planta de procesamiento, mecanizar, trabajar con el INTA, el Municipio, los objetivos estaban explícitos pero no se logró adquirir la planta”* (Entrevista a CM productor de espárragos).
- *“Los objetivos de producción y calidad se lograron, el objetivo de la planta no se dio”*. (Entrevista a CM productor de espárragos).

- *“Teníamos objetivos grupales, cuando estábamos con la planta de procesamiento, pensábamos trabajar distinto y comercializar”* (Entrevista a LR productor de espárragos).
- *“Esperaba poder llegar a trabajar el espárrago en forma más conveniente para vender en mercado interno, mejorar poscosecha y comercialización”* (Entrevista a LR productor de espárragos).
- *“El objetivo de llegar al procesamiento y comercialización pero no llegamos”* (Entrevista a BH productor de espárragos).
- *“El objetivo que tenemos son los espárragos. Todos tratamos de mejorar en lo productivo. En forma grupal se transmiten experiencias productivas y económicas, en forma conjunta se hacen estrategias comerciales”* (Entrevista a BH productor de espárrago).
- *“La limitante fue no tener el empaque pero hasta ahora no lo logramos, estuvimos muy sujetos a la planta que no se dio”* (Entrevista a VJ productor de espárragos).

### **Liderazgo: Personalizado (organización Tipo I)**

El liderazgo era personalizado, centrado en un integrante que conocía y contaba con experiencia en temas productivos, además se lo reconocía por su carácter, comportamiento y relacionamiento con los demás productores.

- *“Con respecto al liderazgo en el grupo, trabajamos papá y Yo, por ello tengo disponibilidad de tiempo para representar al grupo”*. (Entrevista a CM productor de espárragos).

- *“El que estaba más al frente era CM”* (Entrevista a LR productor de espárragos).
- *“Se reparten las tareas, nos consultamos mucho, el líder pensé en CM porque tenía relación con el INTA, pero hoy se ha repartido bastante”.*  
(Entrevista a BR productor de espárrago).
- *“BH y CM eran los líderes”* (Entrevista a VJ productor de espárragos).

### **División del trabajo: Solidario y cooperativo (organización Tipo I)**

La división del trabajo era solidaria y cooperativa, no se repartían tareas a realizar. Los productores dentro del grupo no cumplían con roles y funciones determinadas, solo contaban con un representante frente al programa Cambio Rural y al INTA.

- *“No se repartían tareas, M era el representante, iba a las reuniones”*  
(Entrevista a LR productor de espárragos)
- *“No nos repartíamos las tareas porque no se daba el caso”* (Entrevista a BH productor de espárragos)

### **Normas: Afectivas (organización Tipo I)**

Las normas eran afectivas, no estaban escritas. Había respeto entre los productores y se mantenía una buena relación entre los integrantes del grupo.

- *“Se escribía lo que se hablaba en la reunión se consensuaba y se respetaba”* (Entrevista a CM productor de espárragos)
- *“No hubieron dificultades, todo fue muy amigable, no eran decisiones imperativas”* (Entrevista a VJ productor de espárragos)

### 5.3.1. Clasificación de diversidad organizacional

Se trabajó individualmente con los productores la clasificación de Katz y Kahn (1981), realizando un ejercicio de autclasificación. Al final de cada una de las entrevistas, utilizando el cuadro de diversidad organizacional, se preguntó en qué tipo de organización clasificarían al grupo, de acuerdo a los aspectos planteados por estos autores. De este análisis se llegó a las siguientes conclusiones:

El grupo presenta los objetivos, dentro de la clasificación de organizaciones tipo II de los autores mencionados, ya que los mismos son explícitos y los aspectos: liderazgo, división del trabajo y normas presentan características de las organizaciones tipo I. A continuación se presentan los testimonios explícitos de los productores que se autclasifican:

- *“Estamos en la clasificación II de diversidad organizacional”*. (CM productor de espárragos)
- *“Al grupo en el nivel organizativo lo colocaría en I”* (LR productor de espárragos)
- *“Al grupo lo clasificaría en I, es primario”* (BH productor de espárrago)
- *“En cuanto a la clasificación estamos en I y II, los objetivos son explícitos, el liderazgo personalizado, normas afectivas”* (VJ productor de espárragos)

En el siguiente cuadro se presenta la diversidad de las organizaciones posibles para el caso estudiado, teniendo en cuenta para la clasificación los siguientes aspectos: objetivos, liderazgo, división del trabajo y normas.

**Cuadro N° 17** Clasificación en diversidad organizacional: “Del grupo a la organización” Esparragueros Unidos del Médano de Oro

Aspectos / Tipo de organización	TIPO I	TIPO II	TIPO III
<b>Objetivos</b>	<i>Implícitos</i>	<i>Explícitos</i>	<i>Escritos</i>
<b>Autoridad</b>	<i>Liderazgo Personalizado</i>	<i>Según Tarea</i>	<i>Función</i>
<b>División del Trabajo</b>	<i>Cooperativo y Solidario</i>	<i>Roles iniciales y por tarea</i>	<i>Roles y Funciones</i>
<b>Normas</b>	<i>Afectivas</i>	<i>Explícitas</i>	<i>Escritas</i>

***Fuente: Elaboración propia en base a registros de campo***

## **6. Diagnóstico comunicacional y organizacional del grupo Yema Franca**

A continuación realizaremos el Diagnóstico comunicacional y organizacional del grupo Yema Franca. Tal como se mostró en el Capítulo I, para trabajar desde la comunicación estratégica el primer paso es consensuar una Versión Técnica del problema comunicacional (VT) que nos permitirá reconocer cuales son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que deseamos lograr con un proyecto.

## **6.1. Versión Técnica del Problema Comunicacional del grupo Yema Franca**

A continuación se desarrollarán las seis etapas expuestas en el marco metodológico de la comunicación estratégica.

### **6.1.1. Primera Etapa: Definición concertada de la versión técnica del problema comunicacional**

Para este grupo, al igual que para el anterior analizado, la frase que sintetiza la problemática que abordará la estrategia de comunicación, es la siguiente:

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

### **6.1.2. Segunda Etapa: Identificación de aspectos y despliegue de subaspectos.**

En este apartado, se presentará el análisis de los diferentes aspectos y subaspectos del problema comunicacional, desplegando los componentes en cada uno de ellos. El reconocimiento de la multidimensionalidad del problema comunicacional implica considerar la mayor cantidad de aspectos posibles ligados a él.<sup>88</sup>

#### **6.1.2.1. Aspectos Económicos**

Consideramos como aspectos económicos aquellos relacionados con variaciones en precios de insumos, costos de producción, valor de la producción, evaluación económica, comercialización, características e información de mercado.

---

<sup>88</sup> Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH 2011.

### Síntesis de Subaspectos:

- A) **Aumento de costos de insumos.** En estos últimos cuatro años se registró un aumento constante de combustible, fertilizantes, agroquímicos y demás insumos necesarios para la producción.<sup>89</sup>
- B) **Aumento del costo de producción.** Como consecuencia del aumento de insumos y de la mano de obra, se observó un aumento en los costos de producción
- C) **Igual precio de uvas comunes que el año anterior y pago diferido** El productor entrega la uva sin saber el precio al cual se concretará la operación comercial, y además, las bodegas les pagan en cuotas (algunos recibieron el pago de su uva en 17 cuotas).
- D) **Mercado oligopsónico de la uva y el vino.**<sup>90</sup> Son pocas las bodegas que comercializan la uva y el vino.
- E) **Falta de registros económicos**<sup>91</sup>. La mayoría de los productores no realizan registros ni de tareas ni de gastos producidos en las fincas.
- F) **Compra individual de insumos. Venta individual de productos.** No se realizaron compras conjuntas de insumos, ni ventas conjuntas de uva y/o vino.

#### 6.1.2.2. Aspectos Productivos

Consideramos como aspectos productivos a todos aquellos relacionados con la producción y cosecha de la vid.

---

<sup>89</sup> Según Diario de Cuyo de la Provincia de San Juan del día 20/1/2012, los precios de los principales agroquímicos necesarios para los viñedos aumentaron hasta un 50% en los últimos 12 meses.

<sup>90</sup> A decir de Aspiazú y Basualdo (2003) en Estudios Sectoriales Componente Industria vitivinícola en el submercado de vinos de mesa, se configura un típico mercado oligopsónico, en el que cinco empresas cuentan con una capacidad decisiva en la determinación de los precios de compra de la uva y del vino de traslado, así como de las condiciones de pago.

<sup>91</sup> En el trabajo de campo etnográfico, de los diez productores que integran en grupo, solo dos manifestaron realizar análisis económicos y compartirlos.

**Síntesis de Subaspectos:**

**A) Medianos rendimientos en cultivo de vid.** Eso es debido a la edad de los viñedos, a problemas de suelo y a manejo inadecuado del cultivo.

**B) Escasez de agua.** En los últimos años se registra una menor dotación de agua para el sector productivo. Desde 2005 a la fecha hay una tendencia declinante del caudal de los ríos, debido a menores precipitaciones nívicas en la Cordillera de los Andes. La nieve explica el 90% de la variabilidad del derrame hídrico de la región. El 10% restante lo explican las tormentas locales, los glaciares y otros fenómenos a investigar.<sup>92</sup>

**C) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha.** Cada vez es más difícil encontrar mano de obra para la cosecha. En estos últimos cinco años se ha acentuado la falta de mano de obra para cosecha, como consecuencia de la conjunción de varios fenómenos: existencia de planes sociales nacionales, competencia con la construcción e intensificación de la actividad minera en la provincia<sup>93</sup>. El trabajador rural, al tener posibilidades de otra oferta laboral, con mejores remuneración y condiciones laborales, opta por éstas, en lugar de ofertar en el sector vitícola.

**D) Daños climáticos.** La lluvia y el granizo ocasionan graves daños en la viticultura, produciendo mermas importantes de producción.

---

<sup>92</sup> Información expuesta en conferencia sobre “Cambio climático y disponibilidad de agua en la zona de Cuyo” por Ricardo Villalba del Instituto Argentino de Nivología, Glaciología y Ciencias Ambientales (IANGLIA) y en disertación sobre “Cuencas Hídricas de la provincia de San Juan” a cargo de Gerardo Salvioli de UNSJ INA-CRAS, octubre del 2012.

<sup>93</sup> Según el Informe de Gestión 2011 del Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social del Gobierno de San Juan, es importante destacar el mejoramiento de los indicadores del Mercado Laboral. La mayor concentración de empleos se ubica en el sector terciario (comercio y servicios), aunque en los últimos años, se produjo gran demanda de mano de obra en el sector construcción e industria manufacturera. La tasa de desocupación conserva desde 2003 una tendencia decreciente. Para el Gran San Juan era en el 2003 del 14,8 %, en el 2011 fue de 5,3%. El mejoramiento de los indicadores responde a acciones concretas por parte del Estado, tales como la recuperación salarial y creación de nuevos puestos de trabajo, importantes obras de infraestructura, fortalecimiento de la agroindustria, el mejoramiento de políticas alimentarias y la implementación de la Asignación Universal por Hijo para protección social, entre otras.

**E) Daños producidos por enfermedades** (principalmente Peronóspora y Oidio). Las excesivas lluvias traen como consecuencia la proliferación de enfermedades fúngicas.

#### **6.1.2.3. Aspectos Socioculturales**

Los valores y tradiciones culturales tienen una fuerte influencia en los aspectos observables de los comportamientos individuales.

#### **Síntesis de Subaspectos:**

**A) No todos los productores tienen poder de decisión en su empresa.** Las fincas son empresas familiares, y algunos de ellos cumplen un rol de administrador, sin poder de decisión en las mismas.

**B) Individualismo.** Los productores no están acostumbrados a trabajar en forma grupal.

**C) Falta de objetivos económicos grupales.** No se logró comercializar productos en forma conjunta.

**D) Falta de confianza en el funcionamiento de ellos mismos como grupo.** Bajo poder de negociación frente a los actores relacionados con la comercialización de la uva y del vino.

#### **6.1.2.4. Aspectos Organizacionales**

Son aquellos aspectos que facilitan o dificultan el desarrollo organizacional de los grupos.

#### **Síntesis de Subaspectos:**

**A) Falta de liderazgo.** El grupo no contaba con un líder reconocido por todos los integrantes.

**B) Baja apropiación del proyecto.** Los productores tienen expectativas de soluciones externas.

#### **6.1.2.5. Aspectos Comunicacionales**

Es posible interpelar situaciones de comunicación para identificar las marcas de racionalidad comunicacional, que son índices de la concepción teórica que está organizando y articulando la matriz del encuentro (Massoni, 2007).

#### **Síntesis de Subaspectos:**

**A) La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional.** La producción de sentido se daba a partir del vínculo con el otro, había horizontalidad, linealidad y diálogos poco transformadores de la realidad, ya que no se trataban los problemas abordando la multidimensionalidad de los mismos.

**B) La racionalidad comunicacional del técnico opera en una dimensión informativa.** La comunicación era un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada.

**C) No se comparte en forma grupal análisis económicos individuales.** Esto se debe a que los productores son reacios a realizar análisis económicos y a compartirlos con los demás.

#### **6.1.2.6. Aspectos Políticos**

Cada vez es más indispensable la participación de todos los actores y entidades en el diseño, desarrollo y control de políticas hídricas, sobre todo considerando las condiciones climáticas desérticas de la provincia.

### **Síntesis de Subaspectos:**

#### **A) Deficiente gestión de la Dirección de Hidráulica de la provincia, debido a insuficiente información a los regantes.**

Como resultado del trabajo de campo realizado, se observa poca participación de los regantes en el control de gestión de la Dirección de Hidráulica, así como falta de credibilidad en la institución por parte de los mismos. Como ya dijimos, en estos últimos años, en la provincia se registran problemas de escasez de agua por falta de precipitaciones níveas en la Cordillera de los Andes y como consecuencia de esta situación, se observa una tendencia declinante en el caudal de los ríos. La falta de transmisión de información a los productores sobre esta situación por parte de la Dirección General de Hidráulica provincial,<sup>94</sup> genera conflictos entre ambos, y los primeros descreen de las políticas llevadas adelante por la institución.<sup>95</sup>

### **6.1.3. Tercera Etapa: Reconocimiento de los niveles del problema:**

Presentaremos aquí el reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias en cada aspecto analizado, así como la construcción de Árbol del Problema Comunicacional, para cada tipo de aspectos seleccionados.

---

<sup>94</sup> La Dirección General de Hidráulica es el organismo administrativo del Departamento de Hidráulica, se trata de un ente autárquico que por ley tiene dependencia funcional en el Ministerio de Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente de la provincia de San Juan.

El Departamento de Hidráulica, es la entidad que tiene a su cargo el gobierno, administración de las aguas en el territorio de la Provincia y sus organismos descentralizados. De acuerdo a la norma legal vigente, todas las obras hidráulicas construidas o a construirse dependen de este departamento. También se le atribuye el ejercicio del poder de policía y las facultades normativas reglamentarias, que comprenden tanto a las aguas públicas como a las privadas. Catedra de Economía Agrícola Ficha de estudio N° 11 (Miranda; Robert, 2008)

<sup>95</sup> Información recibida durante reuniones con productores en el trabajo de campo etnográfico. Ver apartado 6.2.6. entrevista a productores de Yema Franca en Aspectos Políticos.

### 6.1.3.1. Aspectos Económicos

Durante los cuatro años en que se desarrolló el Plan de Trabajo Grupal de Yema Franca (2007-2011), se registró un aumento sistemático del costo de los insumos agropecuarios, así como del costo de la mano de obra, con el consecuente aumento en los costos de producción. El precio de las uvas comunes registró poca diferencia de un año a otro, sin lograr trasladar estos aumentos del costo de producción al precio final de la uva<sup>96</sup> y del vino. El mercado vitivinícola a nivel nacional y regional tiene características oligopsónicas, ya que son pocas las empresas que fijan el precio de la uva y del vino, en tanto los productores no cuentan con poder de negociación al momento de vender su producción<sup>97</sup>.

Durante la realización de nuestro trabajo de campo, los integrantes de este grupo han manifestado lo engorroso que les resulta llevar registros de campo y más aún realizar análisis económicos y compartirlos. No se realizaron ni compras de insumos, ni ventas de productos grupales, a pesar de que la posibilidad de realizar compras conjuntas de insumos, permitiría obtener mejores precios de compra en las empresas agroquímicas. Por otra parte, el aumento en el volumen de comercialización de la uva a través de la venta conjunta, permitiría obtener mejores precios y plazos de cobro más convenientes para los productores. Los bajos precios de la uva sumados al aumento de

---

<sup>96</sup> De acuerdo al Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza (IDR, [www.idr.org.ar](http://www.idr.org.ar)) los precios pagados a productores promedio para uva mezcla 2008-2009, \$0,67, 2009-2010 \$0,81, 2010-2011 \$0,90. Ver en entrevistas a productores (página 204) el comentario de uno de ellos sobre el precio al cual le pagaron la uva común o mezcla.

<sup>97</sup> A decir de Daniel Aspiazú y Eduardo Basualdo (2003) en Estudios Sectoriales; Componente: Industria Vitivinícola, en el submercado de vinos de mesa, cinco grandes empresas (Peñaflor, Resero, Baggio, Garbín y Fecovita) explican alrededor del 75% del mercado local. El restante 25% se distribuye entre alrededor de 25/30 bodegas que, en general, comercializan sus vinos en sus respectivos ámbitos regionales. El acelerado proceso de concentración y centralización del capital en la elaboración de vinos de mesa (a través de adquisiciones y fusiones de bodegas pequeñas y medianas, compra de marcas reconocidas) emerge como un fenómeno de larga data que ha tendido a profundizarse a partir de la contracción del consumo doméstico de vinos de mesa. Como ya vimos, se configura un típico mercado **oligopsónico** en el que cinco empresas cuentan con una capacidad decisiva en la determinación de los precios de compra de la uva y del vino de traslado y de las condiciones de pago, lo cual cobra particular relevancia en el contexto de profunda y persistente contracción del consumo de los vinos de mesa que se remonta a más de dos décadas atrás.

los costos de producción, provocan una disminución de los ingresos netos de la actividad y de su rentabilidad. Esta situación trae como consecuencia, una descapitalización de la empresa familiar por falta de inversión.

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos económicos con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno de ellos.

**Cuadro N° 18 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto económico**

### CAUSAS BASICAS

- A- Aumento constante precio de insumos.*
- B- Aumento de costos operativos.*
- C- Pocas bodegas fijan precio de uva y vino.*
- D- Ídem punto C de causas básicas*
- E- Falta de hábito de registros económicos.*
- F- Falta de hábito y de cultura de compra y venta en conjunto.*

### CAUSAS PROXIMAS

- A- Falta organización para compra conjunta de insumos.*
- B- Ídem punto A de causas próximas.*
- C- Los aumentos de costos no se trasladan al precio de la uva y del vino.*
- D- Poco poder de negociación con las bodegas.*
- E- Inexistencia de cuaderno de campo y planillas de costos completas.*
- F- Falta estrategia de comercialización conjunta.*

### PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: ECONOMICO

- A- Aumento del costo de los insumos.*
- B- Aumento del costo de producción.*
- C- Igual precio de uvas comunes que el año anterior y pago diferido.*
- D- Mercado oligopsónico de la uva y el vino.*
- E- Falta de registros económicos*
- F- Compra individual de insumos y productos. Venta individual.*

## SINTOMAS

- A- Disminución de la rentabilidad.*
- B- Disminución de la rentabilidad.*
- C- Inexistente poder de negociación del precio de la uva.*
- D- Precio fijado unilateralmente, no hay poder de negociación.*
- E- No contar con información económica precisa.*
- F- Venta y compra individual.*

## CONSECUENCIAS

- A- Descapitalización, falta de inversión.*
- B- Idem punto A de consecuencias*
- C- Menor ingreso.*
- D- Inequidad en la distribución de la renta, absorción por parte de la industria vitivinícola.*
- E- No conocer los datos económicos exactos de su empresa. Desconocer la rentabilidad.*
- F- Falta de poder de negociación en la compra de insumos y venta de producto, disminución de rentabilidad de la actividad.*

*Fuente de elaboración propia en base a registros de campo*

### 6.1.3.2. Aspectos Productivos

Los productores de Yema Franca cuentan con parrales de medianos rendimientos, esto es debido a diferentes causas, tales como: i) falta de renovación sistemática de los parrales (la mayoría tiene más de 25 años de edad, en ellos se observa la sintomatología de brazo muerto u hoja malvón, la cual es una enfermedad asociada a un conjunto de hongos que afectan los tejidos de conducción de la savia, interfiriendo en las funciones de la planta y disminuyendo los rendimientos); ii) se registran faltas de plantas por superficie, manejo agronómico inadecuado del cultivo, fincas con suelos salinos y en algunas de ellas, se presentan problemas de escasez de agua. En determinadas localidades, el tiempo entre turnos de riego es muy amplio, transcurriendo en algunos casos, hasta 30 días entre dos riegos consecutivos. Esta situación se acentúa en épocas de bajas precipitaciones níveas, como la actual<sup>98</sup>. En estas localidades no existen organizaciones de regantes, los productores tienen una baja participación en las reuniones de las Juntas de Departamentales de la Dirección de Hidráulica<sup>99</sup>, así como en la elección de sus representantes. Al momento de cosecha hay poca disponibilidad de mano de obra, provocando demoras en la recolección y pérdidas en calidad de la uva. Esta situación se debe a diferentes motivos como: la existencia de diferentes planes sociales<sup>100</sup> y a la competencia de la construcción y la minería, con la viticultura, que

<sup>98</sup> Información aportada por Ricardo Villalba del Instituto Argentino de Nivología, Glaciología y Ciencias Ambientales (IANIGLA) Mendoza (2012)

<sup>99</sup> El gobierno del Departamento de Hidráulica está a cargo de la Dirección General, el Consejo y de los Organismos Descentralizados. Estos últimos son las **Comisiones de Regantes**: integradas por tres miembros elegidos por voto directo, individual y secreto de los regantes de los diferentes subdistritos; y Las **Juntas Departamentales**: integradas por tres miembros que representan a cada una de las tres secciones del departamento y son elegidos por voto individual y secreto de los titulares de las Comisiones de Regantes de cada sección Electoral. Los miembros de las Juntas Departamentales de una zona, eligen por voto individual y secreto al Consejero que los representará en el Consejo de Hidráulica.

