

# Dos estrategias de articulación entre técnicos y pequeños productores. Diferentes enfoques metodológicos y tecnológicos

DANIEL M. CÁCERES<sup>1</sup>

Recibido: 2006-08-2

Aceptado: 2006-11-10

## Resumen

*Utilizando metodologías cualitativas, la presente investigación describe y analiza dos propuestas de articulación entre técnicos y pequeños productores de la provincia de Misiones (Argentina). Por un lado, se considera la propuesta tecnológica y el enfoque metodológico impulsado por una empresa tabacalera y por otro los abordajes promovidos por una ONG. La empresa tabacalera parte de una estrategia de vinculación de agricultura bajo contrato, utiliza una metodología netamente transferencista (top-down approach), y promueve un modelo tecnológico que responde a los criterios de la agricultura industrial. La ONG utiliza una metodología basada en la participación, pone el acento en la mejora de la calidad de vida de las comunidades con las que trabaja (bottom-up approach), y fomenta un modelo tecnológico que responde a los lineamientos promovidos por la agricultura orgánica y la agroecología. Las principales diferencias entre los abordajes metodológicos de la empresa tabacalera y la ONG se resumen en cuatro ejes principales: a) visita vs. reunión; b) visión de rubro vs. enfoque de sistemas; c) transferencia vs. adaptación y experimentación; y d) subordinación vs. empoderamiento.*

**Palabras clave:** estrategias de intervención, modelos tecnológicos, extensión rural, desarrollo rural.

---

1 CONICET y Departamento de Desarrollo Rural (Facultad de Ciencias Agropecuarias. Universidad Nacional de Córdoba). Avenida Valparaíso s/n, Ciudad Universitaria. CC 509. 5000. Córdoba. Argentina. Tel/fax: 0351-4334103/05. E-mail: dcaceres@agro.uncor.edu.

### **Abstract**

*Using qualitative methodologies this paper describes and analyses two different styles of articulation between extensionists and resource-poor farmers in the Province of Misiones (Argentina). It is considered both the technological proposal and the methodological approach fostered by a Tobacco Company and a local NGO. The Tobacco Company draws upon a contract farming scheme, a methodology based on a top-down approach, and fosters a technological model that follows the principles of industrial agriculture. The NGO draws upon participatory methodologies, fosters a bottom-up approach that focuses on the promotion of farmers wellbeing, and follows the guidelines of organic agriculture and agroecology. The main differences between the methodological approach followed by the Tobacco Company and the NGO are discussed around four main issues: a) visits vs. meetings; b) single crop approach vs. farming systems approach; c) technology transfer vs. technology adaptation and experimentation; and d) subordination vs. empowerment.*

**Key words:** *strategies for intervention, technological models, rural extension, rural development.*

### **Résumé**

*La présente recherche décrit et analyse, en utilisant une méthodologie qualitative, deux propositions d'articulation de techniciens et de petits producteurs de la province argentine de Misiones. D'une part, on considère la proposition technologique et l'approche méthodologique promue par une entreprise de production de tabac et, d'autre part, les propositions d'une ONG. L'entreprise tabagière part d'une stratégie d'embauche agricole sous contrat, utilise une nette méthodologie de transfert (top-down approach) et promeut un modèle technologique qui répond aux critères de l'agriculture industrielle. La ONG utilise une méthodologie centrée sur la participation, accentue l'amélioration de la qualité de vie des communautés où elle travaille (bottom-up approach), et promeut un modèle technologique correspondant aux principes de l'agriculture organique et de l'agroécologie. Les différences essentielles entre les deux approches méthodologiques citées ci-dessus se résument en quatre aspects: a) visite vs. réunion; b) vision de titre vs. approche systémique; c) transfert vs. adaptation et expérimentation; d) subordination vs. autonomisation.*

**Mots clés:** *stratégies d'intervention, modèles technologiques, extension rurale, développement rural.*

.....

**Introducción**

El presente trabajo se propone describir y analizar dos propuestas de articulación entre técnicos y pequeños productores de la provincia de Misiones. Por un lado, se considerará la propuesta tecnológica y el enfoque metodológico impulsado por una empresa tabacalera, y por otro, los abordajes promovidos por una ONG.

Desde el punto de vista metodológico, la empresa tabacalera impulsa metodologías de trabajo que responden al enfoque conocido como *top-down approach* y promueve la transferencia tecnológica (ROGERS, 1962). Desde el punto de vista tecnológico, sus propuestas se fundamentan en el elevado uso de insumos externos y responde al modelo de la “agricultura industrial” (PRETTY, 1996).

La ONG parte de un enfoque que prioriza la participación y la promoción de metodologías de trabajo que podrían enmarcarse en lo que comúnmente se conoce como el *bottom-up approach* (CHAMBERS *et al.*, 1989). En el campo tecnológico, pone el acento en la agricultura orgánica y en el desarrollo de propuestas de manejo que incluyen algunos de los lineamientos conceptuales formulados por la agroecología (ALTIERI, 1995).

Tomando estas dos situaciones como punto de partida, en este trabajo se propone:

- a) Describir y analizar las estrategias de vinculación con los productores impulsadas por la empresa tabacalera y la ONG.
- b) Analizar el tipo de articulación que vincula a los pequeños productores con los técnicos de la empresa tabacalera y de la ONG y cómo esto se vincula con la esfera tecnológica.

## 1. Metodología

El trabajo de campo se llevó a cabo en los departamentos Leandro N. Alem y San Pedro de la provincia de Misiones (1999-2000). Esta decisión tuvo directa relación con los objetivos perseguidos por la investigación, ya que se procuró seleccionar una región donde la producción tabacalera fuera muy importante (Leandro N. Alem), y otra donde la producción orgánica haya adquirido una dimensión relevante durante los últimos años (San Pedro). En Leandro N. Alem gran parte de la actividad económica de la zona ronda en torno a la producción de tabaco. Tan importante es este cultivo que en la ciudad de Leandro N. Alem se hallan asentadas las tres principales compañías tabacaleras de la provincia (Tabacos Norte, Cooperativa Tabacalera y Nobleza Piccardo). Por su parte, es San Pedro donde la ONG concentra la mayor parte de su actividad de desarrollo en torno a la producción orgánica. Asimismo, es en esta localidad donde se encuentra la principal organización de base de productores orgánicos de la Provincia de Misiones: la Asociación de Mujeres de San Pedro<sup>2</sup>.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enmarca en lo que comúnmente se conoce como “estudio de caso” (HARRIS, 1983). Debido a las características del objeto en estudio y a la necesidad de captar la riqueza de los procesos estudiados y la naturaleza de las interacciones que se observan entre los distintos actores sociales, la investigación se apoyó principalmente en metodologías cualitativas. La información de campo fue relevada a partir de entrevistas en profundidad dirigidas a personal técnico y directivo de las tabacaleras y de la ONG y a productores vinculados al cultivo de tabaco, o a la producción orgánica. Asimismo, se realizaron observaciones no participantes de las visitas y reuniones con productores llevadas a cabo por los técnicos de campo de las empresas tabacaleras y la ONG.

Las entrevistas en profundidad fueron grabadas en su totalidad. Los registros fueron identificados y sistematizados de acuerdo a categorías conceptuales relevantes a la investigación. Luego se realizó una integración local de los datos (WEISS, 1994). Es decir, el análisis e interpretación se centró en el material discursivo acumulado en cada una de las categorías. Finalmente, se realizó una integración siguiendo una secuencia argumental, narrativa y explicativa.

---

2 Salvo que se exprese lo contrario, los comentarios referidos a la empresa tabacalera corresponden a la compañía Tabacos Norte. En el caso de la ONG, en todos los casos las referencias corresponden al INDES.

## 2. Los sistemas productivos

A fin de enmarcar el problema en estudio, se realiza aquí una breve descripción de las principales características de los sistemas productivos de los campesinos vinculados a la empresa tabacalera y a la ONG. Trabajos previos (CÁCERES, 2003, 2006 y KASPERSON *et al.*, 2005), permiten identificar las principales similitudes y diferencias socioproductivas observables entre los dos subtipos analizados<sup>3</sup>.

A pesar de que estos sistemas tienen orientaciones productivas bastante diferentes, los productores orgánicos y tabacaleros presentan bastantes similitudes en cuanto a su estructura productiva básica (tierra, trabajo y capital). En general, disponen de entre 20 y 30 has, de las cuales sólo una pequeña parte están ocupadas por cultivos anuales o perennes (promedio: 6,10 ha)<sup>4</sup> y potreros con pasturas naturales (promedio: 4,73 ha) donde crían ganado vacuno (promedio: 11,30 animales). La superficie restante está ocupada por monte secundario en distintos grados de sucesión. El trabajo es fundamentalmente familiar y a veces compran, venden y/o prestan mano de obra. Las explotaciones tienen muy pocas mejoras productivas y en la mayoría de los casos el capital de trabajo se reduce a una yunta de bueyes, un arado, un carro y algunas herramientas de mano (CÁCERES, 2003).