<sup>100</sup> El Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social en forma articulada con organismos gubernamentales nacionales, provinciales y municipales desarrolla un conjunto de planes y programas dirigidos a garantizar la seguridad alimentaria de la población, promover el desarrollo de la economía social y el fortalecimiento comunitario. Entre ellos se encuentran: el programa **Tarjeta Social** con transferencia de ingresos para la compra de alimentos; el **Programa Desayunos y /o Meriendas Fortificadas** que asegura los requerimientos nutricionales de niños, niñas y adolescentes que asisten a instituciones educativas; esto continúa fuera del ciclo electivo con las **Colonias de Verano**; la

suprimen la oferta tradicional de la mano de obra. También se debe considerar las precarias condiciones laborales de los cosechadores. En el cultivo de la vid, los riesgos por daños climáticos son constantes, se observan mermas de producción por granizo, heladas y lluvias, estas últimas asociadas con enfermedades en la vid.<sup>101</sup>

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos productivos con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno de ellos.

---

**Asignación Universal por Hijo y pensiones no contributivas.** El crecimiento de los haberes jubilatorios, la recomposición del salario mínimo, los convenios colectivos y la política de ingresos han logrado reducir significativamente la incidencia de la pobreza en adultos mayores y asalariados. El programa **Asistencia a Barrios Traslados** comprende acciones de asistencia alimentaria, además de asesoramiento y gestión en planes y programas de capacitación para el empleo y proyectos productivos. El **Programa Nacional de Promoción para el Microcrédito**, ha otorgado créditos a pequeños productores; los **Proyectos productivos familiares y los talleres comunitarios** reciben apoyo mediante capacitación, asistencia técnica, maquinarias. El **Monotributo Social y el Registro Nacional de Efectores**, les permite emitir factura oficial, incorporándose al sistema previsional, El **Programa Nacional Ingreso Social con Trabajo**, se orienta a crear oportunidades de inclusión que permiten mejorar la calidad de vida de las familias; El **Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra**, integra a personas con riesgo social a través de proyectos productivos o de servicios, brindando subsidios, capacitación y apoyo técnico (Informe de Gestión 2011. Ministerio de Desarrollo Humano y promoción Social Gobierno de San Juan) Este apoyo estatal ha producido un empoderamiento en el sector de la mano de obra rural dándoles la posibilidad de elegir aquellos trabajos mejor remunerados y con mejores condiciones laborales.

<sup>101</sup> Las enfermedades que se observan en la vid son: Peronospora cuyo agente causal es: Plasmopora vitícola (Berk et curt.); Podredumbres de los racimos cuyo complejo etiológico está dado principalmente por hongos, además de bacterias, levaduras e insectos. El género de hongos en importancia por agresividad es: Botrytis, Aspergillus, Penicillium, Rhizopus, Alternaria, Cladosporium; Podredumbre noble cuyo agente causal es Botrytis cinerea; Podredumbre ácida formada por el complejo parasitario: levaduras: Saccharomyces cerevisiae, Pichia membranifaciens, Issatchenia orientalis y Pichia galieiformes y bacterias acéticas de los géneros Gluconobacter y Aceptobacter. Otra enfermedad es el Oidio cuyo el agente causal: asexual, Oidium tuckeri Berk y sexual: Uncinula necator (Schw) Burr. Esta información fue aportada por el Ing. Agr. Enrique J. A. Oriolani EEA Mendoza INTA.

**Cuadro N° 19 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto productivo**

### CAUSAS BASICAS

*A- Deficiente planificación de renovación de parrales. Plantas con más de 25 años, brazo muerto, no se trabaja en viticultura de precisión.*

*B- Escasez de precipitaciones níveas en la Cordillera de los Andes.*

*C- Competencia de la construcción con la viticultura por la mano de obra. Existencia de planes sociales.*

*D- Condiciones climáticas desfavorables para la viticultura como heladas, lluvias y granizos.*

*E- No contar con maquinas pulverizadoras para realizar las aplicaciones de fitosanitarios.*

### CAUSAS PROXIMAS

*A- Manejo tradicional del cultivo de la vid. Poca capacidad de innovación.*

*B- Necesidad de mejorar la eficiencia de riego y escasa organización de regantes.*

*C- Cosechadores en precarias condiciones laborales.*

*D- Falta de previsión para enfrentar la situación.*

*E- Falta de tratamientos preventivos para enfermedades.*

### PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: PRODUCTIVO

*A- Medianos rendimientos en cultivo de vid.*

*B- Necesidad de aumentar la eficiencia de riego y escasez de agua en algunas fincas.*

*C- Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha.*

*D- Daños climáticos.*

*E- Daños de enfermedades (principalmente Peronospora, Oidio y Podredumbres).*

## SINTOMAS

*A- Producciones inferiores al potencial del cultivo.*

*B- Disminución de los Kg. de uva por ha.*

*C- Falta de operarios en momentos de alta demanda de mano de obra, como cosecha y poda.*

*D- Daños en cultivos por heladas, lluvias (que están asociadas a enfermedades) y granizo que destruyen el follaje y los racimos.*

*E- Aparición de enfermedades principalmente: Peronospora, Oidio y Podredumbres.*

## CONSECUENCIAS

*A- Disminución de ingresos anuales.*

*B- Disminución de ingresos anuales.*

*C- Pérdida en los rendimientos del cultivo por deterioro de la calidad de la uva.*

*D- Pérdida de rendimientos en el cultivo.*

*E- Disminución de rendimiento en el cultivo.*

*Fuente de elaboración propia en base a registros de campo*

### **6.1.3.3. Aspectos Socioculturales**

De los diez productores del grupo Yema Franca, ocho contaban con poder de decisión en su empresa; dos de ellos, no eran únicos dueños y no tenían poder de decisión sobre aspectos comerciales, pero eran las dos empresas de mayor relevancia económica en el grupo, que además ya tenían desarrollada una estrategia comercial individual. Esto fue manifestado en las entrevistas realizadas a los productores del grupo. Tal situación era determinante al momento de tomar decisiones comerciales, ya que cuando se presentaba la posibilidad de concretar un acuerdo económico, la falta de poder de decisión de los dos productores mencionados anteriormente, repercutía negativamente en el grupo, retrasando y complicando los acuerdos comerciales que se podían realizar en forma conjunta. El individualismo observado en los productores, su falta de sentido asociativo, así como su falta de experiencia en trabajar en forma grupal, dificultaba la posibilidad de realizar conjuntamente tanto compras de insumos como ventas. Durante nuestro trabajo de campo, ellos expresaban cierta falta de confianza en sus propias posibilidades, así como en las del grupo, de realizar acciones conjuntas. Relacionamos esta situación con nuestra observación de su baja autoestima, sumada al poco poder de negociación con los demás actores del sistema vinícola regional. De este modo, al no consolidar un desarrollo grupal empresarial, se diluía el poder de la negociación colectiva. La falta de una organización comercial, se veía reflejada en indicadores como: i) bajos precios de venta la uva; ii) condiciones de pago ofrecidas por las bodegas (pagos diferidos a varios meses) y iii) compra de insumos a mayor costo. Todo esto ocasionaba como consecuencia un bajo desarrollo productivo y empresarial.

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos socioculturales con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno de ellos.

**Cuadro N° 20 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto sociocultural**

### CAUSAS BASICAS

*A- No son los únicos dueños de la empresa.*

*B- Idiosincrasia, falta de sentido asociativo.*

*C- Poca visión empresarial grupal.*

*D- Falta autoestima en los productores y poco poder de negociación con los demás actores.*

### CAUSAS PROXIMAS

*A- Falta poder para tomar decisiones en algunos productores.*

*B- Poca experiencia en trabajo grupal.*

*C- Poca confianza en que la organización les permitirá cambios económicos.*

*D- Falta de empoderamiento de los productores.*

### PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad para pasar de grupo informal a organización de productores.*

### DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: SOCIOCULTURAL

*A- No todos los productores del grupo tienen poder de decisión en su empresa.*

*B- Individualismo.*

*C- Falta de objetivos económicos grupales (referido a la falta de compra conjunta de insumos y venta en conjunto de uva o vino)*

*D- Falta de confianza en ellos mismos y grupal.*

## SINTOMAS

- A- Falta de toma de decisiones colectivas.*
- B- No consolidación de organización empresarial.*
- C- No se realizan negocios en conjunto*
- D- Estancamiento productivo y empresarial.*

## CONSECUENCIAS

- A- No desarrollo grupal empresarial.*
- B- Pérdida de poder de negociación colectiva*
- C- Bajos precios de venta y altos costos de insumos. No se generan cambios en la relación industria-producción.*
- D- No hay cambios en la relación industria - producción.*

*Fuente de elaboración propia en base a registros de campo*

### 6.1.3.4. Aspectos Organizacionales

En este grupo no existía un liderazgo marcado, cuestión que hemos constatado durante nuestro trabajo de campo, tanto en nuestras observaciones como en el análisis de las entrevistas realizadas (ver detalle en el punto 6.2.4. Aspectos Organizacionales en página 219). Esto se relaciona con situaciones sociopolíticas de orden general en Argentina, que han obstaculizado por años la formación de líderes<sup>102</sup>. Este grupo quería constituirse en una cooperativa, pero se observó una baja apropiación del proyecto, que

<sup>102</sup> A decir de Mabel Manzanal en Regiones, Territorios e Institucionalidad del Desarrollo Rural (2005) citado anteriormente en el apartado 1.4.1. del Capítulo I, décadas del modelo neoliberal dominante en Argentina han debilitado los lazos sociales predominando los valores que disienten o atentan contra las formas de organización y articulación. Avanza el individualismo frente a la solidaridad, la competencia frente a la cooperación, la innovación frente a la tradición; la productividad frente a la sustentabilidad, el desinterés frente a la movilización.

atribuimos, entre otras causas, a la poca participación en el diseño del mismo<sup>103</sup>. Además, debemos tener en cuenta que el modelo de comunicación transferencista<sup>104</sup> de extensión considera al productor como un sujeto pasivo, con pocas iniciativas, con expectativas de soluciones externas a sus problemas. La falta de liderazgo debida a ausencia de formación y capacitación de líderes y dirigentes sociales, así como la baja apropiación del proyecto, influyen en una consiguiente baja consolidación de la organización, así como en la falta de un desarrollo organizacional del grupo.

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos organizacionales con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencia de cada uno de ellos.

### **Cuadro N° 21 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto organizacional**

---

<sup>103</sup> Tal como comenta Carolina Feito en su ensayo “El enfoque etnográfico como herramienta para la extensión rural” (2008) La participación no es automática o espontánea, es necesario un aprendizaje. Las situaciones políticas y sociales de orden general se constituyen en facilitantes u obstáculos de su viabilidad y condicionan los distintos niveles, grados y formas de participación. Además, la participación de lugar a la aparición de diferencias, conflictos y liderazgos entre los involucrados. Los procesos participativos favorecen la reflexión crítica y el cuestionamiento profundo. La secuencia lógica de la participación conduce al denominado “empowerment”. El mismo consiste en sucesivos avances acumulativos en la capacidad de tomar decisiones y es un proceso orientado a capacitar a los distintos actores a adquirir poder, a usarlo y administrarlo en forma eficiente y responsable, en todo aquello que los afecta en sus distintas esferas de actividades en su existencia diaria. Implica capacitar a la gente a actuar en forma autónoma, así como participación en toda la secuencia de la toma de decisiones: elaboración, adopción, ejecución y control y evaluación.

<sup>104</sup> La comunicación desde un modelo transferencista es un acto de transmisión de información que se da a través del contacto entre un emisor y un receptor preestablecido. Hay un narrador centrado. **El emisor se considera activo (persuasivo y retórico) y el receptor pasivo (manipulable y persuadible)**. Es una transmisión lineal de mensajes. El sentido del mensaje es unívoco y dado por el emisor mediante la oportuna codificación de señales. Se basa en la existencia de códigos compartidos. Lo que se dice es lo que se escucha. Se acepta la posibilidad de error (ruido) y para subsanarlo se incluye la noción de redundancia como reaseguro. Nos sirve para conseguir una alta fiabilidad en la transmisión de la información a distancia. No es necesariamente estratégica, más bien es una comunicación <ciega > como la bautizó Umberto Eco. No importa lo que se trasmite, en el modelo de Shannon lo que importa es que llegue correctamente. No se preocupa ni por el contexto, ni por el significado. Citado por Pérez; Massoni (2009) en Hacia una Teoría General de la Estrategia.

## CAUSAS BASICAS

*A- Situación política y social de orden general que obstaculizan la formación de líderes.*

*B- Modelo de comunicación transferencista.*

## CAUSAS PROXIMAS

*A- Ausencia de formación y capacitación de líderes, dirigentes sociales.*

*B- Poca participación en el diseño del proyecto.*

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad de pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: ORGANIZACIONAL

*A- Falta de liderazgo.*

*B- Baja apropiación del proyecto de constituir una cooperativa.*

## SINTOMAS

*A- Baja consolidación de la organización*

*B- Poca iniciativa y expectativas de soluciones externas.*

## CONSECUENCIAS

*A- No construir una organización.*

*B- No lograr desarrollo organizacional.*

*Fuente de elaboración propia en base a registros de campo*

### 6.1.3.5. Aspectos Comunicacionales

Cada teoría opera en distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto. Es posible interpelar situaciones de comunicación para rastrear estas marcas de racionalidad, que son índices, de la concepción teórica que está organizando, articulando la matriz del encuentro (Massoni, 2007). Las dimensiones de la comunicación, corresponden a diferentes formas de concebir la comunicación y representan una toma de posición y una acción sobre el mundo. En coherencia con lo anterior, cada una de las dimensiones privilegia un aspecto de la comunicación y opera en consecuencia. Por ejemplo mientras que la dimensión informativa actúa en línea y a partir de productos comunicativos, la dimensión interaccional, hace foco en los vínculos de los actores y la dimensión sociocultural promueve redes, imbricando las distintas dimensiones de la problemática comunicacional. Cada una de las distintas dimensiones de la comunicación adquieren más o menos relevancia, dependiendo de la situación. No existe una dimensión peor o mejor, sino que su uso y análisis dependen del objetivo de conocimiento, que aborde la estrategia de comunicación.<sup>105</sup>

En el diagnóstico comunicacional del grupo Yema Franca, las marcas de racionalidad comunicacional observadas entre productores correspondían a una dimensión interaccional,<sup>106</sup> en tanto que la producción de sentido estaba dada por las interacciones personales y grupales. Se observó horizontalidad, pero también segmentación, ya que algunos productores dominaban más los temas comerciales, en tanto otros, los temas productivos. En las reuniones eran propensos a diálogos sociales

---

<sup>105</sup> Sandra Massoni (2011) en Curso e-learning .Comunicación estratégica para la innovación Módulo 2 CICE INTA-DNASICYC y DNA Org y RR.HH

<sup>106</sup> Recordamos lo comentado por Sandra Massoni en Estrategias (2007), la caracterización de las marcas de racionalidad de la dimensión interaccional: i) corresponde al campo de las motivaciones; ii) da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes; iii) aborda a la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro. Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.

poco transformadores de los problemas comerciales identificados en el diagnóstico participativo, al iniciar el grupo. Como comentamos con anterioridad, los problemas no eran analizados teniendo en cuenta los distintos aspectos involucrados con los mismos. Se dispersaban con facilidad y trabajaron más los problemas productivos de sus propias fincas. En varias reuniones, los productores manifestaron ser reacios a realizar análisis económicos (sólo dos de ellos comentaron en las entrevistas que elaboraron costos de producción y los compartieron, en tanto los demás hicieron referencia a no compartirlos porque no los tenían). Según manifestó DJ productor de Yema Franca *“no tenemos los análisis económicos, se habló a groso modo, no se avanzó, hubiera sido lindo, pero hay personas que no hablan de sus inversiones ni de sus gastos”*. Esta situación llevaba a desconocer la rentabilidad de la empresa, como así también a la imposibilidad de discusión de los principales problemas económicos y de la determinación de costos genuinos de la actividad. En este grupo no se presentó un análisis económico, como sí ocurrió para el caso anteriormente analizado del grupo EUMO. En este caso, cada uno de los productores aportaba información del precio del vino o del Kg. de uva pagado por las distintas bodegas, como así también del precio de los insumos de diferentes casas de agroquímicos, pero no avanzaron en acuerdos comerciales grupales, si bien desde el punto de vista organizacional, tenían la idea de constituir una cooperativa. Un ejemplo claro de lo expuesto ocurrió al presentarse la posibilidad de vender conjuntamente uva de la variedad moscatel: a raíz de un problema de falta de comunicación entre los productores (que atribuimos a su individualismo), perdieron la posibilidad de concretar el negocio y de comenzar con una experiencia de venta conjunta de la producción.

La racionalidad comunicacional con el técnico operaba en una dimensión informativa<sup>107</sup>. En las reuniones en las que participamos, observamos marcas de racionalidad comunicacional tales como: verticalismo, linealidad, la utilización del dato técnico para cambiar la realidad. El grupo Yema Franca trabajó con mayor atención los problemas productivos de sus establecimientos, que los aspectos organizativos o comerciales. Detectamos un bajo empoderamiento de los productores frente al resto de los actores de la cadena vitivinícola, así como un escaso desarrollo organizacional del grupo.

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos comunicacionales con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno.

**Cuadro N° 22 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto comunicacional.**

CAUSAS BASICAS
<p><i>A- Propensos a diálogos sociales poco transformadores su realidad.</i></p> <p><i>B- Comunicación transferencista del técnico.</i></p> <p><i>C- Falta confianza grupal.</i></p>
CAUSAS PROXIMAS
<p><i>A- No enfrentar los problemas</i></p> <p><i>B- Utilización del dato o información técnica para cambiar la realidad.</i></p> <p><i>C- Resistencia a realizar análisis económicos.</i></p>

<sup>107</sup> Recordamos que la *dimensión informativa*: i) corresponde al campo de los procesos fácticos; ii) da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de la información con una finalidad predeterminada. Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución. Abordan a la comunicación como difusión de mensajes. Algunas marcas de racionalidad de la dimensión informativa son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa.