Las principales diferencias existentes entre los dos subtipos productivos se agrupan en dos áreas principales. Por un lado con aspectos relacionados con el diseño de sus sistemas productivos y por otro, con cuestiones más bien sociales. Dentro del primer grupo se destacan cinco variables principales. Éstas permiten asociar a los productores abocados a la producción orgánica con posiciones de alta diversificación productiva, elevada producción para el autoconsumo, un mayor número de rubros colocados en el mercado, un menor (o nulo) uso de agroquímicos y una menor superficie cubierta por bosque secundario. Por otro lado, otras cuatro variables más bien vinculadas con la esfera social, permiten observar otras diferencias de importancia. Los productores tabacaleros tienen un mayor nivel educativo, sus familias son más pequeñas, tienen menor participación en organizaciones y muestran una

---

3 Para un análisis cuantitativo detallado de este tema, véase CÁCERES, 2003.

4 Los productores articulados a la empresa tabacalera rara vez cultivan más de 1 ha de tabaco. Lo propio ocurre con los vinculados a la ONG quienes dedican superficies no mayores a ésta al cultivo de verduras, hortalizas y frutales orgánicos. El resto de la superficie agrícola se ocupa con los llamados “cultivos de campo” (principalmente maíz y mandioca), los cuales se destinan al consumo familiar y eventualmente a la venta de excedentes productivos.

menor tendencia a discutir en el seno familiar sus decisiones productivas (CÁCERES, 2003, 2006; KASPERSON *et al.*, 2005).

### **3. Articulación de los productores con las tabacaleras y la ONG**

En este apartado se analizan los aspectos principales de la articulación entre los pequeños productores y los principales actores sociales con los cuales interactúan: la empresa tabacalera en el caso de los productores de tabaco, y la ONG para el caso de los productores orgánicos. En ambos casos, se trata de discutir de qué forma la naturaleza de la articulación afecta el diseño de los sistemas productivos y las decisiones tecnológicas que toman cada tipo de productores.

#### ***3.1. Estrategia de la empresa tabacalera***

Una forma de comenzar a analizar el modo en que cada subtipo se vincula con los principales actores sociales con quienes interactúan, pasa por la consideración y el análisis de los objetivos por los cuales tanto la empresa tabacalera (en adelante ET), como las ONG están operando en el medio.

Como ocurre con cualquier empresa perteneciente al complejo agroindustrial (y en un sentido más amplio como ocurre con todas las empresas), la ET persigue como objetivo principal la maximización de su tasa de ganancia. En consecuencia, elabora un conjunto de estrategias tendientes a garantizar el cumplimiento de este objetivo de la manera más eficiente y en el menor tiempo posible. Estas estrategias se traducen en el desarrollo e implementación de un modo de articulación con los productores que difiere significativamente del impulsado por la ONG.

En el análisis del problema que aquí nos ocupa, esto presenta un conjunto de repercusiones importantes, ya que tiene que ver con el tipo de vínculo que la ET impone a los productores y con el tipo de acciones tecnológico-productivas que promueve. En primer lugar es necesario dejar claro que el vínculo generado entre la ET y los pequeños productores tabacaleros, no es el resultado de una negociación entre partes donde cada uno pone a consideración del otro un conjunto de necesidades, demandas, e intereses. Por el contrario, la ET impone unilateralmente las condiciones de la relación y en general define todos y cada uno de los aspectos que vinculan a los productores con la empresa.

Llama la atención la gran homogeneidad en las estrategias impulsadas por las distintas tabacaleras que operan en la Provincia de Misiones. Evidentemen-

te, esto no sólo responde a acuerdos locales que realizan estas empresas entre sí, sino también a directivas promovidas por sus casas matrices. Como bien señala DA SILVA (1999) cuando analiza el complejo tabacalero de Brasil, su accionar responde a un modelo común implementado casi sin cambios en los distintos contextos nacionales<sup>5</sup>.

En la práctica, los productores tabacaleros podrían ser caracterizados como tomadores pasivos de las decisiones productivas y/o comerciales que toman las ET. Esto se observa con claridad cuando se analizan por ejemplo los paquetes tecnológicos implementados, o los continuos cambios de tipos de tabaco (criollo, virginia, o burley) que los pequeños productores han debido efectuar a fin de adecuarse a las necesidades comerciales de las empresas. La relación está tan normatizada y los pequeños productores tienen tan escasa capacidad de maniobra, que algunos autores definen a esta relación como “agricultura de contrato” (WATTS, 1990; GRAS, 1998; ROSENFELD, 1998, DA SILVA, 1999; TEUBAL, 1999). Bajo esta forma de agricultura los productores aportan la tierra, sus implementos y su fuerza de trabajo y se comprometen a vender su producción a la ET con la cual realizó el acuerdo. Las empresas por su parte proveen los insumos productivos, deciden el tipo de tecnologías a utilizar y se comprometen a comprarles el tabaco, siempre y cuando haya sido producido siguiendo las normativas técnicas por ellas señaladas.

WATTS (1990) define a este tipo de agricultura como aquella que vincula productores familiares “independientes” con una unidad central de procesamiento, exportación, o compra, que regula bajo contrato el precio del producto, el crédito para los productores y las prácticas productivas que deben cumplir los productores a fin de alcanzar la producción esperada. Por lo tanto, la agricultura de contrato representa una forma de organización social de creciente importancia en la actualidad, a través de la cual actores individuales producen plantas y/o animales con el fin de abastecer las complejas y cambiantes condiciones desarrolladas por el capitalismo global para obtener sus beneficios económicos<sup>6</sup>.

---

5 No es el objetivo de este trabajo analizar el modo en que está constituido el complejo agroindustrial tabacalero en la República Argentina. Los interesados en esta temática pueden consultar el trabajo elaborado por GRAS (1998).

6 Los autores que estudian este tipo de agricultura destacan la fuerte pérdida de independencia y autonomía que observan los productores que operan bajo contrato. Incluso algunos se refieren a ellos como parte de un “nuevo proletariado emergente”, como “empleados sin salario”, o como bien los describe LENIN como “proletarios propietarios” (WATTS, 1990). Del mismo modo KAUTSKY (1974) los llama “operarios de la industria” y en el campo local MONZÓN (2001) se refiere a los tabacaleros misioneros como “obreros a domicilio”.

Los pequeños productores tabacaleros estudiados encajan perfectamente en esta descripción teórica. En consecuencia, pierden el control efectivo de los medios de producción que asignan a la producción tabacalera. En cierta forma estos productores podrían caracterizarse como “empleados” de las ET que producen tabaco en su propio predio, por cuenta y orden de las tabacaleras. Es por ello que no pueden ser caracterizados como productores autónomos, ya que se encuentran totalmente subordinados a las reglas de juego que impone el complejo agroindustrial a través del vínculo contractual.

En este contexto los campesinos disponen de muy poco espacio para tomar sus propias decisiones<sup>7</sup> y en general no les queda otra alternativa que asumir una postura subordinada y tomar las decisiones impuestas unilateralmente por la agroindustria (WATTS, 1990; TEUBAL, 1999). Por lo tanto, y al igual que lo que ocurre en otros casos de agricultura bajo contrato, la relación entre las ET y los pequeños productores podría caracterizarse como esencialmente asimétrica.

Este tipo de vínculo con los pequeños productores es muy conveniente para las empresas, ya que se desvinculan de todos los problemas y riesgos vinculados con la producción directa, disminuyen su inversión de capital y bajan los costos fijos de explotación. En consecuencia, las tabacaleras se encargan solamente de la industrialización parcial de la materia prima y su colocación en mercados nacionales y externos. A través de los términos en que se acuerdan estos contratos, las empresas ejercen controles directos e indirectos sobre el aporte de mano de obra familiar que realizan los productores. Según WATTS (1990) esto se refleja en una mayor intensificación del trabajo en sus explotaciones, ya que para cumplir con lo acordado deben trabajar una elevada cantidad de jornales. Al mismo tiempo promueve una mayor extensificación<sup>8</sup> ya que con la finalidad de aumentar el volumen producido o la calidad del producto, se incorporan al proceso miembros del grupo familiar

---

7 La capacidad de negociación de los productores a lo largo de este proceso está vinculada a un sinnúmero de factores. Entre los que dependen de la agroindustria, se destacan el poder de la agroindustria en cuestión y su grado de integración vertical. Entre los que se relacionan en forma directa con el ámbito de la producción agropecuaria, se destacan el grado de organización alcanzado por los productores, el tipo de producto producido (anual o perenne, percedero o no percedero), y las alternativas productivas y comerciales disponibles regionalmente para los productores articulados. También existen factores directamente vinculados a la esfera económica-política de cada región o país. Es decir, el grado de intervención promovido por el estado a fin de regular (o no), la operación de los complejos agroindustriales.

8 Con este término WATTS (1990) hace referencia al proceso por el cual se incorpora al proceso productivo mano de obra no especializada y que, por distintos motivos, no están incorporados al mercado de trabajo.

cuyo costo de oportunidad de la mano de obra es muy bajo o tendiente a cero (por ejemplo, niños o ancianos). Resulta notable la capacidad de autoexploración que observa el grupo familiar bajo este tipo de esquemas productivos, ya que ésta es la única posibilidad que les permite cumplir con las exigencias productivas que imponen las ET.

### **3.2. Estrategia de la ONG**

En contraste, se observa una situación muy distinta si se analiza el tipo de vinculación existente entre la ONG y los productores orgánicos. La principal diferencia surge cuando se analizan los objetivos que persigue la ONG en el trabajo con los productores. A diferencia de lo que ocurre con la ET, las ONG son entidades de bien público que no persiguen la maximización de su tasa de ganancia. Por el contrario, su principal objetivo es lograr una mejora en la calidad de vida de los productores con quienes trabajan. Para ello elaboran con los productores una serie de proyectos que tienen el potencial de mejorar las condiciones de vida de las familias rurales.

Su propuesta de trabajo dista mucho de la impulsada por las empresas tabacaleras. Si bien también se involucran en la faz productiva, no tienen ningún tipo de interés comercial directo con la provisión de insumos, o con la comercialización de sus productos. Su rol es eminentemente técnico, en el sentido de brindar a los productores herramientas técnicas y metodológicas tendientes a que se capaciten, aumenten y mejoren su producción, protejan el medio ambiente, creen y/o fortalezcan sus redes sociales y puedan acceder a los mercados en condiciones un poco más ventajosas.