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad de pasar de grupo informal a organización de productores.*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: COMUNICACIONAL

*A- La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional.*

*B- La racionalidad comunicacional con el técnico opera en una dimensión informativa.*

*C- No se comparte en forma grupal análisis económicos individuales.*

## SINTOMAS

*A- Falta profundidad en el diálogo que permita la solución del problema*

*B- Bajo empoderamiento y escasa organización grupal.*

*C- Desconocer la rentabilidad de la empresa, no discusión de principales problemas económicos, ni costos genuinos.*

## CONSECUENCIAS

*A- No resolución de problemas, escasos cambios y falta de construcción conjunta.*

*B- No lograr un desarrollo organizacional del grupo.*

*C- Poco desarrollo organizacional empresarial.*

*Fuente de elaboración propia en base a registros de campo*

### 6.1.3.6. Aspectos Políticos

Como mencionamos, en la provincia de San Juan se registran problemas de escasez de agua debido a las bajas precipitaciones níveas en la Cordillera de los Andes. La Dirección General de Hidráulica no informa debidamente a los productores de la situación y estos últimos descreen de las políticas de la institución.<sup>108</sup>

En las últimas campañas se viene registrando un error marcado entre el pronóstico hídrico elaborado por el Departamento de Hidráulica y el caudal real del río San Juan. La Universidad Nacional de San Juan, a través de un estudio realizado por el programa de Gestión Integral de Cuencas Hidrográficas, determinó un 28% menos de agua que los 1490 Hm<sup>3</sup> que estimó el Gobierno provincial para los 12 meses de la campaña octubre 2011- septiembre 2012. Los estudios de la UNSJ ubicaron el valor en 1.208 Hm<sup>3</sup> y el volumen de agua necesaria para cubrir correctamente todas las necesidades en la provincia, es de 2.136 Hm<sup>3</sup>. Esta es la tercera campaña consecutiva en la que se repite una equivocación tan marcada. La publicación de la UNSJ dejaba claro que, si bien se reconocía que había caído más nieve que en el 2010, buena parte de esta agua iría a los acuíferos precordilleranos que quedaron secos y también a reponer el permafrost (que es el hielo permanente entre las mismas rocas o hielos), que se habían disminuido tras dos años de sequía.

Como consecuencia de la escasez de agua y los problemas que esto ocasiona a los productores, en el mes de septiembre del 2012 una delegación de productores pertenecientes a Federación de Viñateros y a la Asociación de Viñateros Independientes, recorrió los distintos Consejos Deliberantes Departamentales y se reunió con legisladores de la Cámara de Diputados, solicitando la declaración de emergencia hídrica, que no se entreguen más concesiones de agua y la urgente puesta en

---

<sup>108</sup> Recibimos esta información en reuniones con productores y en el trabajo de campo etnográfico. Ver apartado 6.2. entrevista a productores de Yema Franca en Aspectos Políticos.

marcha de la batería de pozos que tiene el estado en desuso<sup>109</sup>. El Gobierno provincial declaró la Emergencia Hídrica, pero los productores siguen reclamando que no se otorguen nuevas concesiones de agua durante el período de vigencia de la emergencia<sup>110</sup>.

Dada esta situación, los productores descreen de las políticas de la Dirección General de Hidráulica, lo cual se refleja en una baja participación de los productores en el control de gestión del recurso hídrico. Por otra parte, los problemas de escasez de agua, llevan a una disminución de la producción en el cultivo de la vid y por ende, a una disminución de ingresos de los productores.

En el cuadro siguiente se presentan los aspectos políticos con sus subaspectos y las causas básicas, causas próximas, síntomas y consecuencias de cada uno de ellos.

**Cuadro N° 23 Reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias del aspecto político**

CAUSAS BASICAS
<i>A- Entidad que depende del poder político</i>

<sup>109</sup> Ver notas en [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) del 3/9/12 Crisis Hídrica: Diputados gestionarán soluciones a pedido de productores. 5/9/12 Al fin, hubo un 28% menos de agua para riego. BALANCE DE LA CAMPAÑA 2011-2012.

<sup>110</sup> Ver nota en [www.infocampo.com.ar](http://www.infocampo.com.ar) del viernes 26/10/2012. Se aprobó la Emergencia Hídrica en San Juan. Disponible al 26/10/2012.

## CAUSAS PROXIMAS

*A- Deficiente participación de los productores en el control de gestión del agua.*

## PROBLEMA COMUNICACIONAL

*Dificultad de pasar de grupo informal a organización de productores*

## DESPLIEGUE DEL ASPECTO DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL: POLÍTICO

*A- Deficiente gestión del Departamento de Hidráulica de la provincia.*

*A.1- Falta de información a productores*

*A.2- Falta credibilidad en la institución*

## SINTOMAS

*A- Disminución de producción*

## CONSECUENCIAS

*A- Disminución de ingresos.*

*Fuente: elaboración propia en base a registros de campo*

#### **6.1.4. Cuarta Etapa: Reconocimiento de los actores vinculados a cada componente**

Los actores sociales son los “otros” con los que articulamos en nuestras relaciones de interacción. Pueden ser personas, grupos, organizaciones, que podemos reconocer como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia. El espacio social es una realidad compleja y conflictiva, en la que existen numerosos actores con intereses y necesidades, a veces protagónicos y a veces complementarios; esto mismo es lo que les permite articularse en torno a un problema (Pérez; Massoni, 2009). El método de Comunicación Estratégica permite reconocer a los distintos actores sociales identificados, de acuerdo a los distintos niveles y aspectos de un problema definido.

En los apartados siguientes, identificamos y clasificamos a los distintos **actores que consideramos relevantes para interactuar con ellos en la planificación de una estrategia de solución de los problemas definidos**. Los presentamos relacionados con los distintos tipos de aspectos y sus causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias, los cuales sistematizamos en diferentes cuadros.

Si bien los dos grupos analizados en esta Tesis (Esparragueros Unidos del Médano de Oro y Yema Franca) se dedican a actividades productivas diferentes, están dentro del mismo programa Cambio Rural y en igual contexto, compartiendo en algunos casos la interacción con similares actores.

##### **6.1.4.1. Actores relacionados con Aspectos Económicos**

Al nivel de este tipo de aspectos, reconocemos los siguientes actores: los que producen bienes primarios: los Viticultores; los que comercializan y agregan valor a la producción: los Bodegueros; los que investigan: INTA; los que gobiernan: el Gobierno Provincial, Secretaría de Agricultura y Ganadería de la provincia; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural.

**Cuadro N° 24 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Económicos del problema**

ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE LOS ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PROBLEMA	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Los que Producen, los Bodegueros, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Los que Producen, los Bodegueros, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
<b>ASPECTO ECONOMICO</b>	<i>Los que Producen, los Bodegueros, los que Asesoran, la Herramienta Programática, los que Investigan, Gobierno provincial.</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Los que Producen, los Bodegueros, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Los que Producen, los Bodegueros, los que Asesoran, la Herramienta Programática, los que Investigan y los que Gobiernan.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos económicos.*

**6.1.4.2. Actores relacionados con Aspectos Productivos**

Ellos son: los que producen bienes primarios: los Viticultores; los que investigan: INTA; los que gobiernan: el Gobierno Provincial, Secretaria de Agricultura y Ganadería y Dirección de Hidráulica de la Provincia; los que asesoran a los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural; los sujetos sociales que cumplen el rol de representar a los productores: Entidades Gremiales; y finalmente, los que aportan la mano de obra en la actividad agropecuaria: Trabajadores Rurales.

**Cuadro N° 25 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Productivos del problema.**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ASPECTOS PRODUCTIVOS DEL PROBLEMA</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática, Gobierno provincial, INTA.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática, Trabajadores Rurales, INTA, Gobierno provincial, Dirección de Hidráulica, Entidades Gremiales.</i>
<b>ASPECTO PRODUCTIVO</b>	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, La Herramienta Programática, La Dirección de Hidráulica, Trabajadores Rurales, El Gobierno provincial, el INTA, Entidades Gremiales.</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Herramienta Programática, Promotores Asesores, INTA, Gobierno provincial, Trabajadores Rurales.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática, INTA.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos productivos.*

**6.1.4.3. Actores relacionados con Aspectos Socioculturales**

Ellos son: los que producen bienes primarios: Viticultores; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural en la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 26 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Socioculturales del problema.**

<b>ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ASPECTOS SOCIOCULTURALES DEL PROBLEMA</b>	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática.</i>
<b>ASPECTO SOCIO / CULTURAL</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática.</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Productores, Promotores Asesores, Herramienta Programática.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos socioculturales.*

**6.1.4.3. Actores relacionados con Aspectos Organizacionales**

Ellos son: los que producen bienes primarios: los Viticultores; los que asesoran los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural en la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 27 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Organizacionales del problema.**

ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL PROBLEMA	
CAUSAS BASICAS	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, Herramienta Programática.</i>
CAUSAS PROXIMAS	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, Herramienta Programática.</i>
ASPECTO ORGANIZACIONAL	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, Herramienta Programática.</i>
SINTOMAS	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, Herramienta Programática.</i>
CONSECUENCIAS	<i>Los que Producen, Los que Asesoran, Herramienta Programática.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos organizacionales*

#### **6.1.4.5. Actores relacionados con Aspectos Comunicacionales**

Los que producen bienes primarios: Viticultores; los que asesoran a los grupos de Cambio Rural: Promotores Asesores; los sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta Programática Cambio Rural en la provincia de San Juan.

**Cuadro N° 28 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Comunicacionales del problema.**

ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ASPECTOS COMUNICACIONALES DEL PROBLEMA	
CAUSAS BASICAS	<i>Los que Producen, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
CAUSAS PROXIMAS	<i>Los que Producen, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
ASPECTO COMUNICACIONAL	<i>Los que Producen, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
SINTOMAS	<i>Los que Producen, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>
CONSECUENCIAS	<i>Los que Producen, los que Asesoran, la Herramienta Programática.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos comunicacionales*

#### **6.1.4.6. Actores relacionados con Aspectos Políticos**

Ellos son: los que producen bienes primarios: los Viticultores; los que gobiernan: Dirección de Hidráulica de la provincia; los que cumplen el rol de representación de los productores: las Entidades Gremiales.

**Cuadro N° 29 Actores relevantes reconocidos en los distintos niveles de Aspectos Políticos del problema.**

ACTORES RELEVANTES RECONOCIDOS EN LOS DISTINTOS NIVELES DE ASPECTOS POLÍTICOS DEL PROBLEMA	
<b>CAUSAS BASICAS</b>	<i>Los que Gobiernan: Dirección de Hidráulica, Gobierno provincial.</i>
<b>CAUSAS PROXIMAS</b>	<i>Los que Gobiernan: Dirección de Hidráulica, los que Producen, Las Entidades Gremiales.</i>
<b>ASPECTO POLITICO</b>	<i>Los que Gobiernan: Dirección de Hidráulica, los que Producen, Las Entidades Gremiales.</i>
<b>SINTOMAS</b>	<i>Los que Producen.</i>
<b>CONSECUENCIAS</b>	<i>Los que Producen.</i>

*Fuente: elaboración propia en base a cuadro de reconocimiento de causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias de aspectos políticos*

### **6.1.5. Quinta Etapa: Caracterización de matrices socioculturales**

Al igual que en el caso anterior de los productores del grupo EUMO, caracterizamos las matrices para cada tipo de actores, recuperando los saberes, los intereses, las necesidades y las expectativas de los grupos y actores involucrados.

#### **6.1.5.1. Los que producen:**

##### **a) Productores Vitícolas**

**Saberes:** son viticultores tradicionales. Tienen conocimientos empíricos adquiridos desde la observación de los sistemas agroecológicos y desde la práctica diaria.

**Intereses:** Son medianos productores, más que maximizar beneficios, les interesa continuar en la actividad agropecuaria. Su lógica es resistencial más que de crecimiento y expansión. Sólo dos productores contaban con un perfil más empresarial.

**Necesidades:** que la actividad vitícola les aporte ingresos que les permitan continuar con la actividad.

**Expectativas:** Los productores deben enfrentar diferentes dificultades: i) un mercado vinícola con marcadas asimetrías en cuanto a poder de negociación en la comercialización; ii) los costos de producción se elevaron; iii) el precio de la uva no registra mucha diferencia con los de años anteriores; iv) los pagos por la venta de uva son diferidos; v) falta mano de obra; vi) escasea el agua; vii) hay desinterés en los productores y viii) se sienten desalentados para continuar en la actividad<sup>111</sup>. En este contexto, los productores esperan soluciones que lleguen a través de políticas agropecuarias acordes al contexto actual de la producción vitivinícola y que abarquen una variedad de problemáticas, tales como: financiamiento, régimen social de contratación de mano de obra, subsidios recibidos a tiempo por daños climáticos, freno a la autorización de nuevas concesiones de agua y puesta en marcha de pozos de agua que están en desuso.

---

<sup>111</sup> Información recibida en reuniones de productores, en comunicaciones personales con ellos y en el trabajo de campo etnográfico. Incluso manifiestan que sus hijos no quieren seguir trabajando en el campo. Tal como comenta OH productor de vid “*Mis hijos adoran el campo, pero ven que como chofer de micro perciben dinero todos los meses. En el caso de la producción de vid, los jóvenes ven que deben esperar más de un año, que se libera el vino para recibir dinero. Es terrible trabajar con frío, con calor, la poda, el arreglar el parral, tenemos costos de producción, todo el año arriesgando, invirtiendo sin saber si lo vas a cobrar, puede ser la piedra, la bodega. No es lo mismo ser obrero que patrón, pero ven la plata todos los días y si no les va bien cambian de trabajo*”.

### **6.1.5.2. Los que comercializan la uva:**

#### **a) Empresarios Bodegueros**

**Saberes:** Conocen perfectamente las reglas del mercado y sus características oligopsónicas.

**Intereses:** Maximizar beneficios económicos.

**Necesidades:** Que la mayor cantidad de productores les vendan materia prima.

**Expectativas:** Crecimiento económico. Aumentar las ventas del producto final, tanto en mercado interno como externo.

### **6.1.5.3. Los que investigan:**

#### **a) INTA**

**Saberes:** Abordan aspectos técnicos y económicos del cultivo de la vid desde el saber científico.

**Intereses:** Desarrollar tecnologías que permitan mejorar la calidad de vida del sector rural

**Necesidades:** Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios que permitan hacer un análisis más abarcativo de la realidad para modificarla.

**Expectativas:** Que la institución contribuya a un cambio estructural del sector agrícola.

### **6.1.5.4. Los que gobiernan: Gobierno Provincial**

#### **a) Secretaría de Agricultura y Ganadería de la provincia**

**Saberes:** Conocimientos profesionales desde el saber científico de algunos aspectos de la problemática vitícola en San Juan.

**Intereses:** Desarrollar estrategias para continuar en la gestión política.

**Necesidades:** Que los productores acepten las distintas medidas financieras, crediticias e impositivas impuestas por el gobierno.

**Expectativas:** Mantener los equipos conformados y el aval del gobierno provincial.

#### **b) Dirección de Hidráulica**

**Saberes:** Conocimientos profesionales de aspectos hídricos de la provincia de San Juan desde el saber científico.

**Intereses:** Desarrollar estrategias para continuar en la gestión política.

**Necesidades:** Aceptación por parte de los productores del plan de manejo hídrico propuesto. Evitar confrontaciones, tensiones y conflictos.

**Expectativas:** Mantener los cargos públicos.

#### **6.1.5.5. Los que asesoran:**

##### **a) Promotores Asesores del programa**

**Saberes:** Conocimientos profesionales desde el saber científico del manejo del cultivo de la vid.

**Intereses:** Asistir al grupo en su organización social y productiva, promoviendo la participación de sus integrantes.

**Necesidades:** Apoyar el desarrollo de los productores. Que los productores retribuyan económicamente su trabajo. Generar nuevas fuentes laborales.

**Expectativas:** Poder construir herramientas para mejorar la calidad de vida de los productores.

### 6.1.5.6. Herramienta programática

#### a) Sujetos sociales que cumplen la función de coordinación en la Herramienta

#### Programática Cambio Rural en la provincia de San Juan

**Saberes:** Saber científico- técnico sobre problemática del desarrollo rural. Bagaje teórico aportado por disciplinas sociales, agrarias y económicas. Formación académica en Desarrollo Rural. Experiencia empírica de intervención acumulada por los 20 años de desarrollo del programa.

**Intereses:** Que los grupos logren fortalecerse y transformarse en organizaciones empresariales capaces de dinamizar, construir y desarrollar el territorio.

**Necesidades:** Que técnicos y productores se comprometan con sus proyectos grupales. Visualizar la multidimensionalidad de los proyectos. Aumentar el desarrollo de conocimientos en tecnologías sociales<sup>112</sup> y de gestión.

**Expectativas:** Superar el modelo de comunicación transferencista<sup>113</sup>.

### 6.1.5.7. Las Entidades Gremiales

Estas entidades cumplen el rol de representación de productores ante diferentes organismos e instituciones. Ellas son:

---

<sup>112</sup> Las tecnologías sociales se orientan a la resolución de problemas sociales. Como autores que abordan esta temática, podemos citar a Pichón Riviere y Ezequiel Ander- Egg entre otros.

<sup>113</sup> Recordemos que una de las conceptualizaciones más extendida sobre comunicación es su asimilación a un proceso de transferencia de datos. Sandra Massoni ha definido esta idea, hegemónica por muchos años, como el “malentendido de la transferencia” e implica suponer que cuando nos comunicamos entregamos a los otros un “paquete”, algo cerrado con los contenidos de nuestra comunicación que el otro interpreta en el mismo sentido dado (Massoni, 2011). Superar el modelo transferencista de comunicación, implica desarrollar en el programa Cambio Rural modelos comunicacionales desde el paradigma de la complejidad, donde el análisis de los problemas opera desde la multidimensionalidad y la comunicación es entendida como espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural, espacio de encuentro de los actores, y es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto es una acción común- con otro- sin pretensiones de completitud (Massoni, 2008).

A) Asociación de Viñateros Independientes de San Juan. Ofrece asesoramiento jurídico y legal a sus productores asociados

B) Federación de Viñateros y Productores Agropecuarios de San Juan (adherida a Federación Agraria Argentina). Representa a pequeños y medianos productores agrícolas y pecuarios. Ofrece orientación y asesoramiento a productores en lo laboral, contable, legal, técnico y otros.

**Saberes:** Saberes empíricos y de formación gremial. Cuentan con saberes productivos, económicos, acerca de normativas y leyes laborales.

**Intereses:** Crear asociaciones para la defensa de los intereses de los productores vitícolas.

**Necesidades:** Lograr participación de los productores en las entidades.

**Expectativas:** Lograr el fortalecimiento y empoderamiento del productor vitícola<sup>114</sup>, aumentando su poder de negociación, frente a los demás actores de la cadena vinícola, a los organismos gubernamentales e institucionales.

#### 6.1.6. Sexta Etapa: Árbol de soluciones

Como ya dijimos, el Árbol de Soluciones consiste en una propuesta integrada de acciones a llevar a cabo en la estrategia de comunicación del proyecto. En el mismo identificamos distintos elementos: i) aspectos y subaspectos del problema comunicacional; ii) los actores/matrices socioculturales; iii) los procesos de comunicación; vi) las acciones espacios y productos; y, finalmente, v) los ejes y tonos más propicios para responder a intereses y necesidades de los actores/matrices en torno al problema.

---

<sup>114</sup> Según diccionario de la Real Academia Española, vitícola significa: 1 adj. Perteneciente o relativo a la viticultura; 2 com. persona perita en la viticultura, mientras que vinícola es: perteneciente o relativo a la fabricación del vino.

Presentamos a continuación dicha identificación, sistematizada por cada uno de los aspectos seleccionados.

#### **6.1.6.1 Aspectos Económicos**

**Para los subaspectos:**

- *A) Aumento del costo de los insumos;*
- *B) Aumento del costo de producción;*
- *C) Igual precio de uvas comunes que el año anterior y pago diferido;*
- *D) Mercado oligopsónico de la uva y el vino;*
- *E) Falta de registros económicos;*
- *F) Compra individual de insumos y productos. Venta individual.*

Los actores/matrices involucrados con estos subaspectos son: los Productores, el Promotor Asesor, la Herramienta Programática, el INTA y los que Gobiernan: Secretaría de Agricultura y Ganadería. Para los cuatro primeros subaspectos se utilizará como proceso de comunicación la información, sensibilización, participación y se realizarán encuentros socioculturales, en los cuales las acciones, espacios y productos serán talleres de discusión sobre aspectos económicos, e identificación de actores que intervienen en el mismo. Se convocará a Productores, Promotores Asesores, personal técnico de Cambio Rural. Se utilizará como Eje un diagnóstico comunicacional y el Tono serán reuniones en las cuales se trabajarán con los productores del grupo los aspectos económicos.