En lo que respecta a la faz productiva, cabe aclarar que la ONG no se propone mejorar sólo la producción de bienes transables en el mercado, ya que también persigue el fortalecimiento interno de la unidad de producción y la generación de bienes y servicios que ayuden a la familia a alcanzar su seguridad alimentaria. La producción orgánica constituye un tipo de actividad productiva que se adecua muy bien a sus objetivos ya que no sólo ayuda a fortalecer la seguridad alimentaria de la familia rural, sino que también permite la generación de saldos productivos que pueden ser exportados del sistema y colocados en el mercado.

Finalmente, otra de las funciones claves de la ONG se relaciona con el plano organizativo. La organización de los pequeños productores constituye una herramienta fundamental ya que muchos de los problemas que enfrentan los campesinos, trascienden largamente sus posibilidades de acción en forma aislada (por ej., problemas de comercialización, acceso a la tierra, reclamos gremiales, etc.).

En síntesis, a diferencia de lo que ocurre con las ET cuyo principal objetivo es hacer la mayor cantidad de dinero en el menor tiempo posible, la ONG se propone desarrollar un conjunto de acciones que permitan fortalecer la estructura interna de los sistemas productivos y mejorar sus condiciones de negociación con el entorno en el que desarrollan su actividad socioproductiva. En última instancia, su objetivo es fomentar el desarrollo rural y promover el mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores.

#### **4. Relación entre técnicos y productores**

Para comprender la dinámica tecnológica de las explotaciones en estudio, el modo en que se producen los cambios tecnológicos y la naturaleza de dichos cambios, resulta importante prestar atención a las características del vínculo existente entre los productores y los técnicos de las entidades con las que interactúan. A continuación se presentan algunas preguntas que se consideran claves para comprender mejor el tipo de relación que mantienen los pequeños productores con los técnicos de las entidades con las cuales se relacionan. Finalmente, se discuten los principales aspectos socioeconómicos que influyen para que los productores se inclinen por una u otra opción tecnológico-productiva.

##### **4.1. ¿Con quién y cómo se vinculan los productores?**

Si bien en el caso que aquí se estudia, los productores se articulan con la ET o con la ONG, el vínculo cotidiano y directo está mediado por los cuadros técnicos de cada una de estas entidades. Son sus técnicos los responsables de desarrollar el trabajo de terreno y, en última instancia, los responsables de implementar las políticas impulsadas por cada una de las entidades a las que representan.

Si se analiza el abordaje realizado por los técnicos de la ET y la ONG, es posible identificar algunas diferencias importantes. La primera diferencia a destacar tiene que ver con el nombre que cada entidad da a los técnicos que interactúan con los productores. En el caso de las ET, éstos se llaman “instructores” y para la ONG “técnicos de campo, extensionistas, o promotores”. A pesar de que ésta aparecería como una diferencia menor y restringida exclusivamente al campo semántico, tiene profundas implicancias que trascienden largamente la cuestión formal.

Los instructores son los responsables de vincular a las ET con los pequeños productores. En general, son jóvenes que no tienen estudios universitarios en agronomía y con frecuencia son egresados de escuelas agrotécnicas, o hijos

de productores tabacaleros destacados. Estos jóvenes son entrenados por las compañías para que promuevan y ejecuten las políticas tecnológicas y comerciales impulsadas por las ET. Por lo tanto, todas las cuestiones técnicas vinculadas a la producción, curado, y tipificación del tabaco, son de su directa incumbencia. Si bien su principal tarea consiste en visitar productores a fin de garantizar la cantidad y calidad de tabaco demandada por las compañías, también realizan algunas tareas administrativas y de planificación vinculadas a su propia actividad, y colaboran en la tarea de recepción del tabaco en los galpones de acopio de la compañía. Tanto las funciones de los instructores, como su posición dentro de la empresa están normatizadas, claramente delimitadas y responden a una estructura formal fuertemente jerárquica. Los lineamientos y directivas de las ET acerca del tipo de actividades a desarrollar por los instructores, se reflejan con claridad en su accionar cotidiano. Las tareas que desempeñan se van modificando a lo largo del año según las necesidades de la ET para la que trabajan y el momento del ciclo productivo en que se encuentren.

Luego de la entrega de la producción por parte de los productores, cada instructor recibe una meta productiva por parte de la empresa, la cual representa la cantidad, tipo y calidad de tabaco que ese año demanda la compañía de cada uno de ellos. El total de kilos de tabaco que los instructores se comprometen a hacer producir a los pequeños productores, guarda relación con el total de kilos de tabaco que cada empresa espera poder colocar en el mercado, a través de los *dealers* que se ocupan de su comercialización. Una vez que los instructores conocen su meta productiva, elaboran un plan general a fin de determinar con que productores van a trabajar para cumplir con la meta establecida. Luego visita a los productores seleccionados y le concede a cada uno un “cupó” productivo. Es decir, le autoriza a producir una determinada cantidad de plantas de tabaco. Es importante que esta idea quede suficientemente clara ya que los productores no pueden decidir libremente cuánto tabaco plantar, ya que la superficie y el tipo de tabaco a producir va a depender de la negociación que realice con su instructor.

En la selección de los productores, la empresa atiende dos aspectos principales vinculados con la esfera técnica y con la escala de producción. La primera cuestión tiene que ver con la capacidad que demuestra cada productor para llevar adelante la propuesta tecnológica formulada por la empresa y en consecuencia obtener un producto que se adecue a los estándares de calidad requeridos por el mercado (cantidad y calidad). La segunda tiene que ver con la cantidad de tabaco que puede plantar cada productor. Esto tiene que ver con su dotación estructural (en especial la mano de obra disponible) y con el compromiso que muestre la familia con la producción tabacalera. La tendencia

dominante en estos momentos es la de dar preferencia a aquellos productores que estén dispuestos, y tengan capacidad para plantar extensiones mayores. El gerente de una de las principales empresas tabacaleras de Misiones formulaba la siguiente reflexión en torno a este tema.

“... Nosotros estamos ahora con 1,25 ha por productor y nuestro objetivo es llegar a 1,5 ha por productor, que creemos que es lo máximo a lo que se puede llegar en Misiones por ser productores minifundistas. Debemos ser los que más altos estamos porque ahora tenemos un grupo de productores selectos, porque de dos mil y pico elegimos 600, los de mejor productividad, los más grandes, porque te sale también más barato para atenderlos... y claro vos plantás muchos kilos con pocos productores. El problema de Misiones es eso que la media estaba dando 0,90 a 1 ha por productor, así que nosotros ya estamos en 1,25 y nuestra meta es llegar a 1,50...”. (Gerente de la empresa tabacalera Nobleza Piccardo).

Una vez asignado el cupo, los instructores le acercan a los productores los insumos productivos que necesitarán para todo el ciclo productivo (principalmente agroquímicos). Como se señaló anteriormente, estos insumos son financiados por la compañía, y les son descontados en el momento en que la ET efectiviza el pago. A lo largo del ciclo productivo el instructor visita 2 ó 3 veces a cada productor a fin de observar la evolución del cultivo y, de ser necesario, para entregarle algunos insumos adicionales. La visita a los productores, no incluye necesariamente una recorrida de la parcela de tabaco. En realidad, la mayor parte de las veces los instructores conversan con los productores en el patio de la casa, o cerca de sus camionetas. El contacto es bastante breve ya que los instructores no disponen de mucho tiempo debido a que cada uno de ellos atiende entre 200 y 230 productores. Por lo tanto, sólo permanecen en cada campo el tiempo necesario como para hacer algunas preguntas, entregar insumos y de ser necesario, realizar algunas recomendaciones técnicas.

A lo largo del ciclo de cultivo, cada instructor va realizando estimaciones acerca del volumen productivo que espera obtener en cada explotación cuando finalice el proceso productivo. Evidentemente, ésta es una tarea bastante difícil de realizar en forma precisa ya que no sólo depende de la capacidad de estimación del instructor, sino también de las condiciones climáticas, de la incidencia de las plagas y en última instancia del manejo que cada familia realiza de su parcela de tabaco. No obstante, como bien lo señala uno de los instructores entrevistados, la correcta estimación del volumen productivo constituye una información de importancia vital para la compañía.

“... Esta es una de las calificaciones principales, porque éste es el número que mueve a la empresa para negociar: tenemos tantos kilos, o no tenemos tantos kilos. Ese es el número que nosotros tenemos que estimar más certeramente. Además, así la empresa no moviliza dinero ni de más ni de menos...”. (Instructor de la ET).

Cuando el ciclo productivo finaliza los productores cosechan el tabaco y comienzan con su etapa de curado la cual varía según el tipo de tabaco que se haya cultivado. En ese momento, los instructores generalmente los visitan nuevamente a fin de observar cómo se está desencadenando el proceso y para acordar una fecha probable de entrega del producto en los galpones de la empresa. Luego de entregar el tabaco y cuando se produce el pago, la compañía descuenta del valor total el monto de los insumos financiados durante el ciclo productivo.

Finalmente, la ET evalúa el proceso productivo-comercial en su conjunto. En esta etapa se presta mucha atención a la evaluación de los instructores. El grado de correspondencia existente entre la meta productiva suministrada por la empresa a cada instructor (medida en cantidad, calidad y tipo de tabaco), en relación al volumen final alcanzado, constituye el criterio principal a considerar en la evaluación del desempeño de los instructores. Sin embargo, también se consideran otras cuestiones tales como la dedicación del instructor, los logros conseguidos, el nivel de recuperación de los insumos financiados por la empresa y el grado de precisión en la estimación de kilos a producir por cada uno de los instructores. Todos estos elementos no sólo le permiten a la ET evaluar el desempeño individual de cada instructor, sino también disponer de una medida relativa que le permite conocer el desempeño de cada instructor en relación a los otros instructores. A modo de síntesis, se presenta el testimonio de uno de los instructores entrevistados, en el que responde a la pregunta de cuál es el objetivo principal de su trabajo para la compañía. La cita también permite conocer algunos de los criterios que maneja la empresa a la que pertenece en relación al financiamiento de insumos.

“... El objetivo primario sería que se plante todo lo originalmente programado. Después, que se fertilice todo lo necesario y el último objetivo importante es que se llegue a los kilos programados en burley y en virginia. Y dentro de lo posible dentro del costo promedio..., que no tenga ni costos muy altos ni muy bajos para los productores. Eso yo también lo tengo que manejar. Un productor que planta más o menos una buena cantidad, que necesita una mayor fertilización, no hay problema que él gaste 4 bolsas más de abono. Total él tiene la suficiente plata como para justificar con kilos lo que va a producir. ¡No hay problema! Pero en otros casos el que planta poco es al revés. Vos tenés que cuidar que gaste lo justo para que más o menos el hombre me sea rentable y a mí me sea rendidor. Porque a mí me tiene que pagar la cuenta, porque yo sería el que le da el crédito y después yo soy, cuando él me entrega, yo sería el que le cobro...”. (Instructor de la ET).

Resulta evidente que la preocupación en este caso se limita exclusivamente a la esfera técnico-productiva. Evidentemente, lo que motiva la intervención de los instructores es la necesidad de lograr un producto que constituye un insumo básico e insustituible para la compañía para la que trabaja. Por lo tanto, su preocupación pasa únicamente por tratar de garantizar que los productores

implementen las acciones tecnológicas que desde su punto de vista son las más adecuadas para alcanzar el objetivo productivo propuesto.

En el caso de la ONG en cambio, los objetivos perseguidos son totalmente distintos. Esto queda expresado con total claridad a partir del testimonio brindado por uno de los miembros de la ONG.

“... Mirá yo creo que podríamos hablar de más de un eje. Yo creo que un eje que es el más inmediato es la cuestión de mejorar la calidad de vida, que eso te abre a distintos aspectos: mejorar la producción, la producción para el autoconsumo, la venta de excedentes. O sea lo que generalmente entra en los proyectos de desarrollo rural. Pero bueno, a eso se suman otras cosas, el poder trabajar en mejorar la cuestión de salud, el acceso a servicios públicos... Creo que eso es lo que se negocia de una manera más directa y es lo que a la gente le interesa directamente de la propuesta. Y eso para nosotros es un objetivo. Es un objetivo compartido por la gente. Dentro de eso si querés por ahí una cosa más mediata, está el tema de la sustentabilidad. O sea de decir bueno, los modelos productivos que estamos trabajando con la gente, tienen que darles resultados o beneficios más concretos y más directos. En sus ingresos, en su situación, pero también bueno, irlo pensando de manera sostenible y ahí entramos en toda la cuestión de manejo de recursos naturales y demás. Y bueno, eso es una cosa que de entrada lo ven menos pero bueno, tratar de ir incorporando esa cuestión. Y la otra cuestión es el fortalecimiento de organizaciones locales. O sea arrancar de lo local, del grupo de base y después ir tratando de hacer articulaciones para que puedan autogestionarse las cosas que estén haciendo, y que tengan un poder de negociación a nivel local, en la comunidad o el municipio, y también con los programas estatales, tipo PSA, Ministerio... Bueno y en el caso de la zona de intrusos de tierra, bueno ahí estamos trabajando el tema de una organización que pueda incursionar en la negociación por la obtención de la tierra. O sea que hay objetivos inmediatos que es mejorar la calidad de vida de la gente, el tema de la sustentabilidad por otro lado y el tema organizativo a distintos niveles...” (Directivo y técnico de campo de la ONG).

Evidentemente, los fundamentos y objetivos que orientan la intervención, son totalmente distintos a los perseguidos por las ET. La ONG ha desarrollado una estrategia general que no incluye sólo cuestiones técnico-productivas, sino otras que tienen que ver con cuestiones sociales, organizacionales y estratégicas. A tal fin delimitan áreas de trabajo que corresponden con distintos campos y las articulan en un plan de acción de corto y largo plazo. Es decir, que a diferencia de lo que ocurre con la ET, la ONG se propone implementar acciones en distintos campos tendientes a promover el desarrollo rural y la mejora en la calidad de vida de las comunidades con las que trabajan.

En la ONG los responsables del vínculo directo con los productores son los llamados “técnicos de campo”, “extensionistas” o “promotores”. Si bien usan indistintamente uno u otro término, desde el punto de vista conceptual dicen preferir llamarlos promotores, porque de esta forma se da una idea de mayor integralidad a la tarea realizada.

A diferencia de lo que ocurre con los instructores de las tabacaleras que son todos de sexo masculino, en el trabajo de campo que realiza la ONG también

participan mujeres. En el caso particular de San Pedro, la ONG tiene dos técnicos de campo de sexo masculino y un tercero de sexo femenino. Los varones son técnicos agrónomos sin formación universitaria pero con gran inserción en la zona, debido a que son nativos del área donde trabajan. La mujer en cambio, tiene formación universitaria en ciencias sociales, pero no es de la región. Si bien este es el equipo base que opera en la zona de San Pedro, cuentan además con la asistencia de 2 técnicos radicados en la ciudad de Posadas (especialistas en el campo social y agronómico respectivamente), que si bien realizan tareas de dirección, se ocupan también de actividades al campo.

Con respecto al equipo base de campo, cabe destacar que los primeros dos técnicos arriba mencionados están a cargo de todas las cuestiones vinculadas a la esfera técnico-productiva, y la tercera técnica del equipo de aquellas problemáticas relacionadas con los contenidos que provienen del campo social. Ambos perfiles técnicos les permiten integrar un equipo interdisciplinario desde el cual diseñan la metodología y la estrategia de intervención en las comunidades en las que trabajan. Según la perspectiva de la ONG, la idea de conformar equipos interdisciplinarios es un aspecto clave de su funcionamiento, íntimamente relacionada con la naturaleza de los problemas que abordan. Lo que sigue es la justificación que realiza uno de los miembros de la ONG acerca de la importancia de abordar este tipo de trabajo desde equipos interdisciplinarios.

“... Lo nuestro es un trabajo integral que tiene aspectos técnico-productivos, pero hay otros aspectos que tienen que ver con el fortalecimiento de las organizaciones locales, de representación... digamos, se trabaja en actividades con los grupos, sobre todo en los grupos de mujeres que no son estrictamente productivas. Si querés, el tema salud, el tema alimentación, y bueno es una cosa mucho más integral y en ese sentido bueno ahí se justifica la cosa de campo interdisciplinario y la complementación de capacidades. Incluso entre los mismos técnicos [agrónomos], de pronto hay alguno que maneja más la cuestión forestal, ganadera y otros están manejando más otras cuestiones...”. (Directivo y técnico de campo de la ONG).

El equipo técnico de la ONG atiende distintos grupos de productores. Es decir, no sólo a los grupos de productores orgánicos (compuesto casi en su totalidad por mujeres), sino también a otros grupos que se ocupan de otro tipo de actividades y problemáticas (por ejemplo, la producción ganadera, o la forestación). Resulta interesante destacar que en todos los casos el equipo técnico de la ONG trabaja con productores agrupados. Esta es una diferencia importante con respecto a lo que ocurre con la ET, ya que como se vio anteriormente los instructores trabajan exclusivamente con productores individuales.

Los técnicos de campo de la ONG no tienen una rutina laboral tan normatizada como ocurre con los instructores. Su trabajo es más flexible y diverso, debido a que no en todos los grupos se aborda la misma problemática y a que no todos los grupos tienen el mismo grado de desarrollo. Hecha esta salvedad se procurará describir algunos de los aspectos que forman parte del trabajo de los técnicos de campo de la ONG. Si la unidad con la cual se vinculan es “el grupo” y no los productores aislados, intentar reconstruir el modo en que trabajan con un grupo tipo, puede ayudar a comprender mejor su tarea.

El trabajo comienza en una zona determinada la cual es seleccionada atendiendo aspectos de política institucional. Es decir, un conjunto de razones y fundamentos que tienen que ver con cuestiones internas de la institución por un lado (entre otras, posibilidades financieras de la ONG, concepción del desarrollo rural, estrategia política, áreas geográficas en las que ya está trabajando, perfil socioproductivo de los productores con los que prefiere trabajar, tipo de actividades que desea fomentar y perspectivas de financiamiento para nuevos proyectos); y por otro, con cuestiones propias del contexto socioproductivo donde desarrollan sus actividades (por ej., tipo de problemáticas que surgen en el medio rural, demandas de atención formuladas por los campesinos, contactos y acuerdos con otras instituciones y/u organizaciones de productores).

Una vez que la institución ha delimitado la zona en que se propone trabajar, los técnicos comienzan a promover la formación del grupo (o los grupos) de productores base. En algunas oportunidades, los técnicos de campo son los que se ocupan de la conformación del grupo, otras veces algunos productores ya vinculados a la ONG colaboran en su integración, o en algunos casos los técnicos responden a la demanda de un grupo ya constituido por otro motivo. Luego de su constitución como tal, el grupo conjuntamente con los técnicos de campo de la ONG comienzan el trabajo propiamente dicho. Tampoco existe aquí una secuencia de actividades fijas o típicas ya que cada grupo tiene su dinámica particular y responde a características propias. La naturaleza de los problemas que se abordan y los objetivos que cada grupo se plantea, contribuyen también a esta heterogeneidad y no permiten la implementación de una rutina de actividades demasiado estandarizada. A veces los productores están interesados en sumarse a una línea de trabajo ya desarrollada por la ONG con otros grupos. Este sería el caso de las mujeres abocadas a la producción orgánica en San Pedro, ya que luego de la formación del primer grupo, otros se fueron constituyendo interesados en trabajar en la misma temática. También puede ocurrir que el nuevo grupo formado se proponga trabajar una línea distinta, en la que no había trabajado antes la institución. Si la ONG está en condiciones de dar respuesta a esta temática y se adecua a sus

prioridades de política institucional, se abre entonces una nueva línea de trabajo.