A su vez, con el INTA se realizarán procesos de información y sensibilización. Las acciones a llevar a cabo serán reuniones informativas en las que se muestre el resultado de los talleres. El Eje utilizado será el resultado del taller con los productores y el Tono, una reunión en la cual se presentarán a investigadores y extensionistas que

trabajan con este sector, los resultados del taller de discusión de aspectos económicos. A los funcionarios la Secretaría de Agricultura se les informará y sensibilizará con reuniones informativas en las que se muestre el resultado de los talleres con productores, utilizando como Eje el resultado de los talleres de evaluación económica y comercial con productores, y como Tono, una reunión informativa en la cual se realizará una presentación audiovisual y se convocarán productores para que testimonien su realidad económica.

Sobre los subaspectos *E) Falta de registros económicos* y *F) Compra individual de insumos y productos, venta individual*, se realizará con Productores, Promotor asesor y personal técnico de Cambio Rural, un encuentro sociocultural en el cual participarán en talleres de discusión, utilizando como Eje el resultado del taller con productores y como Tono una presentación y trabajo grupal con técnicos especialistas en comercialización.

#### **6.1.6.2. Aspectos Productivos**

##### **Para el subaspecto:**

##### **➤ A) Medianos rendimientos en cultivo de vid**

Con los actores y matrices involucrados (Productores, Promotor Asesor y personal técnico de Cambio Rural), se realizarán procesos de comunicación que incluirán sensibilización de la problemática, información, participación y encuentros socioculturales; a través de acciones como talleres de discusión de aspectos técnicos productivos, con la utilización de la Guía de Evaluación de la Aptitud Productiva de los Viñedos<sup>115</sup>, de manera tal que los productores puedan identificar cuáles son las variables

---

<sup>115</sup> Esta Guía de Evaluación de Aptitud Productiva de los Viñedos. Priorización de Factores Limitantes del Rendimiento es el producto de una línea de investigación, realizada entre los años 2009-2012 a cargo de la que suscribe, conjuntamente con la Lic. Daniela Pacheco, investigadora de la EEA San Juan INTA. El objetivo de esta línea de investigación fue aportar un producto que permitiera a los Productores y Promotores Asesores realizar un diagnóstico más riguroso y preciso, en aquellos cultivos de vid de baja productividad, con el fin de identificar las causas que determinan y condicionan el bajo rendimiento.

que están afectando sus rendimientos, priorizar los factores limitantes y modificar aquellas situaciones adversas para el cultivo. Se utilizará como Eje el diagnóstico productivo y como Tono, una reunión en la cual mediante el uso de metodologías participativas se facilitará el análisis de los aspectos productivos. A su vez, con los técnicos de INTA se realizarán procesos comunicativos de información y sensibilización, utilizando como acciones y productos la presentación de informes técnicos y la realización de reuniones informativas. Se utilizarán como Eje informes escritos del resultado del taller con productores y como Tono, se realizarán reuniones informativas con técnicos de la institución, en las cuales se mostrará una presentación audiovisual.

Para el subaspecto:

➤ ***B) Escasez de agua***

A los actores/matrices del subaspecto A), se suma Gobierno provincial: Secretaría de Agricultura y Ganadería, la Dirección de Hidráulica y Entidades Gremiales, a fin de informarlos y sensibilizarlos a través de la presentación del diagnóstico de la situación realizado por los productores, utilizando como Eje un diagnóstico de la situación hídrica en cada una de las fincas y como Tono, la realización de una reunión donde se presenten planillas de relevamiento de problemas actuales del sistema de riego.

Para el subaspecto:

➤ ***C) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y poda***

Como actores/matrices involucrados, se agregan a los del subaspecto A), las Entidades Gremiales y el Gobierno provincial: Secretaria de Agricultura y Ganadería. Los procesos de comunicación utilizados serán de información y sensibilización, desarrollando como acciones, reuniones de discusión de la problemática económica

social de la mano de obra, utilizando como Eje el resultado del diagnóstico comunicacional del aspecto económico y como Tono, una reunión donde se realizará una presentación del resultado de análisis de aspectos económicos.

Para los subaspectos:

- ***D) Daños climáticos;***
- ***E) Daños de enfermedades (Peronospora y oidio)***

Los actores/matrices considerados serán: Productores, Entidades gremiales, Promotor Asesor, los sujetos de la Herramienta Programática y los que Gobiernan (Secretaría de Agricultura y Ganadería de la provincia). Los procesos de comunicación a desarrollar serán de información y sensibilización, utilizando como acciones, talleres de discusión de la problemática generada por daños climáticos y enfermedades. El Eje será un diagnóstico comunicacional con productores y el Tono, un taller de análisis con la presentación de videos sobre los daños climáticos y las enfermedades producidos en la provincia, así como con las implicancias económicas de los mismos.

### **6.1.6.3. Aspectos Socioculturales**

Para los subaspectos:

- ***A) No todos los productores del grupo tienen poder de decisión en su empresa;***
- ***B) Individualismo;***
- ***C) Falta de objetivos económicos grupales;***
- ***D) Falta de confianza en ellos mismo y en el grupo;***

Los actores/ matrices involucrados son: Productores, Promotor Asesor, técnicos de Cambio Rural. Los procesos de comunicación serán de encuentro sociocultural, en los que se desarrollarán acciones relacionadas con la participación en talleres de

intercambio de experiencias con grupos asociativos. El eje utilizado corresponderá a una dinámica grupal y como tono, se realizará una reunión de intercambio entre los productores del grupo y una organización de productores ya consolidada.

#### **6.1.6.4. Aspectos Organizacionales**

**Para los subaspectos:**

- *A) Falta de liderazgo;*
- *B) Baja apropiación del proyecto;*

Los actores/matrices correspondientes a estos subaspectos son: Productores, Promotor Asesor, Cambio Rural. El proceso de comunicación desarrollado será un encuentro sociocultural. Las acciones, espacios y productos serán talleres de revisión de objetivos, metas, roles y funciones del grupo. El eje del mismo será una dinámica grupal y el tono, un taller con productores del grupo y un especialista en organización y liderazgo.

#### **6.1.6.5. Aspectos Comunicacionales**

**Para los subaspectos:**

- *A) La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional;*
- *B) La racionalidad comunicacional con el técnico opera en una dimensión informativa;*
- *C) No se comparten en forma grupal análisis económicos individuales;*

Los actores/matrices involucrados son: los Productores, el Promotor Asesor y personal técnico de Cambio Rural. Para los dos primeros subaspectos, el proceso de comunicación desarrollado será de encuentro sociocultural; como acciones se realizarán

talleres de comunicación estratégica donde se utilizará como Eje un diagnóstico comunicacional con imágenes y como Tono, se realizará un taller con productores, mostrando diferencias y racionalidades de los modelos comunicacionales<sup>116</sup>.

Para el último subaspecto, el proceso de comunicación utilizado será encuentro sociocultural. Las acciones, espacios y productos serán talleres de análisis económico, en cuyo Eje se resaltarán la importancia de llevar registros económicos y como Tono, se realizarán talleres de formulación de planillas y métodos de registración o estudios de casos.

#### **6.1.6.6. Aspectos Políticos**

**Para el subaspecto:**

➤ ***A) Deficiente gestión de la Dirección de Hidráulica de la provincia.***

Los actores/matrices correspondientes son: Productores, Entidades Gremiales y Dirección de Hidráulica. El proceso de comunicación utilizado será de información; las acciones, espacios y productos, corresponderán a la presentación de un diagnóstico de la problemática hídrica realizado por los productores. El Eje será un diagnóstico de la situación hídrica en cada finca<sup>117</sup> y el Tono, una reunión donde se presentarán planillas de relevamiento de problemas actuales del sistema.

Sistematizamos el Árbol de Soluciones para este grupo, en el cuadro siguiente.

---

<sup>116</sup> En un taller con productores se presentarán imágenes que expresen los principales aspectos del problema comunicacional que pretendemos analizar. Se les pedirá que cada uno elija tres imágenes que representen, cómo ellos perciben la comunicación que se da entre ellos y cómo perciben la comunicación entre ellos y el técnico asesor. Esto permitirá conocer el punto de vista de los productores sobre esta temática, para después realizar un diagnóstico comunicacional conjunto y finalmente, plantear las diferentes dimensiones de la comunicación, así como las marcas de racionalidad comunicacional de cada una de ellas. El uso de la imagen busca convocar otras dimensiones del pensamiento humano, dando lugar a respuestas más abiertas, menos moralizantes, que incluyan lo emotivo, lo sensitivo y no sólo el pensamiento lógico formal (Massoni, 2007).

<sup>117</sup> El diagnóstico de la situación hídrica de cada finca, será realizado entre el Productor y el Promotor Asesor.

**Cuadro N° 30: Despliegue de árbol de soluciones del grupo Yema Franca.**

ASPECTOS ECONÓMICOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
<p>A) Aumento del costo de los insumos.</p> <p>B) Aumento del costo de producción.</p> <p>C) Igual precio de uvas comunes que el año anterior y pago diferido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Productores</li> <li>•Cambio Rural</li> <li>•Promotores</li> </ul> <p>Asesores.</p>	<p>Informar, sensibilizar, participación, encuentro sociocultural.</p>	<p>Talleres de discusión de aspectos económicos e identificación de actores que intervienen en el mismo.</p>	<p>Diagnóstico comunicacional.</p>	<p>Reunión donde se trabajará con los productores del grupo aspectos económicos.</p>
<p>D) Mercado oligopólico de la uva y el vino.</p>	<p>INTA (Investigadores y Extensio- nistas).</p>	<p>Informar y sensibilizar.</p>	<p>Reuniones informativas donde se muestra el resultado de los talleres.</p>	<p>Resultado del taller con productores.</p>	<p>Reunión con una presentación de la situación económica del grupo.</p>
	<p>Los que Gobier- nan: Secretaría de Agricultura.</p>	<p>Informar y sensibilizar.</p>	<p>Reuniones informativas donde se muestra el resultado de talleres con productores.</p>	<p>Resultado del taller con productores.</p>	<p>Reunión informativa con una presentación y participación de productores dando testimonio de su realidad económica.</p>

## ASPECTOS ECONÓMICOS

Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
E) <i>Falta de registros económicos</i> F) <i>Compra individual de insumos y productos. Venta individual.</i>	•Productores •Promotores Asesores  •Herramienta Programática	<i>Encuentro sociocultural</i>	<i>Participación en talleres de discusión</i>	<i>Resultado del taller con productores</i>	<i>Presentación de resultados y trabajo grupal con técnicos especialistas en comercialización determinando acciones</i>

## ASPECTOS PRODUCTIVOS

Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) <i>Medianos rendimientos en cultivo de vid.</i>	<i>Productores, Promotor, Asesor, Herramienta Programática.</i>  <i>INTA.</i>	<i>-Información la situación, sensibilización, participación y encuentro sociocultural.</i>  <i>- Información y Sensibilización.</i>	<i>-Talleres de discusión de aspectos técnicos productivos.</i> <i>-Identificación de variables limitantes de producción.</i> <i>- Informes técnicos.</i> <i>- Reuniones informativas.</i>	<i>-Diagnóstico productivo.</i>  <i>- Informes escritos del resultado de taller con productores.</i>	<i>Reunión utilizando metodologías participativas que faciliten el análisis de los aspectos productivos.</i>  <i>- Reuniones informativas con presentación audiovisual.</i>
B) <i>Escasez de agua.</i>	<i>Dirección de Hidráulica.</i> <i>Productores.</i> <i>Herramienta Programática.</i> <i>Promotores</i> <i>Asesores.</i> <i>Entidades Gremiales.</i> <i>Los que Gobiernan: Secretaría de Agricultura y Ganadería, INTA.</i>	<i>Informar y sensibilizar</i>	<i>Presentación de diagnósticos de la situación realizados por los productores</i>	<i>Diagnóstico de la situación hídrica en cada una de las fincas.</i>	<i>Reunión donde se presentan planilla de relevamiento de problemas actuales del sistema de riego.</i>
C) <i>Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha y poda.</i>	<i>Productores.</i> <i>Herramienta Programática.</i> <i>Promotores</i> <i>Asesores.</i> <i>Entidades Gremiales.</i> <i>Los que Gobiernan: Secretaría de Agricultura y Ganadería, INTA.</i>	<i>Informar y sensibilizar.</i>	<i>Talleres de discusión de la problemática económica social de la mano de obra.</i>	<i>Resultado del análisis comunicacional del aspecto económico.</i>	<i>Reunión donde se presentan resultados de análisis de aspectos económicos.</i>

ASPECTOS PRODUCTIVOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
D) Daños climáticos. E) Daños de enfermedades (Peronospora y Oidio).	Productores, Entidades Gremiales. Promotores Asesores. Herramienta Programática. Gobierno provincial.	Informar y sensibilizar.	Talleres de discusión de la problemática generada por daños climáticos y enfermedades en vid.	Diagnóstico comunicacional con productores.	Taller de análisis con productores. Video con daños producidos en la provincia. Implicancias económicas.
ASPECTOS SOCIOCULTURALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) No todos los productores del grupo tienen poder de decisión en su empresa. B) Individualismo. C) Falta objetivos económicos grupales. D) Falta de confianza en ellos mismos y grupo.	•Productores •Promotor Asesor •Herramienta Programática	Encuentro sociocultural	Talleres de intercambio de experiencias con grupos asociativos.	Dinámica grupal	Reunión de intercambio con productores del grupo y una organización de productores consolidada.
ASPECTOS ORGANIZACIONALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) Falta de liderazgo. B) Baja apropiación del proyecto.	•Productores •Promotor Asesor •Herramienta Programática.	Encuentro sociocultural.	Talleres de revisión de objetivos, metas, roles y funciones del grupo.	Dinámica grupal	Taller con productores del grupo y especialista en organización y liderazgo.

ASPECTOS COMUNICACIONALES					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional. B)- La racionalidad comunicacional con el técnico opera en una dimensión informativa.	•Productores.  •Promotor Asesor.	Encuentro sociocultural.	•Talleres de comunicación estratégica	•Diagnóstico comunicacional con imágenes.	•Taller con productores visualizando diferencias y racionalidades de los modelos comunicacionales
C) No se comparte en forma grupal análisis económicos individuales.	•Herramienta Programática.		•Talleres de análisis económico.	•Resaltar la importancia de llevar registros económicos.	•Talleres de formulación de planillas y métodos de registración o estudios de casos.
ASPECTOS POLÍTICOS					
Subaspecto	Actores / Matrices	Proceso de comunicación	Acciones, espacios y producto	Eje	Tono
A) Deficiente gestión en la Dirección de Hidráulica de la provincia.	•Dirección de Hidráulica. •Productores. •Entidades Gremiales.	Informar y sensibilizar.	Presentación de diagnósticos de la problemática hídrica realizados por los productores.	Diagnóstico de la situación hídrica en cada una de las fincas.	Reunión donde se presenta planilla de relevamiento de problemas actuales del sistema de riego.

*Fuente: elaboración propia en base a información del diagnóstico comunicacional.*

## **6.2. Análisis de las entrevistas realizadas a productores del grupo Yema Franca como aporte al diagnóstico comunicacional**

Al igual que para el grupo EUMO, para el estudio de caso del grupo Yema Franca también se complementó el modelo de comunicación estratégica con la metodología etnográfica.

Estos dos métodos de investigación nos permiten analizar la realidad desde la multidimensionalidad y transdisciplinaridad. Según Massoni (2007), este es uno de los postulados centrales de los nuevos paradigmas de la ciencia: el enfoque transdisciplinario para la realización de proyectos de investigación orientados a la resolución de los problemas reales y al análisis de sus fuerzas motrices.

El enfoque etnográfico permite comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros, es decir, los marcos de interpretación dentro de los cuales los actores clasifican el comportamiento y le atribuyen sentido. Así, se plantea una visión holística y profunda de la complejidad de la vida rural, que considera a los aspectos económico-productivos como influenciados por aspectos sociales, políticos y culturales, a la vez que permite un diagnóstico integral que tome en cuenta las condiciones estructurales y los factores subjetivos (creencias, motivaciones) (Feito, 2008).

Las entrevistas constituyen un aporte fundamental al diagnóstico comunicacional, ya que corroboran que los aspectos y subaspectos enunciados son percibidos y manifestados por los actores involucrados, lográndose la complementación y revalidación entre ambos métodos utilizados.

Tal como comentamos en el Capítulo I, el trabajo de campo etnográfico para este grupo se desarrolló a través técnicas no directivas: i) entrevistas no estructuradas,

que se realizaron en el mes de julio del 2011; ii) observación participante realizada durante las reuniones mensuales grupales de 2010 y hasta julio de 2011.

Como indicamos en el apartado 2.3.2. del Capítulo I, las entrevistas personales se realizaron a cada uno de los diez productores del grupo Yema Franca. Tal como en el caso del grupo anterior, algunos de ellos fueron entrevistados en sus propias fincas y otros concurren a la oficina del programa Cambio Rural de la Estación Experimental San Juan del INTA.

En las entrevistas, se realizaron una serie de preguntas referidas a temas personales, técnicos productivos, técnicos económicos y socio-organizativos. Luego se trabajó sobre cada una de las entrevistas, analizando y clasificando las respuestas, según el aspecto y subaspecto al que correspondían.

Analizando los registros de las entrevistas, pudimos observar cómo los productores hicieron referencia a los distintos subaspectos que seleccionamos en la etapa de construcción de la Versión Técnica del diagnóstico comunicacional.

En este apartado presentaremos nuestro análisis de los aportes de las entrevistas realizadas a los productores del grupo Yema Franca, y mostraremos cómo sus aportes ejemplifican y a la vez complementan cada uno de los aspectos de nuestro diagnóstico comunicacional.

### **6.2.1. Aspectos Económicos**

Como ya mencionamos, los mercados nacional y regionales de la uva y del vino tienen características oligopsónicas<sup>118</sup>, ya que sólo cinco empresas cuentan con una capacidad decisiva en la determinación de los precios de compra de la uva y del vino de

---

<sup>118</sup> Ver Estudios Sectoriales. Componente Industria Vitivinícola. Daniel Aspiazú; Eduardo Basualdo. Marzo 2003. Los autores se desempeñan en Flacso. Buenos Aires.

traslado<sup>119</sup> así como en establecer las condiciones de pago. Del otro lado de la interacción comercial, el productor tiene una limitada capacidad de negociación, al momento de la comercialización. A estas asimetrías se suma el hecho de que los productores son reacios a llevar registros económicos, lo cual les impide contar con información económica precisa de sus explotaciones, así como poder trabajar los costos de producción (los cuales han aumentado durante el transcurso de los cuatro años de trabajo grupal),<sup>120</sup> identificando aquellos componentes que tienen mayor incidencia en estos costos y desarrollando estrategias para disminuirlos. Una de estas estrategias posibles sería realizar compras en conjunto de insumos para la producción y ventas grupales de los productos agropecuarios. Sin embargo, esto no se lleva a cabo, tal cual se manifiesta en las entrevistas a los productores,

A continuación, ejemplificamos con los testimonios de los entrevistados los distintos subaspectos.

**A) Igual precio de uvas comunes que el año anterior y pago diferido de la uva por parte de las bodegas<sup>121</sup>.**

*-“La producción no tiene precio, pero estamos trabajando con Fecovita que nos financia de un año para otro fertilizantes..., hace dos años que trabajo con Fecovita”* (Productor de vid para vino MP de Yema Franca).

*-“Vendí la cereza a \$ 0,75 con pago en cinco meses. La moscatel \$0,95 con pago de cinco meses y con el 30% de contado* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).

---

<sup>119</sup> El vino de traslado es aquel que se elabora y se comercializa a granel, trasladándolo a otras bodegas que fraccionan y comercializan con marca propia.

<sup>120</sup> Según nota en [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) de la provincia de San Juan del día 20/1/2012. Insumos del agro, hasta un 50% más caros en un año. Los precios de los principales agroquímicos necesarios para los viñedos aumentaron hasta un 50% en los últimos 12 meses.

<sup>121</sup> Ver notas en [www.diariodecuyo.com.ar](http://www.diariodecuyo.com.ar) de la provincia de San Juan del 14/02/2011 El precio de las uvas marcan ahora la agenda; 01/03/2012 Pese a la merma de la uva los precios no aumentan.

-“En la venta de la uva a las bodegas, es un problema de oferta y demanda, no sé por qué un año te pueden pagar de contado y otros en cuotas, llevé cuatro viajes y me pagaron con 17 cheques” (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

#### **B) Mercado oligopsónico de la uva y del vino.**

-“Cuando llega el momento de vender es mucha oferta y poca demanda, tenemos que caer en lo que dicen dos bodegas y no podemos hacer nada” (Productor de vid vino LR de Yema Franca).

-“Hay concentración de bodegas, en 25 de Mayo quedan 7 bodegas. El productor deposita un año de trabajo, la bodega me adelanta un 20% del valor real, el 80% restante queda financiado en cuotas fijas en pesos sin intereses en 6 o 7 cuotas, la bodega en vez de ir a tomar crédito en un banco para comprar la uva, el que la financia [a la bodega] es el productor, el Estado permite que la bodega pague sin interés” (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

#### **C) Falta de registros económicos:**

- “Una falencia nuestra como productores es el tratamiento de costos, no lo racionalizamos, nos cuesta llevarlo” (Productor de vino CF de Yema Franca).

- “Llevamos los registros económicos más o menos, no es detallado. A los análisis económicos no los tenemos, se habló a grosso modo pero no se avanzó, hubiera sido lindo. (Productor de vid, vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).

- *“No hay costos. Somos reacios de agarrar una lapicera y llevar una planilla diaria”* (Productor de vid para vino MP de Yema Franca).
- *“No hemos hecho análisis económico ni lo hemos compartido”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“No realizamos análisis, hablamos de precios de productos en las reuniones. Esta es la forma como nos manejábamos”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).
- *“Los costos te llevan a decir que tu negocio no te da poder para nada”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“No se realizaban registros, se llevaban pero no específicamente”. Algunos lo llevaban y dan los datos, hay gente más ordenada tiene costos y los comparte”*(Productor de vid vino PC de Yema Franca).
- *“Llevo pocos registros. En el grupo nos consultábamos, veíamos por donde podíamos achicar”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).
- *“Anoto pero no he sacado los costos de cuanto sale el Kg. de Flame, Cereza, quisiera sacar los costos para cada variedad, cuanto me cuesta producir un Kg. de uva, una me cuesta más que otras. Compartimos los análisis de dos o tres, no más”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

**D) Compra individual de insumos y productos y comercialización individual de la producción:**

- *“Intentamos vender en conjunto pero no se dio. Donde está la dificultad de la compra y de la venta en conjunto, es que estamos muy enfrascados en levantar los Kg. de producción”* (Productor de vid vino, CF Yema Franca).

- *“... los objetivos de comprar cosas, productos no llegamos. Compramos abonos con amigos que no están en el grupo”... “La firma grande, tiene otro tipo de negocio, financiamiento para comprar el producto, tiene otra forma de actuar, sus compras, desprenderse de ese ámbito les resulta inconveniente”* (Productor de vid, vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).

- *“En comercialización no avanzamos, es el punto que falta. Se encaró para vender en conjunto pero luego comercializamos cada uno, no fuimos en conjunto”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).

- *“Porque no llegamos, cuando uno del grupo tenía plata, el otro no tenía ni los cheques... cada uno recibía plata de las bodegas en momentos distintos. El que tenía dinero, tenía que comprar los insumos, sino la inflación se lo devalúa”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).

- *“En comercialización no avanzamos grupalmente”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).

- *“Dos compraron en forma conjunta, los otros no, no todo el mundo tenía la misma plata, no fue un plan hecho con anticipación, hacer una caja, fue muy informal, muy desestructurado, y muy personalizado y*

*poco cooperativo.... A la hora de comercializar los productores también vendieron en forma individual”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

*-“Algunos integrantes del grupo se unieron e hicieron compras, no como grupo global. Las ventas de productos las realizábamos en forma individual”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).

*-“En lo comercial se hablaba de donde estaba mejor el precio, a quién le convenía llevar a un lado y a otro”* (Productor de vid vino MJ de Yema Franca).

*-“Propuse comprar insumos agrupados, no es lo mismo comprar 200 Kg. de abono que un equipo, pero no lo hicimos con todos”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).

*-“No hemos logrado comercializar juntos, pero sí pasarnos los datos y ayudarnos”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

### **6.2.2. Aspectos Productivos**

Los productores contaban al inicio del grupo, con medianos rendimientos de uva por hectárea (en las entrevistas, los productores citan rendimientos entre 10.000 Kg. a 22.000 kg, /ha, en tanto se consideran buenos rendimientos de vid en esta zona, cuando se cosecha más de 40.000 kg de uva/ha). Con el asesoramiento técnico sistemático, los productores del grupo Yema Franca, lograron luego de cuatro años de trabajo, aumentar la producción. Algunos productores manifiestan problemas de escasez de agua en sus fincas, lo cual provoca una disminución de rendimientos. Si bien la variable agua es crítica en la producción de vid, el manejo con mayor precisión del cultivo (mejorar la eficiencia de riego, nivelación del terreno, eliminación de malezas, conducción del agua

por surcos, riego de acuerdo a demanda del cultivo) permitió, en la mayoría de los casos, aumentar los rendimientos. Por otra parte, y como ya mencionamos anteriormente, en la provincia hay una marcada disminución de mano de obra, sobre todo en época de cosecha. Otros factores que provocan una disminución del rendimiento en el cultivo de la vid son los problemas climáticos (heladas, granizo y lluvias asociados a enfermedades). En la provincia, las precipitaciones alcanzan a 100 mm con un régimen marcadamente estival (Universidad Nacional de San Juan, 2004) citado por Van den Bosch, (2008) y es justamente durante estos meses cuando la vid termina de desarrollar el racimo y alcanza el tenor azucarino óptimo para cosecha. En 2011, en el departamento de Sarmiento, entre enero y febrero llovió 17 veces, situación que aumentó el riesgo de proliferación de enfermedades (ver comentarios en entrevistas correspondientes a daños por enfermedades).

A continuación, ejemplificamos con los testimonios de los entrevistados los distintos subaspectos.

#### **A) Medianos rendimientos en el cultivo de la vid**

- *“Tuvimos una brusca caída en Kg. en el 2007, cosechamos 10.000 Kg/ha debido a tres fenómenos: fertilización, fitosanitarios y granizada”* (Productor de vid vino, CF Yema Franca).
- *“Antes de participar en Cambio Rural tenía parrales viejos, empecé a renovar, los nuevos empezaron a dar producción y tuve un incremento en la producción por cambio de parrales”* (Productor de vid, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).
- *“ He aumentado los rendimientos, cambié en cuanto a poda, el manejo de echar fertilizante, renovar braceros, rebajar, nivelar y logramos mejorar el*

*riego, el momento de fertilizar, la aplicación de sanitarios”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).

- *“Con el Ing. [promotor asesor del grupo] logramos nuevas técnicas de poda, fertilización, el Syrah de 20.000 Kg. pasamos a 35.000 Kg.”*.
- *“El Cerezo tiene 69 años”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“He aumentado los rindes, cuando comenzó el grupo tenía 22.000 Kg. / ha”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).
- *“Los cambios los hemos tenido en producción, mejoramos sanidad, manejar mejor agroquímicos, estábamos acostumbrados a echar nitrógeno, no potasio, empezamos a hacer estudio de suelo”* (Productor de vid vino MJ de Yema Franca).
- *“Este último año he aumentado los rendimientos. Tengo problemas de suelo, salinidad y lo tengo que seguir trabajando”* (Productora de vid, vino y pasas MA de Yema Franca).

## **B) Escasez de agua.**

- *“Tenemos problemas de riego no resuelto, tengo riego tradicional, poco agua, tengo que mejorar pendientes”*(Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“Este año empecé con riego por goteo para 25 ha. No me llega el agua acá”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).
- *“A DJ que recibe el agua de Pocito, se le secó un parral, nos faltó agua, pero ahora... los diques están sin agua”* (Productor de Vid vino CG de Yema Franca).

**C) Poca disponibilidad de mano de obra para cosecha.**

- *“No hay mano de obra, esto no lo arreglamos en dos días, sin subsidio va a venir gente a robar”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“La Chardonnay lleva mucha mano de obra y se complica”. “En cosecha tenía poca gente, ya estaba media cansada empecé el 4 de febrero y terminé el 1 de abril”* (Productora de vid, vino y pasas AM de Yema franca).

**D) Daños climáticos:**

- *“El 27 de enero la primera granizada se lleva hojas y afecta racimos”* (Productor de vid vino, CF Yema Franca).
- *“Al principio tuve problemas climáticos, pero si aumentamos los rendimientos”* (Productor de vid vino, GG Yema Franca).
- *“El año anterior no aumente los rendimientos por la helada”* (Productora de vid, vino y pasas MA de Yema franca).

**E) Daños provocados por enfermedades (Peronóspora, Oidio).**

- *“En el 2011 tuvimos problemas de Peronóspora. Entre enero y febrero llovió 17 veces”* (Productor de vid vino, CF Yema Franca).
- *“...en la zona de Sarmiento tuvimos lluvias continuas, ningún producto podría ser efectivo [para curar la peronóspora]”* (Productor de vid, vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).
- *“Hace años los climas no eran como ahora, llueve hay problemas de Peronóspora. Nos costaba tomar la decisión de curaciones, ahora tenemos*

*conciencia que si no lo hacemos es peligroso*” (Productor de vid vino MP de Yema Franca).

- *“De Peronóspora tuve algo en octubre, curé con azufre mojable y cobre estable en noviembre, igual apliqué dióxido de cloro*” (Productor de vid vino, CP de Yema Franca).

- *“Tengo problemas de hoja malvón*” (Productor de vid vino, MJ de Yema de Franca).

- *“Tuve un ataque en Oidio en Fiesta [variedad de pasas]. También aplique Systane, Rubigan, Swicht, echaba para la podredumbre de racimos, estaba cerca de la cosecha*” (Productora de vid, vino y pasas MA de Yema franca).

### **6.2.3. Aspectos Socioculturales**

Como habíamos visto, algunos productores no cuentan con poder de decisión en su empresa familiar, lo cual dificulta la toma de decisiones comerciales grupales. Lo característico en este grupo, es que los participantes del grupo con las dos fincas más grandes y con mayor volumen de producción, no eran propietarios directos, por lo tanto no tenían poder de decisión en aspectos comerciales y tal como dice el productor PC en la entrevista, *“esto condicionó al grupo en el momento de la comercialización”*. Cuando tuvieron la oportunidad de realizar una venta de uva en forma conjunta, los productores mostraron conductas individualistas, que reflejaron la falta de objetivos económicos grupales y la falta de confianza en ellos mismos y en el grupo. Como comenta CR productor de vid vino de Yema Franca *“¿dónde está la dificultad de la compra y venta en conjunto? es que estamos muy enfrascados en levantar los Kg. de producción”*. Y tal como manifestó otro de ellos: *“Nos debilita no tener grandes aspiraciones, no*

*incentivar en que la unión hace la fuerza, no nos preocupamos en eso, en ser constantes y cumplir”* (productor CG de Yema Franca).

En el análisis de las entrevistas encontramos los siguientes comentarios que agrupamos por subaspecto:

**A) No todos los productores del grupo tienen poder de decisión en su empresa:**

- *“Cuando se forman grupos, tienen que ser lo más homogéneos. Tener poder de decisión de empezar”* (Productor de vid vino. pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).

- *“Lo negativo es el aspecto individualista para un tipo de negocio, comercialización uno tiene su historia y es difícil cambiar en cuatro años, es entendible cuando uno no tiene poder de decisión, de las dos fincas más grandes, los que participaron no eran propietarios directos y los otros deben entenderlo, no es lo mismo. Esto condicionó al grupo en este aspecto”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).

- *“Los que tienen firmas grandes no manejan como nosotros<sup>122</sup>, los grandes no son los dueños de la finca, manejan la plata de otra manera y hay individualismo”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).

**B) Individualismo**

- *“Yo creo que no se tomaron decisiones grupales, cada uno tomaba lo suyo, no se consolidó un grupo que haga una serie de cosas, por eso no se tomó decisiones en conjunto... Los del grupo deben participar más, hay algunos que*

---

<sup>122</sup> Las dos empresas familiares con mayor superficie y volumen de producción se manejan en cuanto a compra de insumos y comercialización de su producción de una manera diferente al resto: compran insumos en mayor cantidad y tienen acordada la venta de la uva con diferentes bodegas. Los representantes de estas explotaciones de mayor superficie, que participan en el grupo, no eran dueños directos por lo tanto no tenían poder de decisión en la empresa.

*esperan colgarse de beneficios, en vez de salir a buscarlos”* (Productor de vid vino MP de Yema Franca).

- *“Los viñateros no son solidarios unos con otros, todos son vivos”...“No tenemos conciencia verdadera de actuar como grupo, cada uno actúa por su lado”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).

- *“Cuando no te pagan la uva nadie te acompaña [haciendo referencia a la soledad en que se encuentran los productores cuando la bodega no te paga]”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

- *“Como dificultad en el grupo veo el individualismo para hacer negocios y entendernos, es algo de cada uno. Somos muy egoístas todavía, cada uno hace su negocio. Cuando te va bien, todos se suben al caballo, cuando te va mal, es el problema”* (Productor de vid vino CP de Yema Franca).

- *“Se levantó una cooperativa, la quieren poner a nombre nuestro, nadie le pone el tiempo que se necesita para que se mueva, nadie se mueve por los otros”* (Productores de vid vino CG de Yema Franca).

- *“Los aspectos positivos de trabajar en grupo: la unión hace la fuerza, si hay buenos sentimientos, si somos unidos, lo vamos a lograr. El tema es que no somos unidos”* (Productor CG de Yema Franca).

**C) Falta de objetivos económicos grupales** (referido a la falta de compra conjunta de insumos y venta en conjunto de uva o vino)

- *“Comercialmente en el grupo no hacemos nada... No tuvimos objetivos económicos grupales, se ha intentado”* (Productor de vid vino MP de Yema Franca).

- *“Intentamos comercializar en conjunto pero no se concretó nada”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“El grupo en total no tiene objetivos económicos, eso es lo que nos faltó, algunos compramos insumos juntos”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).
- *“A nivel grupal no se lograron objetivos económicos grupales. A la hora de comercializar algunos se cortaron solos”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“La comercialización no cambió, pensábamos en una bodega, si fuera así hubiera volcado ahí”* (Productor de vid vino CG de yema).
- *“Somos grupo para asado, poda a pitón, pero no para la comercialización que es el cuello de botella”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“Hay gente del grupo que no se va a integrar a la cooperativa”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“Individualmente hacemos las ventas, y en forma grupal compartimos asesoramiento”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).

**D) Falta de confianza en ellos mismos y en lo grupal.**

- *“Nosotros no fuimos sinceros de habernos jugado como al principio lo pensamos”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).
- *“Debilita la organización comprometerse y luego no hacerlo y nadie reclamar que no se hizo. No tener grandes aspiraciones, no incentivar en que la unión hace la fuerza, no nos preocupamos en eso, en ser constantes y cumplir”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).

- *“Nos quedan muchos individualismos, cosas por falta de confianza, nos aceleramos y no nos escuchamos lo suficiente”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).
- *“Debilitó la falta de concreción de actividades que nos propusimos hacer juntos, de quedarnos en la discusión sin resolver”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

#### **6.2.4. Aspectos Organizacionales**

Este grupo inicialmente quería constituirse en una cooperativa, pero no lograron definir objetivos para este tipo de asociación comercial. Tal como el grupo expresa en las entrevistas, no contaban con un líder que consolidara y traccionara el proyecto. La experiencia en comercialización grupal que intentaron fracasó por problemas de comunicación entre ellos, individualismo y por la falta de poder de decisión de los integrantes que representaban las explotaciones de mayor tamaño (estos dos últimos corresponden a subaspectos socioculturales que ya mencionamos anteriormente). Los integrantes percibían que en el grupo habían dos tipos de productores: los de explotaciones de mayor superficie (de perfil empresarial<sup>123</sup>) y los medianos productores, quienes consideraban que la falta de concreción de una organización comercial dependía de esta situación. Pero también debemos considerar en este análisis que, si bien dos de los integrantes no tenían capacidad para tomar decisiones comerciales, el resto tampoco se apropió del proyecto de constituir una cooperativa, ni tomó el compromiso de llevar este proyecto adelante. Al comienzo del trabajo grupal manifestaron interés en lo comercial, pero luego sólo se dedicaron a trabajar los

---

<sup>123</sup> De acuerdo al Manual de Procedimiento de Cambio Rural 2010, el productor empresarial es aquel que cumple con las siguientes características: El tamaño del predio de producción varía según la región, su producción está orientada al mercado, en general utiliza mano de obra asalariada y también puede participar el núcleo familiar, posee diferentes grados de especialización productiva y puede presentar cierta integración al mercado y / o a la cadena productiva.

aspectos productivos del grupo. Los productores no lograron claridad en la definición de los objetivos del proyecto, ni motivos reales para concretarlo.

Por otra parte, la mayoría manifiesta la ausencia de liderazgo en el grupo, en tanto sólo dos productores reconocen como líder al técnico.

**A) Falta de Liderazgo:**

- *“Falta un emprendedor con tiempo para todo... para gerenciar, para que arranque la cooperativa, alguno que se encargue y tome el gerenciamiento. Para ser líder tenés que resignar un montón de cosas, especialmente particulares”*(Productor de vid vino CF de Yema Franca).
- *” Siempre he tenido la opinión que C y P son los que están más en contacto con lo empresarial. Los líderes no son completos... la orientación de saber como productor no es completa, tienen conocimiento empresarial [haciendo referencia a los productores de perfil empresarial] pero cuando entran en el conocimiento del cultivo, no lo tienen. Para ser líder de una empresa, tiene que saber como producir y comercializar y eso no está”* (Productor de uva de vid vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).
- *“No hay líder, hay algunos que se expresan más que otros, no me di cuenta que haya líder”* (Productor de vid vino MP de Yema Franca).
- *“Me parece que no hay un líder, nos juntamos y decidimos entre todos, no hay uno que capitaneé”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“No había líderes... Fuimos líderes en lo que cada uno sabía”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).
- *“No hay líder en el grupo”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

- *“El que más ejercía el liderazgo era el Ingeniero”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).
- *“No había diferencias éramos todos iguales”* (Productor de vid vino MJ de Yema Franca).
- *“No sé si había líder”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).
- *“El líder es el técnico”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

**B) Bajo apropiación del proyecto:**

- *“No le damos forma a la cooperativa, tendríamos que darle una vuelta más, un cambio... Nos falta para cerrar esto, una relación comercial económica”* (Productor de vino CF de Yema Franca).
- *“...me gustaría más empuje, que dé más fruto... en forma grupal, no hemos dado fruto por ser de dos niveles diferentes, no se puede obligar al grande a pensar en chico y al chico en grande. Cuando se forman grupos, tienen que ser más homogéneos”* (Productor de vid vino, pasas y uva de mesa DJ de yema Franca).
- *“Los del grupo deben participar más, hay algunos que esperan colgarse de beneficios en vez de salir a buscarlos”* (Productor de vid vino MP de Yema Franca).
- *“.. Siempre actuamos en lo mismo, no fuimos capaces de avanzar en una organización para producir y comercializar. En el tema producir excelente, pero en el tema comercializar y agregar valor al producto....”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“En la producción hemos mejorado, la comercialización siguió igual, la comercialización no pasa por la estrategia de grupo”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).

- *“Debilitó la falta de concreción de actividades que nos propusimos hacer juntos, de quedarnos en la discusión sin resolver”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“Sí teníamos un proyecto grupal, pero no se marcaba bien, a fin de año no evaluábamos”* (Productores de vid vino CG de Yema Franca). *“Nos planteamos constituirnos como cooperativa pero no tenemos bien en claro lo que queremos. El objetivo del grupo era aumentar la rentabilidad, produciendo más y vendiendo mejor”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).
- *“Se debilita la organización cuando estás buscando un representante y ves que el otro no quiere participar”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

#### **6.2.5. Aspectos Comunicacionales**

La comunicación entre productores operaba en una dimensional interaccional, había producción de sentido a partir del vínculo con el otro y horizontalidad entre los integrantes. También se observaba segmentación, ya que algunos tenían más conocimientos de temas productivos y otros, más información de temas comerciales. Esto se visualiza con el comentario de DJ productor de Yema Franca *“C y F son los que están más en contacto con lo empresarial, traían opiniones e ideas, tienen conocimientos empresariales pero no tiene conocimiento del cultivo”*. También observamos segmentación, por las diferencias en cuanto a poder de decisión en los aspectos comerciales. Por otra parte, tanto lo social como lo afectivo constituyeron factores que influyeron en la alta participación de los productores en las reuniones mensuales. El ingeniero Promotor Asesor aportaba información técnica; sin embargo,

no se compartían en forma grupal análisis económicos individuales, lo cual impedía la discusión de costos genuinos de producción.