A través de sucesivas reuniones, el grupo con el apoyo del equipo técnico elaboran y ejecutan un plan de acción tendiente a cumplir con los objetivos propuestos en el momento de su conformación. A lo largo de reuniones sucesivas, el grupo desarrolla un conjunto de actividades distintas tales como, elaborar diagnósticos, priorizar problemas, analizar alternativas, delimitar roles y responsabilidades, ejecutar acciones, evaluar el proceso del grupo y fomentar actividades que le permitan alcanzar niveles crecientes de capacitación y organización. Todas estas tareas se realizan con el apoyo permanente del equipo técnico de la ONG.

Además de las reuniones, existen otras instancias de contacto entre técnicos y productores. Éstas se vinculan con dos tipos de situaciones específicas. Para responder a la demanda efectuada por algún productor que tiene un tipo de problema que requiere su visita personal, o en instancias grupales de capacitación donde se trabaja a campo algún contenido técnico específico. En este tipo de reuniones de campo los productores tienen la oportunidad de poner en práctica algunos de los contenidos técnicos propuestos desde la capacitación.

Finalmente, y además de las actividades que realizan con los productores, el equipo técnico tiene también la obligación de cumplir con una serie de cuestiones administrativas y estratégicas a fin de permitir el normal desenvolvimiento de la institución. Entre ellas se destaca la elaboración de informes, el monitoreo de la evolución de los proyectos implementados, la colaboración en la formulación de nuevos proyectos, la participación en las capacitaciones y la colaboración en la implementación de la estrategia de articulación institucional elaborada por la ONG.

Por su enfoque de trabajo y el tipo de metodologías que esta ONG eligió para su funcionamiento, su estructura formal es mucho menos rígida que la de la ET. En esta ONG no existe una estructura jerárquica tan vertical y formalizada como la existente en las ET. Si se comparan las 2 entidades desde el punto de vista de su estructura funcional, es posible observar que las relaciones existentes entre los distintos miembros de la ONG son mucho más horizontales y democráticas y no están mediadas por el poder que confiere el cargo que cada uno ocupa dentro de la estructura jerárquica, sino más bien por el reconocimiento social que confiere el trabajo que cada uno realiza por los productores y por su propia institución.

## 4.2. *¿Cuáles son las principales aristas de sus abordajes metodológicos?*

El perfil de los técnicos que en uno y otro caso se ocupan del trabajo con los productores, la consideración del tipo de trabajo que efectivamente realizan a campo, y el análisis de los objetivos que persiguen a través de su intervención, permiten identificar algunas diferencias de fondo entre el abordaje metodológico impulsado por la ET y la ONG. A continuación se presenta una breve discusión de estas diferencias, las cuales se agrupan en torno a cuatro ejes principales.

### 4.2.1. *Visita vs. reunión*

Como bien se señala en el ítem anterior, los instructores de la ET enfocan su trabajo apoyándose exclusivamente en visitas individuales a los pequeños productores. En cambio, para la ONG la reunión de los productores con sus técnicos de campo, constituye su principal herramienta metodológica.

En primera instancia podría especularse que al apoyarse en la visita individual, el trabajo de los instructores sería más personalizado. Esto efectivamente es así desde el punto de vista del tipo de la relación que se entabla, ya que los contactos son de persona a persona. No obstante, no significa que estos contactos más personales resulten en el desarrollo de una propuesta de asistencia técnica, que se ajuste mejor a las particularidades socioproductivas de cada uno de los productores visitados. Por el contrario, la propuesta de manejo tecnológico que las tabacaleras impulsan a través de sus instructores es sumamente homogénea e indiferenciada. Las reglas que gobiernan la implementación de los paquetes tecnológicos de la agricultura industrial, dejan escaso margen para la atención de las especificidades que puede demandar cada caso particular.

Los encuentros son puntuales, muy breves y básicamente apuntan a que los productores dispongan de los insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos productivos delineados por la ET. Si bien la visita individual significa un mayor costo operativo para la empresa, eligen esta opción porque les resulta más segura desde el punto de vista de los objetivos que persigue. Es decir, de este modo la empresa tiene la certeza de que todos los insumos van a estar disponibles en cada una de las explotaciones en el momento preciso, garantizando así la obtención del producto deseado<sup>9</sup>.

---

9 El mayor costo que implica esta metodología tampoco constituye una preocupación para la ET, ya que los precios de los insumos que entregan a los productores están sobrevaluados en relación a sus precios de venta en agroquímicas de la zona. En otras palabras, son los mismos productores quienes en última instancia pagan la visita de los instructores.

Analizado el tema desde la perspectiva de las empresas tabacaleras, el rol que desempeñan los instructores es extremadamente importante y por lo tanto, debe realizarse de una manera eficaz y eficiente. En estas visitas individuales no se observaron situaciones que hagan pensar que es intención de los instructores propiciar la comprensión por parte de los productores de las tecnologías transferidas. Evidentemente, tampoco persiguen como objetivo promover instancias que signifiquen situaciones de aprendizaje para los pequeños productores. Los instructores no disponen del tiempo, ni de la intencionalidad y probablemente tampoco de la capacitación necesaria como para que esto ocurra. Si se tiene en cuenta que cada instructor debe atender a más de 200 productores en forma individual, queda claro que sólo disponen del tiempo mínimo como para “bajar” una propuesta tecnológica única y en el mejor de los casos instruir a los productores acerca de las dosis recomendadas para cada uno de los agroquímicos entregados.

Los promotores de la ONG en cambio parten de supuestos totalmente distintos. Eligen el grupo como eje de su interacción con los productores ya que resulta más funcional a sus objetivos. El equipo técnico con base en San Pedro trabaja actualmente con 18 grupos. La cantidad de miembros que participan en cada grupo es bastante variable, pero la mayoría de los grupos están constituidos por entre 10 y 20 personas. A través de su trabajo, los equipos técnicos de la ONG tratan de generar situaciones que permitan el crecimiento individual y grupal de los productores con quienes se vinculan. Utilizando distintas técnicas de animación buscan encontrar los espacios más apropiados que les permitan generar aprendizajes significativos. Su trabajo se corresponde bastante con el de un educador interesado en propiciar situaciones que promuevan el desarrollo de capacidades que permitan la transformación de la realidad en la que se desempeñan. Para ello ponen en juego un conjunto de prácticas metodológicas que propician la reflexión, el análisis crítico de su propia realidad, el desarrollo de prácticas solidarias y democráticas y la concientización de todos los involucrados en el proceso. Como la relación se plantea de una manera más horizontal que la que ocurre entre instructores y productores, los mismos técnicos de campo se involucran y transforman en el proceso y no pueden por lo tanto, ser considerados sólo educadores, sino más bien educadores-educandos<sup>10</sup>.

---

10 Salvando las diferencias, este tipo de procesos tiene cierta vinculación con los postulados más generales de la propuesta freiriana, que tuvo gran expansión en América Latina durante la década del setenta (véase por ejemplo, FREIRE, 1973, 1975, BARREIRO, 1974).

De esta forma, el grupo se convierte en el ámbito más propicio para el encuentro entre técnicos y campesinos y en un espacio adecuado para generar acciones tendientes a la transformación de la realidad (NÚÑEZ, 1986). Es en este campo donde los productores tienen la posibilidad de elevarse sobre su situación individual y comenzar a realizar análisis más integradores de su propia realidad. También constituye un espacio apropiado que les permite alcanzar acuerdos, coordinar acciones y desarrollar actividades que no podrían haber realizado individualmente. Esta situación se ve reflejada con claridad en el caso de los grupos de mujeres abocadas a la producción orgánica en San Pedro. En el marco de las actividades propuestas por el grupo, las mujeres han desarrollado tareas muy diversas que van desde su capacitación en cuestiones técnicas, hasta el desarrollo de una organización que las nuclea. Incluso, a partir de la propia dinámica del grupo y de las demandas generadas por el contacto con otros grupos, han aprendido o mejorado su lectoescritura, o se han transformado en capacitadoras en algunas temáticas técnicas de otros grupos que se encuentran en etapas más tempranas de su proceso de desarrollo (por ej., huerta orgánica, elaboración de envasados caseros y medicina natural).

Paradójicamente, y aún cuando se utiliza una metodología de trabajo no individualizada como en el caso de los instructores de las ET, el trabajo de los promotores termina siendo más personalizado que el realizado por los instructores. Esto se debe a que en su trabajo los técnicos de la ONG parten de un diagnóstico de la realidad construido por los propios miembros del grupo. Por lo tanto, aún cuando los promotores no trabajen con los productores de una manera individual, el tipo de actividades implementadas responden mucho más a su problemática socioproductiva que la implementación de un paquete tecnológico rígido e indiferenciado, que no atiende las particularidades socioproductivas de los sujetos sociales a los que están dirigidos.