Tal como comentamos en el párrafo anterior, en la dimensión interaccional había producción de sentido a partir del vínculo con el otro, tal situación era valorada por los productores, y esto queda de manifiesto en las entrevistas. Según ellos mismos expresan, se entendían entre ellos cuando hablaban sobre temas productivos, pero cuando tenían que hablar sobre temas comerciales, no había una buena comunicación en el grupo, tal situación dificultó la posibilidad de concretar la venta conjunta de la uva moscatel. También expresan que en las reuniones observaban conductas individualistas, como falta de confianza, así como el hecho de que algunos productores tomaban la palabra de manera dominante, unilateral, imponiendo sus posiciones, y a veces no se escuchaban entre sí.

La comunicación entre el promotor asesor y los productores en este grupo, operaba en una dimensión informativa o transferencista, lo cual implicaba un narrador centrado que utilizaba el dato o la información técnicos para cambiar la realidad. Ya dijimos que este modelo de comunicación lineal cuenta con un emisor al que se considera activo (persuasivo y retórico) y un receptor pasivo (manipulable y persuadible).

**A) La racionalidad comunicacional de los productores opera en una dimensión interaccional:**

**Algunos productores ven los aspectos positivos de la experiencia:**

- *“En las reuniones se discute, se disiente, tenemos un potencial, gente con mucha experiencia y tenemos el conocimiento académico”* (Productor de vino CF de Yema Franca).

- *“Escuchar a uno, a otro, incentiva más”* (Productor de vid, vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).
- *“Al hablar con otros productores, sé de enfermedades, abonos, épocas para curar”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca)
- *“Con el grupo nos juntamos todos los meses y aprendimos uno del otro, José y Yo sabemos por experiencia, los muchachos jóvenes saben los números y aprendimos todos juntos. Lo que sabíamos lo transmitíamos a otros”* (Productor de vid vino OH de yema Franca).
- *“Los aspectos positivos de trabajar en forma grupal, me encantó la diversidad, que haya un JD, un PA, en edades en historias de vida. Fortaleció al grupo los encuentros familiares, sin tener familia yo participé”* (Productor de vid vino GG de Yema Franca).
- *“Los aspectos positivos fueron muchos: compartir información, sobre llevar problemas en conjunto y buscar soluciones en conjunto y el aspecto social que también tiene mucha importancia en el grupo”. “Lo afectivo hizo que el grupo funcione”. “Las reuniones eran todos los meses, si se discutía, me sentía respetado”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).
- *“En las reuniones cada uno opinaba, siempre nos juntábamos y me sentía respetado. Uno tiene el conocimiento del padre y del abuelo, pero es lindo intercambiar ideas y formas de trabajo”* (Productor de vid vino MJ de Yema Franca).
- *“En lo comercial siempre se hablaba que donde estaba mejor el precio, a quién le convenía llevar a un lado a otro”* (Productor de vid vino MJ de Yema Franca).

- *“En las reuniones se opinaba con libertad, escuchaba a DJ que tiene mucha experiencia”* (Productor de vid vino GC de Yema Franca).
- *“Lo que motivó a trabajar en grupo es: estar en un grupo que te apoya desde la cabeza hasta la práctica, a pesar que no logramos comercializar”. “Más allá de que vaya a las capacitaciones, las reuniones me parecen enriquecedoras”*.
- *“Cuando nos escuchamos nos fortalecemos, la experiencia de los otros, el intercambio de capacitación, y el compartir experiencias”*.

**En cambio otros productores visualizan los aspectos negativos:**

- *“Nos quedan muchos individualismos, cosas por falta de confianza, nos aceleramos y no nos escuchamos lo suficiente”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).
- *“Nos conectamos con una bodega que pagaba buen precio por la moscatel para comercializar en conjunto. De la bodega vino un muchacho muy hábil y negoció individualmente con cada uno, unos primero y otros después, un productor con mucha uva arregló solo”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *Esta experiencia del moscatel, que al no habernos unido hicieron lo que quisieron con nosotros. Nos faltó comunicación, había buen precio por moscatel, el comisionista era conocido... La dificultad es la comunicación para la comercialización”* (Productor de vid vino OH de yema Franca).
- *“Nos fortalecían las reuniones, íbamos todos, cada día se fortalecía más el grupo, se debilitaba cuando hablábamos de la cooperativa.”*(Productor de vid vino OH de yema Franca).

**B) La racionalidad comunicacional del técnico opera en una dimensión informativa:**

- *“El ingeniero aportó cómo funciona la cepa, en qué tiempo empieza a explorar la planta, antes no se tenía en cuenta, en tal tiempo tengo que echar el abono. He tenido un dialogo de persona a persona, uno pone opinión y el otro aclara”* (Productor de vid, vino, pasas y uva de mesa DJ de Yema Franca).
- *“El técnico tiene mucha dinámica, está atendiendo lo nuestro y otras fincas y ve cosas que uno al estar en su labor diaria no las ve, tiene más información y la aplica bien”* (Productor de vid vino LR de Yema Franca).
- *“Cuando tuvimos que aplicar [los sanitarios], el técnico nos dijo que aplicar para controlar Peronospora, lo hicimos, aplicamos oxiclورو de cobre y azufre”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).
- *“El técnico incentiva el cambio, nos acerca información sobre mecanización de cosecha, siempre con alguna novedad”* (Productor de vid vino PC de Yema Franca).

**C) No se comparten en forma grupal los análisis económicos que se realizan individualmente.**

Según lo expresado por los productores, los análisis económicos no se compartieron por diferentes motivos: porque no contaban con ellos, porque no querían hablar de sus gastos e inversiones en forma grupal y para no visualizar los resultados económicos de la actividad.

- *“Los costos te llevan a decir que tu negocio no te da poder para nada”*. (GG, productor de Yema Franca)

- *“Compartimos los análisis de dos o tres, no más”* (Productor de vid vino y pasas MA de Yema Franca).

### 6.2.6. Aspectos Políticos

En la provincia de San Juan existen diferentes problemas con respecto a la gestión del recurso hídrico; algunos de ellos están relacionados a la infraestructura, al manejo de riego en las fincas y otros, a problemas institucionales<sup>124</sup>.

En el diagnóstico comunicacional, se identificó como subaspecto: A) Deficiente gestión de la Dirección de Hidráulica en la provincia. La información brindada a los productores por este organismo público es insuficiente, lo cual repercute en una baja credibilidad de estos últimos en esta institución que maneja el recurso agua en la provincia. Pero a la vez, los productores no participan de las reuniones convocadas por las Juntas Departamentales de riego.

Los siguientes testimonios ejemplifican este subaspecto:

- *“A toda la zona de Mediagua le cobran por 21.000 ha y le entregan agua por 7.000 ha”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).
- *“En esta foto hay 60 personas [se refiere a una revista del sector productivo donde aparece la foto de una movilización de regantes], los regantes somos más de 15.000, nos están manejando y llevando como animales al matadero”* (Productor de vid vino CG de Yema Franca).

---

<sup>124</sup> La identificación de los principales problemas en la gestión del recurso hídrico, fue realizada por la Entidad de Programación y Desarrollo Agropecuario (EPDA) San Juan, en el marco de un convenio con el PROSAP. Entre varios problemas enunciados, encontramos los mencionados por los productores en las entrevistas tal como: los sistemas de información, comunicación y participación de los usuarios está poco desarrollados. Ver: “La problemática del riego en la agricultura” .Miranda (2008) Cátedra de Economía Agrícola. Facultad de Ingeniería. Carrera de Agronomía.

- *“No hay buena comunicación con la Dirección de Hidráulica, dan los pronósticos y después se comprueba, que no son así. Cuando un productor va con una propuesta, no la aceptan”* (Productor de vid vino PE de Yema Franca).
- *“La idea de la Junta de riego es buena, enseñan a regar, a cómo aforar, pero la gente no participa por comodidad, por dejadez, tampoco van a votar y después se quejan”* (Productor de vid vino OH de Yema Franca).

### **6.3. Análisis de entrevistas realizadas como aporte al diagnóstico organizacional**

Al igual que para el caso del grupo “Esparragueros Unidos del Médano de Oro” en el análisis del grupo “Yema Franca” se utilizó la clasificación de diversidad organizacional de Katz y Kahn (1981), presentada en el Capítulo I.

En este grupo, los objetivos eran explícitos, en tanto para la variable división del trabajo, se distribuían tareas entre los integrantes del grupo. Por lo tanto, corresponde a una organización de Tipo II del modelo teórico mencionado.

En cuanto a las variables liderazgo y normas, el grupo corresponde a una organización de Tipo I, ya que el liderazgo era personalizado y las normas eran afectivas y acordadas entre ellos.

A continuación, se presentan los testimonios obtenidos en las entrevistas realizadas a productores que ejemplifican nuestro análisis:

#### **Objetivos: Explícitos (organización Tipo II)**

Los objetivos del grupo estaban explícitos y surgieron durante las entrevistas y observaciones que realizamos durante el trabajo de campo: ellos querían aumentar la rentabilidad y mejorar la organización empresarial.

- *“Los objetivos son explícitos”* (Entrevista a LR productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Como proyecto grupal está la cooperativa”* (Entrevista a CF productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Varias veces se habló a dónde vamos, pero los dos niveles que tenemos, la cooperativa que rescatamos, a la parte alta no le interesa la cooperativa porque tiene sus clientes de venta y compra, sería complicado desprenderse de su cadena comercial, los otros somos más chicos y nos encontramos descolocados”* (Entrevista a DJ productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Los objetivos del grupo se han cumplido, para mí una cooperativa se puede llegar a dar”* (Entrevista a MP productor de vid vino de Yema Franca).
- *“El grupo quería la cooperativa y se tiene idea de seguir, se habla, se discutía”* (Entrevista a OH productor de vid vino de yema Franca).
- *Los objetivos eran de mejorar la comercialización, la producción y la calidad del producto”* (Entrevista a MJ productor de vid vino de Yema Franca).

### **Liderazgo: Personalizado (organización Tipo I)**

En la mayoría de las entrevistas se manifiesta la ausencia de liderazgo en el grupo; como ya dijimos, sólo dos de los productores reconocen como líder al técnico. Los testimonios correspondientes a este aspecto fueron presentados en el apartado 6.2.4 de Aspectos Organizacionales.

La visión de los productores sobre las características que requiere un líder, fue expresada de las siguientes maneras:

- *“Poseer características como: estar pensando más adelante que los demás, ser una persona activa, sin egoísmo profesional, con relaciones a nivel*

*institucional, comercial, profesional, con disciplina, convocante, solidario, con conocimientos” (Productor de vid vino CR de Yema Franca).*

- *“Para ser líder de un grupo, tiene que saber cómo producir y comercializar” (Productor de vid vino y pasas DJ de yema Franca).*
- *“Las características de un líder es ser una persona abierta, con experiencia, con carisma, es muy difícil que un líder sea completo” (Productor de vid vino MP de Yema Franca).*
- *“El líder debe ser inquieto, empapado en temas que salen a diario, que sea dinámico, genio. Para ser líder debe tener una forma especial de tratar a la gente, es muy difícil, es muy difícil estar bien con todos” (Productor de vid vino LR de yema Franca).*
- *“El que pone la cara en todo, es aquel que tiene la mente lúcida, para cada situación la analiza, calma los ánimos con su tono de voz y orienta. Tener la habilidad, de que las personas van a llegar a generar consenso, con su propuesta” (Productor de vid vino OH de Yema Franca).*
- *“Un líder debe ser carismático suficientemente abierto para escuchar, manejar una reunión, no ser temperamental, no necesitar reconocimiento de nadie” (Productor de vid vino GG de yema franca).*
- *“El líder es una persona con buena comunicación, que sepa escuchar a los demás, saber interpretar lo que quieren decir, tener ganas de llevar el grupo adelante” (Productor de vid vino PC de Yema Franca).*
- *“Las características del líder es saber tratar a las personas, entender el caso de cada productor, no todos somos iguales” (Productor de vid vino MJ de yema Franca).*

Los productores consideraban que ninguno de ellos contaba con este perfil. En nuestra propuesta de comunicación estratégica, los nuevos líderes deberían ser aquellos capaces de *entender a la comunicación* como un espacio de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad. Teniendo en cuenta que articular implica considerar las maneras de ensamblar componentes para que surja una realidad distinta (Pérez y Massoni, 2009).

### **División del trabajo: Tareas (organización Tipo II)**

Para esta variable, en este grupo se presentan roles iniciales y distribución de tareas, correspondiendo en la clasificación a una organización Tipo II. Como ejemplo mencionamos que ellos habían designado un representante de grupo, un tesorero, un representante ante el Centro de Desarrollo Vitícola de la COVIAR<sup>125</sup>. Lo expresaron del siguiente modo:

- *“Las decisiones grupales se tomaban entre todos, se repartieron tareas”* (Entrevista a GG productor de vid y vino Yema Franca).
- *“Se tomaban decisiones por mayoría, se repartían tareas”* (Entrevista a PC productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Se tomaban decisiones en forma conjunta, lo mismo quién sería el representante de grupo, nos repartíamos tareas”*(Entrevista a CG productor de vid vino de Yema de Franca).

---

<sup>125</sup> El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 es coordinado y articulado por la Corporación Vitivinícola Argentina COVIAR. Contempla el programa PROVIAR que fue creado en 2010, con el objeto de integrar a los pequeños productores primarios de uvas, con los restantes eslabones del negocio vitivinícola y del jugo concentrado (establecimientos elaboradores en sus distintos rubros) a los efectos de mejorar su rentabilidad y sustentabilidad. Para lograr dicho cometido, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y la Corporación sellaron una alianza estratégica, a través del Proyecto Centros de Desarrollo Vitícola. El 01/06/2011 se inauguró el Centro de Desarrollo Vitícola de Mediagua del departamento de Sarmiento, que depende de la COVIAR- INTA. Como representante del grupo Yema Franca ante el consejo local asesor del Centro de Desarrollo Vitícola se eligió a uno de los productores. Debemos considerar que este grupo terminó con los cuatro años de pertenencia al programa Cambio Rural en agosto del 2011, por lo cual se presentó poca interacción con el programa PROVIAR.

- *“En general se tomaron decisiones democráticamente”* (Entrevista a MA productor vid, vino de Yema Franca).
- *“Si, a veces se repartían tareas”* (Entrevista a LR productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Las decisiones se toman grupalmente”* (Entrevista a CF productor de vino de Yema Franca).
- *“Nos repartimos las tareas ante el INTA, tesorero también fui yo y luego otros productores”* (Entrevista a CF productor de vino de Yema Franca).
- *“En las reuniones nos escuchábamos, se tomaban decisiones todos juntos. Nos repartíamos tareas, buscamos información en todos lados”*(Entrevista a OH productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Las decisiones las tomábamos entre todos. El Centro de Desarrollo Vitícola mandó una invitación al grupo Yema Franca a participar, la decisión se tomó entre todos y me eligieron a mí para representar el grupo, en otras tareas también se eligió a C que nos represente en las distintas reuniones del INTA”* (Entrevista a MJ productor de vid vino de Yema Franca).

### **Normas: Afectivas (organización Tipo I)**

El componente afectivo en este grupo fue reconocido por sus integrantes y expresado en testimonios como los que siguen:

- *“Nos conocimos todos y nos enriquecimos en amistad, de persona a persona y es muy interesante”* (Entrevista a DL productor de vid vino, pasas y uva de mesa de Yema Franca).
- *“No tuvimos dificultades, al contrario, hubo buena amistad entre todos”* (Entrevista a MP productor de vid vino de Yema Franca).

- *“En el grupo no hubo dificultades hemos tratado de no ser mezquinos de atender a la gente bien”* (Entrevista a CG productor de vid vino de Yema Franca).

### **6.3.1. Clasificación de diversidad organizacional**

Del mismo modo que en el grupo EUMO, se trabajó con los productores de Yema Franca la clasificación de diversidad organizacional de Katz y Kahn (1981).

Al momento de finalizar la entrevista personal a cada uno de los productores, se les presentaba el cuadro de la clasificación en diversidad organizacional y se les recordaba cómo se clasificaban las distintas organizaciones, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: i) objetivos; ii) liderazgo; iii) división del trabajo y iv) normas. Se presentan a continuación los testimonios de los productores en los cuales ellos mismos analizaron el cuadro y se autodefinieron:

- *“Al grupo lo evaluaría en I”* (Entrevista a CF productor de vino de Yema Franca).
- *“En cuanto a la clasificación del grupo, no llegamos a la II”* (Entrevista a DJ productor de vid vino, pasas y uva de mesa de Yema Franca).
- *“Al grupo lo evaluaría en II”* (Entrevista a MP productor de vid vino de Yema Franca).
- *“En cuanto a la organización del grupo me parece que podemos estar en la II, se designaron tareas, los objetivos son explícitos”* (Entrevista a LR productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Lo evaluaría al grupo en el nivel II”* (Entrevista a OH productor de vid vino de Yema Franca).

- *“Al grupo lo clasificaría en I”* (Entrevista a GG producto de vid vino GG de Yema Franca).
- *“La clasificación del grupo está en II, superamos I pero no tenemos todo por escrito, ese es el tema organizacional que nos falta”* (Entrevista a PC productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Al grupo en el nivel organizativo lo clasificaría en I”* (Entrevista a MJ Productor de vid vino de Yema Franca).
- *“En cuanto a la clasificación del grupo, estaríamos en II”* (Entrevista a CG productor de vid vino de Yema Franca).
- *“Lo clasificaría entre I y II”* (Entrevista a MA productor de vid vino y pasas de Yema Franca).

Como queda evidente, las percepciones de los productores, expresadas en sus opiniones personales, coinciden con nuestro resultado del análisis del registro de las entrevistas: el nivel organizacional alcanzado por el grupo comparte características de organizaciones de Tipo I (para los aspectos liderazgo y normas) con características del Tipo II (para los aspectos objetivos y división del trabajo)..

En el siguiente cuadro se presenta la diversidad de organizaciones posibles para el caso estudiado.

**Cuadro N° 31** Clasificación en diversidad organizacional: “Del grupo a la organización” Yema Franca

Aspectos / Tipo de organización	TIPO I	TIPO II	TIPO III
Objetivos	<i>Implícitos</i>	<i>Explícitos</i>	<i>Escritos</i>
Autoridad	<i>Liderazgo Personalizado</i>	<i>Según Tarea</i>	<i>Función</i>
División del Trabajo	<i>Cooperativo y Solidario</i>	<i>Roles iniciales y por tarea</i>	<i>Roles y Funciones</i>
Normas	<i>Afectivas</i>	<i>Explícitas</i>	<i>Escritas</i>

*Fuente: Elaboración propia en base a registros de campo*

## **7. Diferencias del enfoque de la comunicación estratégica con los abordajes tradicionales de la comunicación**

En la concepción de la comunicación transferencista, se piensa al otro como un receptor, un sujeto pasivo capaz de ser transformado desde el exterior. No es un otro auténtico, es otro que se presupone con iguales intereses y necesidades que uno, pero al mismo tiempo, con menos posibilidades que uno de expresarse. Este modelo se

relaciona con un sujeto ausente, ya que su racionalidad, es la de dominio que implica la negación de la diferencia.<sup>126</sup>

Paulo Freire (1973) analiza el término “extensión”, ubicándolo en su campo asociativo, en relación significativa con elementos tales como transmisión, entrega, donación, mesianismo, invasión cultural, manipulación. Y todos estos términos envuelven acciones que transformando al hombre en una cosa, lo niegan como un ser factible de transformación del mundo.

En la extensión rural, las capacitaciones a productores constituyen un espacio habitual para reconocer la vigencia de la comunicación como transferencia. Este modelo implica la presencia de una racionalidad de dominio sustentada en la idea de que hay alguien que *sabe* y un “otro” que no sabe, operando en una dimensión informativa, utilizando el dato técnico para producir la transformación. En la comunicación, desde los paradigmas clásicos, lo predominante son los temas escindidos de la realidad. Se trata de temas a transmitir, más que problemáticas situadas.<sup>127</sup>

Por el contrario, la comunicación desde el paradigma de la complejidad, es concebida también como el espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación, espacio articulador de nuestras diferencias y configurador de nuestra trama social (Pérez; Massoni, 2009).