Pero claro, el grupo no sólo es siempre un espacio para la construcción y camino seguro hacia la transformación. También es el escenario de pujas e intereses personales o sectoriales que conspiran en contra del logro de los objetivos propuestos. El hecho de que estos grupos sean efectivos espacios para la construcción social, no significa que sean ámbitos donde no se exprese el conflicto social. Por el contrario, los conflictos originados como consecuencia de los choques producidos debido a lecturas diferentes de la realidad, por intereses distintos, por diferencia, celos o disputas entre sus miembros, o por pujas por poder, constituyen elementos cotidianos en la dinámica de este tipo de grupos de trabajo. Por supuesto que los promotores no se encuentran ajenos a estas situaciones. Su rol, como así también el de los productores más lúcidos y comprometidos del grupo, resulta vital para poder ir dirimiendo las diferen-

cias que surjan, a fin de gestionar el conflicto de la forma más conveniente posible, en función de los objetivos propuestos por el grupo<sup>11</sup>.

#### 4.2.2. *Visión de rubro vs. enfoque de sistemas*

Éste constituye otro elemento característico que permite introducir un nuevo eje de distinción entre los abordajes metodológicos impulsados desde la ET y la ONG. Como ya se sugirió anteriormente, los instructores realizan un fuerte recorte de la realidad de los pequeños productores, ya que se ocupan exclusivamente de sólo un rubro productivo: el tabaco. Cuando imponen su propuesta técnica, no se ocupan por considerar las posibles incompatibilidades o competencias existentes entre el manejo tecnológico propuesto para el tabaco y el de los restantes rubros que componen sus sistemas. Esto abarca un conjunto amplio de situaciones, que involucran cuestiones tales como el uso de los implementos de labranza, la priorización de inversiones que sólo tienen utilidad en el marco de la producción de tabaco, la habilitación de nuevas tierras para el cultivo, o el modo en que se asigna y prioriza la mano de obra en la explotación. En otras palabras, a través de una visión altamente sesgada hacia la producción tabacalera, los instructores implícitamente presionan a los productores para que le den un trato especial a este rubro, ignorando la lógica básica que orienta su accionar técnico productivo, y/o desconociendo (o no considerando) la importancia central que tienen las otras actividades en su reproducción social (CÁCERES, 2004).

Para analizar más profundamente esta situación, se hace referencia aquí a una queja hacia los instructores, que surgió durante las entrevistas realizadas a algunos de los productores tabacaleros. El reclamo tiene que ver con la recomendación que realizan los instructores para que los productores planten avena luego del tabaco, a fin de utilizarla como abono verde para mejorar el suelo.

“... Sí..., ellos [los instructores] querían que luego del tabaco yo pusiera cobertura verde y plantara avena. Y yo no quiero poner avena porque yo saco el tabaco y planto maíz. Aunque no esté muy lindo el maíz me defiende mucho para los animales...”. (Productor tabacalero de Leandro N Alem).

Si bien la propuesta técnica es interesante ya que apunta a mejorar la calidad del suelo, choca de frente con prácticas tradicionales de los pequeños

---

11 Varios autores han estudiado la emergencia el modo en que impacta la emergencia de conflictos en proyectos de desarrollo de escala comunitaria. Al respecto, WARNER y JONES (1998) elaboran una propuesta de monitoreo y negociación.

productores (ellos siempre luego del tabaco plantan maíz), y se opone a la realización de uno de los cultivos más importantes para su reproducción social. Además, este tipo de propuestas técnicas no apuntan a satisfacer necesidades reales y demandas sentidas de los productores<sup>12</sup>. Por otra parte, desde la lógica de un campesino que se mueve en un contexto de fuerte escasez de recursos, resulta muy difícil incorporar técnicas del tipo de la sugerida por los instructores. Suponiendo que no existiera la competencia de la avena con el maíz, desde el punto de vista del productor la siembra de abonos verdes puede representar una dilapidación innecesaria de recursos. Desde su lógica, esto implicaría asignar recursos escasos (semillas, mano de obra, animales de tiro, herramientas, etc.) resignando toda posibilidad de recibir un beneficio inmediato a cambio (grano o forraje), ya que el destino final del cultivo implantado es su incorporación al suelo (CÁCERES, 2004). Evidentemente, este tipo de propuestas confrontan su lógica productiva, sobre todo si los productores no tienen suficientemente claro para qué las ejecutan y por lo tanto, no pueden ser vistas como la solución a un problema, sino más bien como una imposición, o un nuevo problema.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta la discusión aquí planteada, resulta comprensible la crítica que realiza el productor arriba citado, en relación a la propuesta tecnológica realizada por los instructores. Para que este tipo de cambios tecnológicos sean incorporados por los productores sería necesario elaborar e implementar una estrategia que permita primero la objetivación del problema por parte de los productores. Si esto no ocurre, la incorporación de la propuesta difícilmente se realice, o si se incorpora, probablemente sea abandonada cuando disminuya la presión técnica sobre los productores.

Desde este marco, el accionar de los instructores podría ser descrito como netamente tecnocrático, demostrando un interés selectivo por sólo un rubro

---

12 Esto no quiere decir, sin embargo, que en el plano tecnológico se recomiende trabajar exclusivamente respondiendo a las demandas tecnológicas de los productores. Si bien ésta sin dudas constituye una de las funciones de los agentes externos, resulta necesario que los técnicos también tomen la iniciativa, a fin de abordar y proponer el tratamiento de algunos problemas productivos que por distintas causas no pueden ser identificados convenientemente por los productores. Respecto a este último tema, CÁCERES (1998) señala que existen algunos problemas que por su naturaleza difícilmente puedan ser visualizados como tales por los campesinos. Este autor realiza una categorización de distintos tipos de problemas productivos que con frecuencia son difíciles de identificar/observar por parte de los pequeños productores. Entre ellos se mencionan ciertos problemas productivos que no se manifiestan de una forma “aguda” (como por ejemplo una plaga, o la muerte de un animal), sino más bien de una manera “crónica”. Es decir, que responden a procesos que ocurren lentamente y que van afectando progresivamente la capacidad productiva de sus explotaciones. Típicamente, varios de los problemas relacionados con la conservación del suelo podrían ser incluidos en esta categoría de problemas difíciles de observar por los productores.

productivo, y respondiendo a un fuerte recorte de la realidad. No obstante, y a pesar de las críticas que uno podría realizar a este enfoque de trabajo, es justo reconocer que esa es en última instancia la función de los instructores y el único motivo por el cual están operando en el medio. Por otra parte, resulta necesario destacar que muchas de las tecnologías impulsadas por los instructores son efectivamente adoptadas por los productores. Esto ocurre aún cuando los instructores cometan algunas de las “faltas” metodológicas aquí señaladas. Los motivos que explican este “extraño” comportamiento por parte de los productores, se discuten más adelante.

En contraste, el abordaje impulsado desde la ONG a través de sus promotores es totalmente diferente. Como bien lo expresa uno de sus miembros en una de las citas incluidas más arriba, la integralidad es el aspecto clave del abordaje propiciado por la ONG. Por lo tanto, la tarea de los técnicos de campo no se limita a los aspectos técnico-productivos (mucho menos a un solo rubro como en el caso de los instructores de la ET). Se incluyen también otro tipo de cuestiones que aunque no pertenecen a la esfera productiva son vitales para el funcionamiento del sistema y la reproducción social de los pequeños productores. Pero no todas las acciones impulsadas por la ONG ocurren en el interior del sistema productivo. También fomentan el desarrollo de actividades que ocurren principalmente fuera de la explotación, tales como el desarrollo de nuevos canales de comercialización para sus productos, el fomento de la organización campesina, su articulación con instituciones y programas que operan en el medio, la construcción de redes solidarias, la lucha por la tierra y el compromiso con un modelo de decisión y acción con profundas bases democráticas.

Las cuestiones de género ocupan un lugar destacado en el accionar de la ONG. Esto se manifiesta no sólo a partir de la forma en que está conformado el equipo técnico que opera en San Pedro, sino también a partir del hecho de que existen numerosas actividades implementadas pensando especialmente en atender cuestiones específicas de género. La experiencia realizada con las mujeres de San Pedro agrupadas en torno a la producción orgánica, constituye el mejor ejemplo para ilustrar este punto. Cabe aclarar sin embargo, que la atención de las cuestiones de género trascienden largamente lo que podría describirse simplemente como “actividades destinadas a mujeres”. Son más bien estrategias tendientes a lograr un reposicionamiento de la mujer en el seno familiar, el reconocimiento de su rol histórico en la reproducción social de estos sistemas, y el fortalecimiento de su posición como género, tanto hacia el interior como hacia el exterior del núcleo familiar.

De la observación del tipo de actividades que impulsan los técnicos de campo de la ONG, es posible comprender a qué se refieren cuando mencionan

la necesidad de abordar la problemática de los pequeños productores desde una perspectiva integral. Evidentemente, su enfoque trasciende largamente la visión de rubro impulsada por los instructores y reconoce la complejidad de relaciones productivas y extraproductivas que caracterizan al funcionamiento de los sistemas campesinos. Incluso, la idea de “sistema productivo” como tal resulta muy estrecha para caracterizar el tipo de enfoque y grado de comprensión que esta institución tiene de la realidad de los pequeños productores. Tal vez el concepto de “sistemas de actividad” (PAUL *et al.*, 1995) sea más adecuado que la idea clásica de sistemas de producción muy difundida en el campo de las ciencias agropecuarias<sup>13</sup>. En otras palabras, los promotores de la ONG tratan de esforzarse por comprender las bases sobre las que se asientan las estrategias de reproducción social de los campesinos con los que trabajan. Es decir, tratan de identificar y comprender cuáles son las actividades productivas y extraproductivas de las que depende su permanencia en el campo socioproductivo en el que operan. A partir de esta comprensión inicial del sujeto social con el que trabajan, tratan de elaborar estrategias y consensuar acciones con los campesinos, a fin de lograr el fortalecimiento de las bases sobre las que se asienta su reproducción social<sup>14</sup>.