En una estrategia de comunicación concebida desde este paradigma, el comunicador va operando sobre distintas dimensiones: informativa, ideológica, interaccional, sociocultural (Massoni 2005). Lo importante, es articular las dimensiones, con los estados de conocimiento de los actores en torno a la problemática que se aborda con la estrategia de comunicación (Massoni, 2008).

---

<sup>126</sup> Información recibida en el curso e-learning de Comunicación estratégica. CICE-Coordinación de Investigación en Comunicación estratégica INTA, DNASICyC y DNA Org y RR.HH 2011

<sup>127</sup> Ídem nota anterior.

Si observamos el diagnóstico comunicacional del grupo Yema Franca, encontramos; i) problemas socioculturales: la falta de confianza en ellos mismos y en el grupo; ii) en los aspectos organizacionales: la falta de liderazgos y la baja apropiación del proyecto; iii) en aspectos comunicacionales: sólo se opera en la dimensión interaccional entre productores y en la dimensión informativa entre productores y técnico asesor.

Podríamos relacionar estas situaciones como el resultado de años de modelos de comunicación transferencista, que convirtieron al productor en un sujeto pasivo, esperando ser transformado desde el exterior (a través del técnico, del INTA, del gobierno), con poca confianza en sí mismo, en sus saberes y en la organización grupal.

Recordemos algunos testimonios de los productores para lograr comprender nuestras afirmaciones. *“Se levantó una cooperativa, la quieren poner a nombre nuestro, nadie le pone el tiempo que se necesita para que se mueva, **nadie se mueve por los otros**”* (productor de vid vino CG de Yema Franca). *“Falta un emprendedor con tiempo para todo, para gerenciar, para que arranque la cooperativa, **alguno que se encargue y tome el gerenciamiento**”* (productor de vid vino CF de Yema Franca).

Consideramos que en nuestras culturas occidentales, la mayoría de las personas crecen en un ámbito autoritario. En la infancia, los padres tienen las respuestas. En la escuela, los maestros tienen las respuestas. Cuando entran en una organización suponen que el “jefe” tiene las respuestas. En el fondo, la mayoría están convencidas que la gente *de arriba* sabe lo que está pasando, o que debiera saberlo si es competente. Esta mentalidad los debilita como individuos, y debilita a la organización como conjunto (Senge, 2009).

Otro ejemplo de lo que queremos demostrar es que, en la provincia de San Juan, durante la campaña 2008-2009 se perdió entre un 20 - 30 % de la producción de uva a

raíz de (entre otras causas), ataques de una enfermedad de la vid llamada Peronospora (Plasmopara vitícola), que los productores mencionan en los aspectos productivos del diagnóstico comunicacional. En 2011, se repitió el problema, y los productores recibieron, a través de los medios de comunicación masivos (radios, diarios, boletines, hojas divulgativas) el mensaje de que debían curar sus viñedos con oxiclورو de cobre y otros productos. Sin embargo la problemática aún persiste, ocasionando serios daños económicos, tanto a los productores, como a sus empresas y a la economía de la provincia. Este ejemplo nos lleva a preguntarnos: ¿Se estarán utilizando modelos comunicacionales pertinentes para lograr la transformación necesaria?

Por ello planteamos que, desde el programa Cambio Rural, se debe comenzar a operar con modelos comunicacionales que permitan superar los modelos tradicionales transferencistas, logrando la democratización del conocimiento y de la comunicación. Comunicación que habilite la imbricación de diferentes ideas y saberes, logrando la innovación y la emergencia de realidades distintas.

### CAPÍTULO III DISCUSIÓN

Al visualizar las *marcas de racionalidad comunicacional* que operan en el encuentro de los productores de los grupos analizados del programa Cambio Rural “Esparragueros Unidos del Médano de Oro” y “Yema Franca,” concluimos que en ambos casos, la comunicación de los productores entre sí funciona en una *dimensión interaccional*. Esta modalidad de vínculo tiene, como ya vimos, las siguientes características:

- Corresponde al campo de las motivaciones.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de producción de sentido atravesado por interacciones personales y grupales que es necesario conocer para mejorar la efectividad de los mensajes.
- Aborda a la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos (Massoni, 2007).

En esta situación de comunicación se observa segmentación, ya que es posible reconocer algunos productores que poseen más información que otros, lo cual los ubica en una situación de privilegio; también visualizamos segmentación entre aquellos productores que tienen poder de decisión en su empresa familiar y los que no cuentan con el mismo para tomar decisiones a nivel comercial. Definimos que hay horizontalidad entre los productores, en el trato entre pares, observándose interacción y producción de sentido a partir de las interacciones personales y grupales.

Por otra parte, la comunicación de los productores con el técnico responsable del grupo o promotor asesor opera en una *dimensión informativa*, dado que:

- Corresponde al campo de los procesos fácticos.
- Da cuenta de la comunicación como un proceso de transmisión de información con una finalidad predeterminada.
- Las teorías que operan en la dimensión informativa describen datos homogéneos y correspondencias cuantitativas centrándose en los mensajes y su distribución.
- Abordan a la comunicación como difusión de mensajes.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: linealidad, verticalidad, comunicación operativa (Massoni, 2007).

Como ya se comentó en la visualización de las diferencias de la comunicación estratégica con los abordajes tradicionales de la comunicación, la comunicación operando sólo en una dimensión informativa - interaccional entre técnico y productores no fortalece el desarrollo organizacional, verificándose la **primera hipótesis** planteada en la introducción de nuestro trabajo investigativo la cual establece:

*- El nivel de organización de los grupos de Cambio Rural bajo estudio, dependerá de los modelos comunicacionales que operen en el interior de los mismos.*

Tal como comentamos anteriormente, la racionalidad del modelo de comunicación transferencista es la de dominio que implica la negación de la diferencia, considera al productor con menos capacidades en cuanto a decir, lo cual lo debilita e impide el fortalecimiento organizacional de los mismos. A decir de Maturana y Varela (2003), cualquier cosa que limite o destruya la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, pasando por la certidumbre ideológica, destruye o limita que se dé el fenómeno social. En el caso analizado, limita el fortalecimiento organizacional de los productores y como comentamos en la Introducción, en la página 7, todo modelo comunicacional responde a una visión del Desarrollo, lo cual verifica la **segunda hipótesis** de nuestra Tesis que establece:

- *El modelo de Desarrollo Rural vinculado al modelo de comunicación transferencista no fortalece el desarrollo organizacional de los productores bajo estudio.*

Todo conocedor conoce desde su particularidad. En el caso de los productores analizados, éstos poseen sus propias capacidades, conocimientos e ideas, su propia y particular visión de la realidad.

Durante los cuatro años de acompañamiento al grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro se observó que, el productor, en su racionalidad, se juega el futuro alimentario propio y el de su familia. Es por esto que en su estrategia aplica una lógica más de tipo resistencial, que de crecimiento y expansión. Esta situación también se presenta en el grupo Yema Franca, cuyo sistema productivo como vimos, es vid para vino.<sup>128</sup>

Con respecto a la clasificación según la diversidad organizacional, el grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro tiene sus objetivos explícitos, correspondiendo a una organización Tipo II. En tanto el liderazgo es personalizado y recae sobre un productor (a diferencia del grupo Yema Franca); la división del trabajo es solidaria y cooperativa y las normas son afectivas, correspondiendo estas tres características a la organización Tipo I. De acuerdo a este análisis, este grupo cuenta con más características de la clasificación I “*del grupo a la organización*”, que tomamos de Katz y Kahn (1981).

Si bien este grupo posee una estructura poco diferenciada, luego de haber cumplido con los cuatro años de pertenencia al programa Cambio Rural, sigue vigente

---

<sup>128</sup> Por ejemplo, un productor que tiene la viticultura como su única actividad, comentó que si bien los precios de la uva no son favorables algunos años, haciendo peligrar la rentabilidad del negocio agropecuario, él como productor, no dejaría de trabajar sus viñedos, porque éstos no son objetos inanimados sino que son seres vivos que necesitan de su cuidado.

aun habiéndose interrumpido los aportes del mismo, reuniéndose los productores y logrando acuerdos en la comercialización del espárrago.

En los registros de las entrevistas a los integrantes de este grupo, aparecen mayor cantidad de referencias a la comunicación entre los miembros del grupo, así como menor cantidad de referencias a la comunicación entre los integrantes y el técnico. Estos productores optimizaron la interacción entre ellos, desarrollando estrategias de comercialización que les permitieron aumentar su poder de negociación frente a intermediarios.

En el caso del grupo Yema Franca, se concluyó que los objetivos grupales son explícitos y la división de trabajo, por tarea (los productores eligen sus representantes) correspondiendo estas dos características a la clasificación de organización Tipo II. Los productores reconocen la falta de liderazgo (sólo dos de ellos mencionan al técnico como líder, en cuyo caso se considera un liderazgo personalizado) y las normas son afectivas correspondiendo ambas características a la organización Tipo I.

Por ello se puede afirmar que, de acuerdo a la clasificación “*del grupo a la organización*”, Yema Franca cuenta con dos características de la clasificación Tipo I y dos características de la clasificación Tipo II.

En el registro de las entrevistas realizadas a los productores de este segundo grupo analizado, surge como tema relevante cómo afectaba a la organización la falta de poder de decisión de algunos de sus integrantes, ya que en el momento de efectuar la comercialización, si no eran representantes con poder de decisión de su empresa familiar, no se podían concretar la venta en conjunto de la uva.

Estos casos en los que faltaba poder de decisión, fueron coincidentes con los dos productores de mayor superficie y volumen de comercialización; esto llevó a los mismos integrantes del grupo a cuestionar la necesidad de una mayor homogeneidad

productiva (con respecto a volúmenes de uva a comercializar) para consolidar la organización grupal.

La utilización y la combinación de estos aspectos (objetivos, liderazgo, división de tareas, normas) y sus distintas características, son importantes para el diagnóstico de las organizaciones, pero debemos evitar modelos normativos o ideales. No quedemos atrapados con las organizaciones de tipo III, como modelos de eficacia y eficiencia a los cuales arribar, porque esto excluye o minimiza la capacidad organizativa y de movilización que poseen las que transitan por distintas combinatorias entre los tipo I y II (Lapalma, 2006).

Para que un grupo se consolide como tal, se deben dar una serie de procesos, técnicas, habilidades y tecnologías facilitadoras de la gestión grupal, tales como: participación, flexibilidad, negociación, relaciones interpersonales, técnicas grupales, enfoque comunitario.

En el siguiente cuadro, siguiendo a Lapalma (2010)<sup>129</sup> mostramos las siguientes situaciones que se dan en los grupos con respecto a las redes vinculares.

**Cuadro N° 32 Redes vinculares**

REDES VINCULARES		VALOR
RECONOCER	<i>Destinadas a reconocer que el otro existe</i>	<i>Aceptación</i>
CONOCER	<i>Conocimiento de lo que es y hace el otro</i>	<i>Interés</i>
COLABORAR	<i>Prestar ayuda esporádica</i>	<i>Reciprocidad</i>
COOPERAR	<i>Compartir actividades y recursos</i>	<i>Solidaridad</i>

*Fuente: Lapalma, A.I. (2010)*

<sup>129</sup> Evaluación participativa de grupos de Cambio Rural en E E A San Juan INTA a cargo del Lic. Antonio Lapalma. San Juan, diciembre 2010.

Si bien los productores analizados tienen conciencia y reconocen la necesidad de la organización (de la cual pueden obtener mayores beneficios, no solo económicos), valorando los cambios que han obtenido de la colaboración mutua, ellos admiten que aumentar la cohesión y la confianza entre ellos es un proceso lento que demanda dedicación, tolerancia y trabajo, que no surge espontáneamente y que requiere capacitación en tecnologías sociales.

En la evaluación participativa de los grupos de Cambio Rural quedó en claro que para consolidar la organización de los grupos en una asociación comercial, se requieren más de cuatro años de desarrollo organizacional, además de trabajar redes vinculares que permitan compartir objetivos y proyectos en un marco de confianza grupal.<sup>130</sup>

Los productores son reacios a la comercialización en forma conjunta, tal vez por toda una historia de fracasos de las formas asociativas, tanto en la provincia como a nivel nacional.<sup>131</sup> Tal vez porque se olvida lo que plantea Melucci (1984), la organización se construye y se reconstruye, y no es un punto de partida, sino el resultado de las prácticas diarias de todos los que participan en ella. En estas prácticas diarias se observan relaciones, intercambios, conexiones, transformaciones entre productores.

No podemos dejar de lado que las visiones compartidas surgen de visiones individuales; el interés es personal y está arraigado en un conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo. Por eso el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales (Senge, 2009).

Tal como comentamos anteriormente, se debe tomar conciencia que el tiempo de pertenencia de los grupos al programa Cambio Rural es insuficiente para la

---

<sup>130</sup> A decir de Senge, (2009), los japoneses creen que construir una gran organización es como plantar un árbol, se tarda de veinticinco a cincuenta años, la gente tiene una visión que sólo se puede realizar en el largo plazo.

<sup>131</sup> Ejemplos de formas asociativas que fracasaron en San Juan son: CAVIC, la Cooperativa Clancay, el Consorcio de Exportación de Espárragos y otras.

consolidación de una organización. Tal vez sea necesario pensar en una nueva herramienta programática: un “*Cambio Rural II*”, que permita profundizar en una segunda etapa, el trabajo iniciado de fortalecimiento del desarrollo organizacional de los grupos.



## CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

Uno de los aspectos más discutidos del desarrollo rural desde la crisis del paradigma de la modernización es la tecnología, variable independiente por excelencia para explicar el crecimiento económico en la tradición de la teoría económica, que era además, considerada motor del cambio social (Feito, 2005).

Este tecnocentrismo puede aún detectarse en determinados proyectos de desarrollo rural que parten de la premisa de que la introducción de un determinado paquete tecnológico podrá elevar el nivel de vida de la población, independientemente de otros factores, tales como los límites del ecosistema local o de la estructura de comercialización (Feito, 2005).

Por otra parte, la visión científicista de la ciencia plantea que el progreso debe ser comandado por una suerte de dictadura de la racionalidad instrumental, de tal forma que promueve a la ciencia como una entidad superior y más poderosa que la sociedad. Necesariamente, esta visión de la ciencia implica la exclusión de otros saberes y conocimientos diferentes- que no responden al método científico- y es causa de intolerancia hacia la diversidad cultural y los conocimientos generados por las culturas rurales, que son rechazadas a priori y consideradas un obstáculo para la modernización y el desarrollo (Alemany, 2008).

En este marco, consideramos que la Extensión, concebida desde un modelo de comunicación transferencista, no alcanza a resolver la complejidad de las problemáticas actuales del mundo rural y, tal cual visualizamos como resultado de este trabajo investigativo, *no fortalece el desarrollo organizacional* de los grupos. Los productores pueden alcanzar importantes rendimientos en sus cultivos, pero sin embargo, obtener buenos precios en sus ventas sólo se logra aumentando el volumen de comercialización,

o incorporando valor agregado a la producción. Para conseguir estos objetivos, la organización constituye un aspecto crucial, ya que conduce a un empoderamiento de los productores, aumentando su poder de negociación y disminuyendo las asimetrías existentes al momento de la comercialización.

Por ello, proponemos conformar organizaciones de productores en las cuales se establezcan contratos sociales de abandono de dominio y manipulación tanto de la organización como de sus miembros, en las que esté presente el reconocimiento del otro, el respeto, la escucha atenta, la confianza, el diálogo y la negociación; en las que la cooperación sustituya a la competición.

Si la realidad es una trama y el hombre un nodo de la misma, se podría entender que las organizaciones son nodos espaciales formados por seres humanos que se asocian en busca de configuraciones más propicias para su devenir y al mismo tiempo, para alcanzar metas sociales (Pérez; Massoni, 2009).

Reconocemos que es fundamental trabajar lo socio-organizativo en los grupos de productores de Cambio Rural, teniendo en cuenta que en estas micro-organizaciones productivas y comunitarias, la ética solidaria que se da al interior de las mismas, constituye un recurso indispensable para sobrevivir y accionar en un medio en el cual prevalece la lógica competitiva.

Difícilmente el pequeño o mediano productor pueda, en forma individual, mejorar los problemas productivos y económicos de sus predios. En cambio, un productor que participa en un grupo, puede mejorar su capacidad de analizar los problemas, generar alternativas de solución, acceder a la información y capacitación necesarias, así como tener apoyo en la ejecución de sus acciones.

Sin embargo, la complejidad de la relación social y la naturaleza de las relaciones humanas hacen que el consenso entre partes sea la excepción y no la regla de

los proyectos de desarrollo rural. En consecuencia, este tipo de proyectos se implementan en el marco de las relaciones de poder existentes entre agentes sociales, que disputan la posibilidad de lograr un mejor posicionamiento en el campo socioeconómico en el que desarrollan sus actividades (Cáceres; Silvetti; Soto; Rebolledo, 1997).

Nuestro análisis comparativo de los modelos organizacionales de los grupos Esparragueros Unidos del Médano de Oro y Yema Franca, demostró que ambos manifiestan características tanto de las organizaciones Tipo I como de la Tipo II. Katz y Kahn (1981) señalan que las organizaciones que poseen una estructura poco diferenciada, surgen por estímulo o influencias del medio, para resolver problemas comunes de sus integrantes. En ellas, las tareas se realizan basadas en la cooperación y solidaridad, en tanto que la estructura está basada en valores y expectativas compartidas y el principio de autoridad se centraliza en un liderazgo personalizado.

Si bien estos dos grupos de productores que analizamos presentan un tipo de estructura poco diferenciada y manifiestan ciertas reservas a vender sus productos en forma conjunta, se sugiere que los dos grupos deben avanzar en un desarrollo organizacional innovador, lo cual implica indefectiblemente trabajar con otros modelos comunicacionales.

Así, planteamos que se deben superar modelos comunicacionales que operan *solamente* desde la dimensión informativa- interaccional entre productores y técnicos. La dimensión comunicativa es estratégica porque este es el lugar del cambio. “Cualquier transformación sociocultural se dibuja permanentemente a partir de la dinámica comunicacional” (Massoni, 2007:36).

La complejidad de la situación productiva actual requiere de organizaciones flexibles, conectadas en red, generadoras de sentido, que co-evolucionen con el entorno,

con liderazgos democráticos y transparentes, que sean capaces de innovar y transformar la realidad a través del conocimiento y desarrollo de estrategias, para el logro de objetivos definidos y compartidos por todos sus miembros, operando en contextos definidos.

Respecto de la trama del poder que se manifiesta en las organizaciones, propiciamos nuevos modelos de organizaciones descentralizadas, no verticalistas, sin jerarquías, de poder compartido con interconexión fluida. Donde cualquier integrante puede influir en otro, donde exista confianza entre sus miembros, abiertas al aprendizaje colectivo, basado en valores de libertad, autogestión y responsabilidad.

Hablamos de comunicación como espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural, espacio de encuentro entre los actores, *comunicación estratégica* por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Esta comunicación implica la participación en tanto es una *acción común- con-otro*, sin pretensiones de completitud (Massoni, 2008).

Esta coparticipación de los sujetos en el acto de pensar, se da en la comunicación que supera la perspectiva transferencista. En las reuniones de los grupos de Cambio Rural, donde se opera en distintas dimensiones de la comunicación, se observa cómo se construye un pensamiento. Se comienza a dialogar sobre un tema y cada uno de los participantes hace un aporte sobre su visión del mismo, enriqueciendo la discusión, logrando finalmente una síntesis superadora de la idea original con la cual se inició el diálogo. Al articular ideas a través del diálogo, al ensamblarlas, surgen nuevas percepciones, habilitando espacios de innovación que impactan tanto en el ámbito interno del grupo como en el externo.

En aquellos grupos donde estos espacios de comunicación se presentan, se encuentran mejores soluciones acordes a la complejidad de los problemas productivos y

económicos actuales. En este momento de escenarios económicos tan complejos, la competitividad de las producciones de pequeños y medianos productores, se juega en la empresa asociativa. Es así que la organización, se ha transformado en una exigencia estructural para la competitividad.

Como demostramos mediante nuestro análisis de dos grupos del programa Cambio Rural, una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que presenta múltiples dimensiones, con una nueva modalidad de enfoque centrado en el encuentro; un espacio de mediación, con intenciones de transformación.