Luego de la explicitación del tipo de actividades que promueve la ONG a través de sus promotores y a partir del análisis de las bases teóricas sobre las que se asienta su propuesta de abordaje a las comunidades, resulta más sencillo comprender la importancia de integrar equipos de campo como el que opera en San Pedro. Esto es así, no sólo debido a que la complejidad de los problemas a abordar trasciende largamente la capacidad de análisis y reflexión individual, sino también a la necesidad de contar con capacidades diferenciales hacia el interior del equipo que ayuden a comprender mejor los problemas que surgen en el trabajo de campo.

---

13 PAUL *et al.* (1995) sostienen que no es posible comprender la lógica y funcionamiento de los sistemas campesinos a través de un análisis estricto de sus sistemas productivos. Para alcanzar una comprensión integral del mundo campesino resulta imprescindible definir un “metasistema” de un nivel jerárquico superior al sistema productivo, que incluya todos aquellos ámbitos con los cuales se vinculan las actividades campesinas. Para ello, resulta necesario considerar la totalidad de las estrategias de reproducción social campesina, tengan o no base agropecuaria y se desarrollen o no dentro del sistema productivo.

14 La elección de este enfoque no podría caracterizarse como “arbitrario” o simplemente “pragmático”. Por el contrario, responde a una determinada concepción del desarrollo rural, la cual se encuentra en directa vinculación con el marco ideológico que orienta a la institución.

### 4.2.3. *Transferencia vs. adaptación y experimentación*

Éste constituye otro campo donde es posible observar claras diferencias entre el abordaje realizado por los técnicos de ambas entidades. Mientras los instructores de las tabacaleras implementan un modelo clásico de transferencia de tecnología, los promotores de la ONG ponen el foco en la adaptación tecnológica y en la experimentación conjunta con los campesinos.

El modelo transferencista impulsado por los instructores ha sido ampliamente analizado en la bibliografía especializada. Reconoce sus orígenes en los trabajos basados en el modelo de “difusión de innovaciones” DE ROGERS (1962), el cual fue muy popular entre los extensionistas de todo el mundo fundamentalmente durante la década del setenta. En este trabajo, ROGERS analiza la conducta de los productores a fin de comprender los motivos por los cuales adoptan o no las innovaciones tecnológicas. Desde su óptica, la adopción respondería a un patrón normal y si se graficara permitiría identificar intervalos de adoptantes con características distintas, los cuales podrían clasificarse como “innovadores”, “adoptantes tempranos”, “mayoría temprana”, “mayoría”, “mayoría tardía” y “rezagados”.

Este modelo transferencista se basa en el supuesto de que es la ciencia moderna la respuesta final para todos los problemas originados en el sector agropecuario, y considera a la tecnología moderna como el camino seguro que permitirá superarlos. Esta concepción propone un escenario en donde se plantea una fuerte asimetría en la relación entre técnicos y productores. Como los productores no disponen de la información generada por el sistema científico formal, son los técnicos quienes asumen el rol principal, transformándose en los portadores de las soluciones técnicas que necesitan los productores. De esta forma se cristaliza un tipo de vínculo unidireccional en donde una persona que “sabe” (el técnico) le transfiere información a otra que “no sabe” (el productor). Este es el motivo por el cual se lo describe como un modelo concebido e implementado “de arriba para abajo” (*top-down approach*)<sup>15</sup>.

---

15 No es el objetivo de este trabajo describir y analizar las bases teóricas, e implicancias prácticas derivadas del uso de este abordaje. No obstante, cabe destacar que este modelo ha sido ampliamente criticado por ser considerado reduccionista, limitado, contradictorio y porque no explica suficientemente la conducta de los productores en relación al cambio técnico (BUTTEL *et al.*, 1990, VANCLAY y LAWRENCE, 1995). A pesar de las críticas y la emergencia de nuevas propuestas metodológicas (por ej., CHAMBERS *et al.*, 1991, CHAMBERS, 1991), este enfoque sigue aún vigente y actualmente es utilizado por muchas instituciones públicas y privadas de nuestro país.

El trabajo de los instructores de la ET se basa largamente en este enfoque. Esto se manifiesta no sólo a partir del modo marcadamente unidireccional a través del cual entablan el vínculo con los productores, sino también a través de la observación del tipo de tecnología que ofrecen. En todos los casos corresponden a componentes de paquetes tecnológicos cuidadosamente diseñados por los técnicos de las tabacaleras, con la finalidad de obtener un producto con las características exigidas por la empresa para la que trabajan. El resultado final se traduce en propuestas tecnológicas homogéneas, totalmente exógenas, que se encuentran alejadas de la realidad cotidiana y de la experiencia de los pequeños productores, y que muestran una muy escasa flexibilidad y capacidad de adaptación a las condiciones reales de cada explotación.

Desde este marco la innovación y la adaptación de la tecnología por parte de los productores no sólo no es estimulada, sino más bien totalmente desaconsejada. Esto no es un supuesto implícito, ya que por el contrario forma parte del mensaje transmitido por los instructores. Lo que sigue es la recomendación que le realiza un instructor a un productor en una de las visitas individuales. La recomendación se enmarca en una descripción previa, en la que el instructor le comenta al productor la metodología seguida por la empresa para determinar experimentalmente cuáles eran las variedades de tabaco que debía sembrar cada año.

“... Lo que estamos tratando nosotros es de lograr un estándar, cosa de tener todo medio parejo, porque si no tenés tabaquito así, tenés tabaquito asa, de todo tenés... Y eso no te sirve, comercialmente no nos sirve porque te desempareja mucho los niveles de nicotina. Entonces mientras menos variedades hagamos y más parejo sea el rendimiento para todos, comercialmente estamos más uniformizados, más estandarizados todos. Y ese es el objetivo final de lograr... La gente como vos lo cuidas bien [al tabaco], el otro que lo cuida de la misma forma y que saque el mismo rendimiento. Porque si no, estamos en un círculo vicioso porque no salimos de la prueba [de la experimentación]... Eso es lo que yo les digo [a los productores]: no prueben!!! Lo que nosotros les damos ya está probado! Entonces, con confianza plante que es una variedad buena que no hay problema. Si no, vamos a seguir probando y nos vamos a pasarnos la vida probando...”. (Instructor de la ET).

El texto precedente muestra con extrema claridad cuál es la lógica en la que se basa el enfoque transferencista. La ET es quien realiza las experimentaciones y es la responsable de tomar las decisiones concernientes a las tecnologías a utilizar las que en definitiva formarán parte del paquete tecnológico transferido. A la empresa no le interesa (ni quiere) que el productor participe en este proceso. Tampoco espera que comprenda de un modo profundo la propuesta tecnológica a fin de lograr una apropiación efectiva por parte de los productores. Por el contrario, pareciera ser que lo único que le interesa es que los campesinos adopten el paquete y lo ejecuten tal cual fue diseñado. A tal fin,

el instructor trata de persuadir a los productores para que incorporen la tecnología y les pide que tengan “confianza” en la propuesta técnica, ya que la empresa realizó todas las experimentaciones y pruebas técnicas necesarias. Por lo tanto, desde este enfoque no se trata de promover ni la participación, ni la adaptación, ni la comprensión de la propuesta tecnológica por parte de los pequeños productores. En última instancia la empresa, desde una posición de poder, apela a una cuestión de fe (la confianza) para que los productores adopten sin cuestionamientos el paquete tecnológico propuesto y lo reproduzca lo más fielmente posible.

El enfoque de los promotores de la ONG es radicalmente distinto ya que no se basa en la persuasión, sino en la búsqueda de propuestas tecnológicas que surjan de la experiencia y el conocimiento de ambos actores sociales.

Desde el punto de vista conceptual esta vertiente no reconoce un origen tan claro y definido como la anterior. Esto dicho en el sentido que no existe una línea teórica que haya logrado hegemonizar al amplio espectro de críticos del modelo transferencista. Tal vez la propuesta de CHAMBERS *et al.* (1991) sea la que ha alcanzado mayor difusión (aunque no necesariamente consenso) durante la última década<sup>16</sup>. Este enfoque reconoce a los productores como los principales actores del desarrollo rural y de la generación tecnológica, ya que supone disponen de conocimientos y habilidades adaptativas basadas en su propia experiencia y acumuladas en su cultura. Esta corriente se desarrolló a partir del reconocimiento de la incapacidad demostrada por el modelo transferencista y la tecnología de la Revolución Verde para dar respuesta al tipo de problemas que surgen de la realidad en la que generalmente se encuentran los campesinos. La Revolución Verde fue diseñada para dar soluciones tecnológicas basadas en el sistema de ciencia formal, a productores agropecuarios capitalizados o a campesinos que eran visualizados como ignorantes (ROSSET, 1999; BALAKRISHNARAJ, 2000) y que utilizaban métodos de producción demasiado simples, de escaso valor y muy baja productividad (VANCLAY y LAWRENCE, 1995; ROSSET, 1999). Sin embargo, esta visión demostró tener un fuerte sesgo etnocéntrico (HADJORD, 1992), ya que luego de que se realizaran algunas investigaciones, se demostró que las comunidades campesinas han desarrollado una gran capacidad para producir en las difíciles condiciones socioproductivas en las que se encuentran y que además dispo-

---

16 El modelo “Agricultor Primero y Último” de CHAMBERS *et al.* (1989), también reconoce críticas. Por ejemplo, VANCLAY y LAWRENCE (1995) describen a este modelo como internamente inconsistente y CÁCERES (1998) lo cuestiona cuando señala que muestra escasa preocupación por el modo en que la tecnología se entreteje con las estructuras sociales.

nen de una gran cantidad de conocimientos relevantes para ser utilizado en este contexto (BENTLEY, 1990).