A partir de la verificación de nuestras hipótesis, se propone superar el modelo de comunicación transferencista en los grupos de Cambio Rural, e incorporar el modelo teórico y metodológico de Comunicación Estratégica, como un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar (Pérez; Massoni, 2009).

Se requiere alentar organizaciones de productores, donde todos los actores involucrados puedan sugerir ideas, cuestionar premisas y prejuicios, tratar a los demás como pares, evaluar abiertamente los resultados, sin sentir miedo a ser eliminados o castigados.

Organizaciones capaces de aprender en un diálogo abierto y sincero, donde haya escucha atenta y respetuosa entre sus miembros, donde se concreten interconexiones sistémicas que permitan ingresar en un verdadero pensamiento conjunto, logrando de esta manera aumentar la sinergia grupal y descubriendo percepciones que no lograrían cada uno de sus miembros en forma particular. Esto permitirá adaptarse a situaciones nuevas y hacer emerger futuros escenarios posibles.

Con respecto a los líderes de estas organizaciones, estos dejan de ser los líderes tradicionales y desarrollan la comunicación en una dimensión sociocultural con las siguientes características:

- Corresponde al campo de la comunicación como articulación social; como fenómeno social de encuentro, de puesta en común de los actores sociales/colectivos.
- Da cuenta de la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.
- Corresponde al paradigma de la complejidad.
- Las teorías que operan en esta dimensión describen a las mediaciones socioculturales como dispositivos articuladores de lógicas.
- Aborda a la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social, la cotidianeidad de la producción de sentido.
- Algunas marcas de racionalidad de este enfoque son: heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico (Massoni, 2008).

Los nuevos líderes deben promover espacios de encuentro garantizando interacciones en un marco de respeto por el otro, comprender las diferentes racionalidades de los miembros de una organización, sus diferencias culturales, generacionales, identificar los puntos de resonancia y convergencia que operan en cada encuentro así como los bloqueos que impiden desarrollar los objetivos acordados.

En una nueva visión de liderazgo, los líderes son aquellos responsables de construir organizaciones donde la gente expande su capacidad para comprender la complejidad, clarificar la visión, mejorar los modelos mentales compartidos y tener una actitud de aprendizaje permanente que les permita adaptarse a los cambios (Senge, 2009).

Desde el programa Cambio Rural se promueve el desarrollo organizacional, se implementan metodologías que permitan a los grupos consolidarse y transformarse en

organizaciones que faciliten y superen el alcance de los objetivos propuestos en sus planes de trabajo grupal. Dentro de esta metodología, se propone incorporar a la Comunicación Estratégica. Si no se generan espacios de participación y de encuentro entre los productores que conforman un grupo, respetando su identidad cultural, sus conocimientos, superando la comunicación que opera *sólo* en la dimensión informativa e interaccional entre productores y técnicos, difícilmente se produzca una apropiación de los proyectos por parte de los productores, ni se ejecuten acciones que promuevan cambios y transformaciones en la calidad de vida aquéllos.

Por esto, se debe trabajar en el desarrollo de estos nuevos paradigmas de la complejidad, del entendimiento por parte de todos los actores relacionados al programa, sobre la multidimensionalidad y multinteraccionalidad de los problemas. Los técnicos promotores asesores deben operar en otra dimensión comunicacional, generando diferentes vínculos con los productores, abordando a la comunicación como espacio de construcción de la dinámica social.

La utilización de esta metodología de diagnóstico, con la participación de los productores permitirá superar la metodología de diagnóstico FODA, utilizada en la elaboración del Plan de Trabajo Grupal que cada grupo presenta al programa Cambio Rural, aportando un análisis más exhaustivo y abarcativo de la complejidad actual, identificando con mayor claridad, cuales son los objetivos grupales y las barreras que impiden alcanzarlos.

Por otra parte, la Comunicación Estratégica puede ser implementada en los grupos de investigación – extensión de los nuevos Proyectos Regionales Territoriales de las EEA del INTA, permitiendo consolidar los grupos de trabajo a través de la hibridación de saberes, que permitirán favorecer el aprendizaje colectivo y lograr la innovación.

Sería interesante plantear como nueva línea de investigación, la evaluación de grupos que operen con el modelo teórico y metodológico de Comunicación Estratégica, analizando su impacto en los procesos de consolidación de los grupos y en las redes vinculares por las que transitan.

Finalmente, destacamos nuevamente que este trabajo de investigación se logró mediante un intento de hibridación de saberes entre el marco metodológico de la Comunicación Estratégica y el marco metodológico del Enfoque Etnográfico, cuyo resultado nos permitió reflexionar sobre la necesidad de cambio de los modelos comunicacionales en los grupos de Cambio Rural.

En definitiva, la sistematización del análisis de dos grupos de productores del programa Cambio Rural, posibilitó reflexionar sobre nuestro trabajo en el mismo, con el fin de visualizar los obstáculos que impiden el desarrollo organizacional de los productores. Luego de veinte años de operatividad de este programa, debemos abordar la realidad de las organizaciones desde otro paradigma, ya que el contexto actual, como vimos en diferentes pasajes de esta Tesis, no es el mismo que en la época en que comenzó la implementación del programa Cambio Rural.

Por ello, asumimos que se requiere construir otro modelo de Desarrollo Rural, y por ende, otro modelo de Extensión y de Comunicación, acordes al paradigma de la complejidad.

***“No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y de todos modos va a surgir”.***

Edgar Morin

## BIBLIOGRAFÍA

- Alemany, C. (2008). *Volvió la extensión ¡y se armó la discusión!* En: Thornton, R.; Cimadevilla, G. (Eds.) *Grisas de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo*. 1ª ed. Santa Rosa. Buenos Aires: Inst. Nacional de Tecnología Agropecuaria. INTA.
- Aspiazú, D.; Basualdo, E. (2003) *Estudios sectoriales. Componente: Industria Vitivinícola*. ([www.cepal.org/argentina/noticias/paginas/8/12238/informe336IndVitiv.pdf](http://www.cepal.org/argentina/noticias/paginas/8/12238/informe336IndVitiv.pdf). verificado 10/2/2013)
- Capra, F. (1992). *El Tao de la Física. Una exploración de los paralelismos entre la física moderna y el misticismo oriental*. Tercera edición. Barcelona. España Editorial humanitas, S. L. pág.419.
- Caravaca Barroso, I. (1998). *Los nuevos espacios emergentes*. En: Revista de Estudios Regionales. N° 50 Enero- Abril 1998 pp39-80
- Cáceres, D.; Silveti F.; Soto, G.; Rebolledo, W. (1997). *La adopción tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores*. Córdoba, 1997.MIMEO
- Castilla, A.M.; Buigues, M.E.; Crocco, E.B. (2006). *El trabajo de chacarero y su lógica. Reflexiones acerca del hacer de pequeños productores hortícolas del Médano de Oro* [www.alasru.org/cdaldasru2006/07](http://www.alasru.org/cdaldasru2006/07). verificado 18/11/11
- Castro de Vallejo, V. (2008). *Asistencia Técnica Comercial al grupo Esparragueros Unidos del Médano de Oro*. Trabajo Final para optar al Título de Especialista en Desarrollo Rural. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.

- Castro de Vallejo, V. (2010). *Aspectos metodológicos del programa Cambio Rural*. En: Ruralis. Centro Regional Mendoza-San Juan. Año III, N°12 – 2010. Publicaciones Regionales INTA.
- Chiriboga, M. (2007). *Comercialización y pequeños productores*. FIDAMÉRICA Quito (Ecuador) abril
- De la Torre, D. (2011). *Estado, Sociedad y Economía en la provincia de San Juan. Período 1950-1976*. 1ª edición, Editorial Universidad Nacional de San Juan. San Juan, Argentina.
- Departamento de Hidráulica de la provincia de San Juan (1970). *Estudio y proyecto integral de riego y drenaje*. Médano de Oro. Vol I, San Juan 1970.
- Departamento de Hidráulica. Gobierno de San Juan (2007) *Relevamiento Agrícola en la Provincia de San Juan. Ciclo 2006-2007*.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones Modernas*. Editorial Hispano Americana. Uteha México, 1975. 221 pág.
- Feito, MC. (2004). *Pertinencia, Ventajas y Contribuciones del abordaje Antropológico para las Políticas de Desarrollo Rural*. VII Congreso Argentino de Antropología Social, 25 al 28 de mayo 2004. Villa Giardino, Córdoba.
- Feito, MC. (2005). *Antropología y Desarrollo: Contribuciones del abordaje etnográfico a las políticas sociales rurales. El caso de la producción hortícola bonaerense*. Ed. La Colmena, Buenos Aires.
- Feito, MC. (2008). *El enfoque etnográfico como herramienta para la extensión rural*. XIV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VI del Mercosur. Tucumán, octubre 2008.

- Feito, MC. (2010). *Desarrollo local y políticas rurales en el Municipio del Pilar*. En: Revista Ava de Antropología Social. Nº16. Universidad Nacional de Misiones. Posadas
- Fernández, A M. (1986). *El campo grupal. Notas para una genealogía* 1ª edición, 15ª reimpresión. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Freire, P. (1973) *¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural*. Vigésimo segunda edición en español, México, Siglo veintiuno editores.
- Giacío, G.; Baez, A.et al. (2008). *Manual de procedimientos de Cambio Rural*. Ediciones INTA. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Centro Regional Buenos Aires Sur. Balcarce- Buenos Aires.
- Gobierno de la Provincia de San Juan. INTA EEA San Juan (1976) *Estudio de suelo y drenaje del Valle del Tulúm: informe final*. Tomo I introducción-suelos volumen 2 anexo, planos 2a. parte. 23 planos. San Juan 1976.
- Guber, R. (2001). *La Etnografía. Método, campo y reflexividad*. 1 ed. . Grupo Editorial Norma 2001.
- INTA (1997) *Pautas de política institucional sobre Extensión y Transferencia de tecnologías*. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires.
- INTA, (2008) *La comunicación en los procesos de desarrollo territorial* 1ed. Buenos Aires. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de trabajo Nº 3. Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Septiembre de 2008.

- Katz, D.; Kahn, R. (1981). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas. México 1981.
- Lapalma, A. I. (2006). *El Escenario de la Intervención Comunitaria*. Centro de impresión de estudiantes de psicología UBA Buenos Aires. Agosto 2006.
- Long, N.; Long, A. (1992). *Campos de batalla del conocimiento, la interrelación de teoría y práctica en investigación social y desarrollo*. Routledge, Londres 1992
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo. Una perspectiva centrada en el actor*. México. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. El Colegio de San Luis.
- Long, N. (2012). *Desarrollo Rural, Actores y Espacios de Negociación*, En: Feito MC; Battista, S; Coria, L y Landini, F: Contribuciones Internacionales al Desarrollo Local y Rural: Hacia una agenda de investigación. Relatorias del Segundo Congreso Internacional de Desarrollo Local y Primeras Jornadas Nacionales en Ciencias Sociales y Desarrollo Rural (Universidad Nacional de la Matanza, Argentina, junio 2010). Ed UNLAM/Prometeo. Buenos Aires.
- Madoery, O. (2003). *¿Cómo aproximarnos al desarrollo local, desde una perspectiva política?* ([www.ecpunr.com.ar/Docs/ Madoery.pdf](http://www.ecpunr.com.ar/Docs/Madoery.pdf) Universidad. Nacional San Martín. Universidad autónoma de Madrid, verificado 18/11/11).
- Madoery, O. (2003a). *La formación de los actores desde la perspectiva endógena*. ([www.cedet.edu.ar/sitio/administración/agenda/Madoery educación pdf](http://www.cedet.edu.ar/sitio/administración/agenda/Madoery_educación.pdf). verificado 18/11/11).

- Manzanal, M. (2003). *Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina (experiencias y enseñanzas)*. En: Realidad Económica 197, IADE, Buenos Aires.
- Manzanal, M. (2004). *El desarrollo territorial en Argentina una historia llena de contradicciones. Sus alternativas desde la perspectiva institucional*. Plan Fénix. Economías Regionales. V Encuentro de Universidades Nacionales. Facultad de Ciencias Forestales. Octubre 2004, Río Gallegos, Santa Cruz.
- Manzanal, M. (2005). *Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural*. Primeras Jornadas de Intercambio y Discusión: El desarrollo rural en su perspectiva institucional y territorial. Buenos Aires 23 y 24 de junio de 2005
- Massoni, S. (2005). *Estrategias como mapas para navegar en un mundo fluido*. Fisec\_Estrategias. Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ- Año 1 Número 2 [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar)
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Ediciones Homo Sapiens.
- Massoni, S. (2008). *Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad*. En: Thornton, R. Cimadevilla, G. (Eds.) Grises de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo. Buenos Aires. Argentina Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Massoni, S. (2009). *Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional*. En: Tesis y trabajos de

posgrado en comunicación rural, compilado por Sandra Massoni. 1ª edición Buenos Aires. Ediciones INTA, 2009.

- Massoni, S. (2010). *Seminario de Comunicación Estratégica*. Posgrado de Comunicación Ambiental Rosario Santa Fe. Argentina 6, 7, 8 de noviembre 2010.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Rosario. Ediciones Homo Sapiens.
- Maturana, H.; Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. 1º edición. Buenos Aires. Argentina. Lumen Editorial Universitaria.
- Melucci, A. (1984) *An end to social movements? Introductory paper to the session on new movements and change in organizational forms in Social Science*. En: Information N°23, Londres.
- Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social Gobierno de San Juan. República Argentina (2011). *Informe de Gestión 2011. Políticas sociales integrales para todos los sanjuaninos, con base en el Enfoque de Derechos y Capacidades*. San Juan, diciembre de 2011.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa, Barcelona España.
- Pérez Lindo, A. (2012). *El mundo en vísperas. Filosofía y conciencia histórica*. Editorial Biblos, Buenos Aires, 2012
- Pérez, A.; Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Editorial Ariel, Barcelona, 2009.

- Rodríguez Bilella, P. (2004) *Etnografía y Política Social: el caso del enfoque orientado al actor*. IV Jornadas sobre Etnografía y Métodos Cualitativos. Centro de Antropología Social. Buenos Aires, 26 y 27 de agosto 2004.
- Schnitman, D. (1998). *Ciencia, cultura y subjetividad*. En: Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Paidós Buenos Aires, 1998.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. 2ª ed., 2a reimp. Buenos Aires Editorial Paidós.
- Senge, P. (2009). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª ed. 9ª. Reimp Buenos Aires. Ediciones Granica.
- Shejtman, A.; Berdegú, J. (2004). *Desarrollo Territorial Rural*. División de América latina y el Caribe del fondo del Fondo Internacional de Desarrollo agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ([www.rimisp.org](http://www.rimisp.org), verificado 18/11/11).
- Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona. España. Editorial Paidós.
- Van den Bosch, M.E. (2008). *Zonas Agroecológicas Homogéneas. San Juan y Mendoza*. Buenos Aires. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Varela, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona. Gedisa.

- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad. Epistemología y técnicas*. 1ª edición. Buenos Aires. De las ciencias.
- Wallerstein, I. (2007). *Abrir las ciencias sociales*. Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Siglo XXI Editores S.A. Décima edición Buenos Aires. Argentina. 2007

## APÉNDICE

### EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL CULTIVO DEL ESPÁRRAGO PARA CONSUMO EN FRESCO (2008)

En el diagnóstico participativo realizado al inicio del grupo, presentado en el capítulo II página 67, se identificó como problema principal del grupo EUMO: una deficiente organización y comercialización. Esta situación requería de un análisis económico del cultivo del espárrago, que nos permitiera conocer la rentabilidad de la actividad y orientar a los productores en materia comercial.

Por ello, tal como comentamos en el capítulo II apartado 5.1.2.1. aspectos económicos, en el año 2008 realizamos una evaluación económica del cultivo del espárrago con un becario francés, Romain Couteleau, con la colaboración del Promotor Asesor e investigadores del INTA, la cual fue presentada en una reunión, donde participaron los productores del grupo, el Intendente del Municipio de Rawson y estos fueron los resultados:

#### Los supuestos para el análisis son los siguientes:

Precio de venta del espárrago	\$ 1,575	por Kg. <sup>132</sup>
Rendimiento espárrago limpio	8.100	kg por ha
Rendimiento en paquetes	9.000	paquetes por ha
Productividad del obrero	80	paquetes por hombre
Canon de riego	\$ 80	por ha
Costo de asistencia técnica	\$ 85	Mensuales
Costo de siembra	\$ 3.961	por ha

---

<sup>132</sup> El precio considerado es un promedio ponderado de los precios logrados en los distintos meses de comercialización del producto.

Costo de trasplante	\$ 4.138	por ha
Costo de mantenimiento	\$ 4.219	por ha
Costo de cosecha y empaque	\$ 0,50	por paquete
Tasa de descuento	9%	
Jornal de mano de obra	\$ 65,10	

El productor ya tiene la tierra y las maquinarias necesarias para el laboreo y no se plantea otra alternativa de uso de la misma. La inversión implica considerar los gastos necesarios para sembrar el cultivo, que están representados dentro del ítem costos de siembra. Al año siguiente se realiza el trasplante, incurriendo en los costos necesarios para ello.

A partir del tercer año sólo se incurren en costos de mantenimiento del cultivo, además de los costos fijos. Estos últimos se componen de los rubros: asistencia técnica, canon de riego e impuestos. A partir del quinto año, cuando las esparragueras entran en plena producción, se deben considerar los costos variables compuestos por los costos de cosecha.

Para calcular el costo de mano de obra se ha considerado el jornal de ley básico de \$ 47,52, al cual se han sumado un 23,61 % de aportes provisionales y un 12,39 % correspondiente a los adicionales de vacaciones, SAC, inasistencias, ART y seguros de vida, llegando de este modo a un jornal patronal de \$65,10.

Considerando como horizonte temporal un plazo de 15 años, que es la vida útil de una esparraguera en el Médano de Oro y una tasa de descuento del 9% anual y realizando el supuesto de que el incremento de los costos será igual al incremento de los precios finales del producto, se obtiene un VAN de \$23.968 y una TIR del 13%.

Los indicadores del análisis demostraron que el proyecto de cultivo de espárragos para consumo en fresco, bajo los supuestos del análisis realizado, es

rentable. Sin embargo, es menester aclarar que esta rentabilidad es muy sensible al precio de venta final logrado por el productor, que va de la mano de la calidad de los espárragos, así como del poder de negociación de los productores a la hora de venderlos.

A continuación compartimos fotos de Aspectos Productivos del grupo EUMO y Yema Franca:

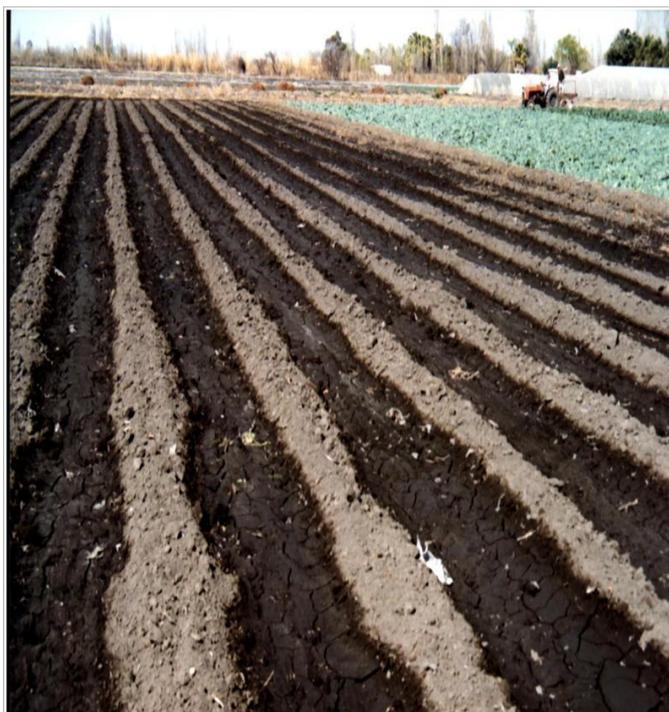


Foto N° 1 Suelos del Complejo Médano de Oro Dpto. Rawson



Foto N° 2 Esparragueras de dos años. Localidad del Médano de oro



Foto N° 3 Parral de variedad Syrah de la localidad Santa Rosa, Dpto 25 de Mayo



Foto N° 4 Parral de variedad Torrontés de la localidad Cochagual, Dpto Sarmiento