Siguiendo estos lineamientos teóricos generales, un número importante de autores han desarrollado propuestas a fin de elaborar metodologías que superaran los inconvenientes derivados del enfoque transferencista (BIGGS, 1980; RHOADES y BOOTH, 1982; CHAMBERS, 1983; RICHARDS, 1985; CHAMBERS y GHILDYAL, 1985; BUNCH, 1985; HAVERKORT *et al.*, 1991). Si bien existen importantes diferencias entre los enfoques de estos autores, todos coinciden en que la participación de los productores es una condición ineludible en el proceso de generación y desarrollo tecnológico. Genéricamente, todos estos enfoques podrían incluirse dentro de lo que algunos llaman abordajes “de abajo para arriba” (*bottom-up approach*).

Tomando como base este enfoque alternativo, la ONG ha desarrollado una propuesta de abordaje de la problemática tecnológica basada en la participación de los productores, que apunta a la generación de propuestas adecuadas a su realidad socioproductiva. No obstante, y a pesar de que su propuesta se ha ido modificando con los años, su concepción no se ajusta al modelo construido oportunamente por CHAMBERS *et al.* (1991). La formulación de su enfoque es mucho menos ingenua, ya que si bien rescata la gran capacidad de los productores para producir desarrollos tecnológicos (BEDINI y MASERA, 1994), no se agota en el rescate del conocimiento disponible por parte de los productores, ya que le asigna un valor igualmente importante al conocimiento técnico externo. En consecuencia, el desarrollo de la propuesta tecnológica surge del aporte y el conocimiento proveniente de ambos campos del saber. Esto se ve con claridad en el testimonio de uno de los técnicos de la ONG.

“... Históricamente [en la ONG] hubo una época... que sé yo 20 años, en la que un poco influidos por la IAF había una cosa como que el productor sabía qué hacer. O sea que técnicamente no había mucho qué enseñarle al productor, porque era el tipo que conocía la realidad local, que había que darle los medios y la capacidad de gerenciamiento... Nosotros a eso lo hemos revisado, no siempre el productor sabe todo, o aún sumando a todos los productores de una zona no es que ahí está todo el conocimiento técnico necesario... Pero lo que estamos planteando nosotros es como un diálogo horizontal, donde creemos que el productor tiene un montón de cosas que poner y las estamos rescatando permanentemente, y hay un conocimiento técnico complementario, que digamos que es el que tenemos nosotros. Y bueno, establecer un diálogo, creo que esa es la concepción...”. (Directivo y técnico de campo de la ONG).

La idea de diálogo horizontal es el concepto más fuerte que surge de este testimonio ya que permite observar con claridad cuál es el rol que le corresponde a cada actor social, e implícitamente reconoce que técnicos y productores tienen conocimientos distintos pero complementarios.

Enfoques similares son sostenidos por varios autores (BEBBINGTON, 1994; CÁCERES, 1998). Por ejemplo, este último autor sugiere que si bien el rescate del conocimiento local acerca de un determinado problema tecnológico es vital a fin de alcanzar desarrollos tecnológicos apropiados, la aplicación de este supuesto en forma rígida puede resultar peligrosa. La complejidad de la realidad se simplifica excesivamente al considerar al conocimiento local como el más apropiado para generar propuestas tecnológicas válidas y por ende, situando al conocimiento externo en un segundo plano. Esta perspectiva limita seriamente el rol de los agentes externos y eventualmente podría subutilizar (o usar en forma inadecuada) su experiencia, capacidad y potencial para generar nuevas alternativas tecnológicas. Además, como bien señala AGARWAL (1995) es preciso destacar que el conocimiento popular se basa sobre una lógica y una epistemología propia<sup>17</sup>, distinta de la que regula al conocimiento científico formal. Resulta indispensable reconocer este aspecto, para así comprender las diferentes percepciones (ALEXANDER y VAN DIJK, 1996; CARTIER *et al.*, 1998), diagnósticos y soluciones que pueden surgir según se trabaje desde uno u otro tipo de conocimiento. En consecuencia, estos aspectos deben ser considerados, toda vez que se proponga construir desarrollos tecnológicos integrando estos dos campos del conocimiento (ORTIZ, 1999).

Otro elemento que resulta interesante destacar, es la iniciativa recientemente impulsada por la ONG a fin de promover el desarrollo y la difusión de nuevas propuestas tecnológicas. Si bien el eje de su propuesta de trabajo se basa en la cuestión grupal, han iniciado una línea de experimentación en temas estratégicos<sup>18</sup> con productores individuales. A través de esta iniciativa la ONG se propone realizar en las explotaciones de algunos productores, pruebas y experimentos de campo basados en la combinación del conocimiento popular y el científico, que permitan desarrollar o ajustar tecnologías que pueden llegar a ser claves para el futuro de sus explotaciones. Si bien esta no es una idea nueva en la institución, recién ahora se están realizando algunas experiencias de una manera planificada y sistemática. Una vez que se obtengan resultados concretos y validados experimentalmente, la propuesta prevé socializar los conocimientos generados con otros campesinos, a través del trabajo de difusión que realicen los mismos productores demostradores que estuvieron

---

17 En realidad, habría que hablar de innumerables lógicas y bases epistemológicas ya que el conocimiento popular no se articula necesariamente en torno a una matriz epistémica común e integradora.

18 Es decir, todas aquellas tecnologías consideradas claves para garantizar la sustentabilidad de la base ecológica del sistema (por ej., abonos verdes, cultivos bajo cubierta completa, control de la erosión, forestación, diseño de sistemas agrosilvopastoriles, etc.

involucrados en el experimento. Esta iniciativa pone de manifiesto el interés creciente de la ONG en la cuestión tecnológica, como así también su compromiso con el desarrollo de propuestas con un fuerte componente endógeno que se adecuen satisfactoriamente a la realidad socioproductiva de los productores. En la siguiente cita, uno de los miembros de la ONG destaca precisamente estos aspectos y reconoce la interrelación existente entre lo tecnológico y otros campos de la realidad campesina.

“... Yo creo que en los últimos años cada vez más [se refiere a la importancia de la tecnología agropecuaria]. Ahora hay que ver qué entendemos por tecnología ¿no? Es decir, es importante, pero así como te decía antes... como un diálogo horizontal con el productor. O sea en lo que no creemos es en los paquetes tecnológicos de afuera... ni siquiera orgánicos, agroecológicos, o lo que sea... Pero creemos que trabajar lo tecnológico es central. Si bien no es una cosa aislada, se vincula con lo cultural, con lo social, con lo político, pero lo tecnológico es fundamental...”. (Directivo y técnico de campo de la ONG).

Para la ONG el eje no está puesto entonces en la transferencia de paquetes tecnológicos cerrados (cualquiera sea su origen, o modelo tecnológico al que respondan), sino en el desarrollo de propuestas flexibles, que consideren tanto el conocimiento popular como el científico, que exploten la creatividad de los productores y que estén basadas en la experimentación, la adaptación, la participación, y el reconocimiento de la singularidad productiva y social que emerge de cada caso particular.

#### 4.2.4. *Subordinación vs. empoderamiento*

Otro aspecto crucial a considerar con el fin de comprender la dinámica tecnológica que se observa en las explotaciones de estos pequeños productores, tiene que ver con las formas en que se manifiesta y ejerce el poder en la compleja trama de relaciones sociales en las que tienen lugar los procesos productivos. Poder éste, entendido como la capacidad de transformar la realidad que poseen los seres humanos, o como lo explicita GIDDENS (1985), la capacidad de intervenir en determinados eventos, para de algún modo modificarlos<sup>19</sup>.

Todas las relaciones sociales están mediadas por relaciones de poder. Cada uno de nosotros ejerce poder sobre otros, pero al mismo tiempo es objeto del poder que otros ejercen sobre uno. Poder este ejercido en forma individual y/o social. Sin embargo, cabe observar que esta capacidad de someter o ser

---

19 WEBER (1968) tiene una visión bastante parecida a esta ya que vincula el poder con la probabilidad que tiene un determinado actor inmerso en una relación social, de cumplir su propio deseo a pesar de las resistencias que pudiera encontrar por parte de otros actores sociales.

sometido no es equivalente para todos los seres humanos. Es decir, no existe simetría en el poder que concentra, dispone y ejerce cada uno de los seres humanos o grupos sociales. Esta perspectiva contrasta con algunas visiones simplistas e ingenuas que sugieren que en la sociedad existen individuos (o grupos) “con” o “sin” poder (dicho esto en términos absolutos y permanentes). Como bien sugiere SCOTT (1986), aquellos caracterizados como “sin poder”, bajo ciertas circunstancias pueden dejar de ser víctimas pasivas y formar parte de diversas formas de resistencia y lucha. Por su parte, LONG y VILLARREAL (1994), señalan que a veces no es sólo la *cantidad* de poder lo que cuenta. En algunos casos lo importante es el pequeño diferencial de poder que pueda tener un actor social sobre otro. En otras palabras, estos autores sugieren que la cantidad de poder disponible por cada uno no debería ser analizada en términos absolutos, sino más bien en términos relativos. Al igual de lo que ocurre en el resto de la sociedad, las relaciones entre técnicos y productores también están mediadas por cuestiones de poder (CHAMBERS, 1993, 1994). Por lo tanto, éste afecta tanto los procesos de innovación y transferencia tecnológica, como los procesos mismos de generación de conocimiento (SCOONES y THOMPSON, 1994)<sup>20</sup>.

Si se analiza el caso de los instructores de la ET, es posible observar que el vínculo con los productores está caracterizado por una fuerte asimetría que puede ser interpretada como una relación de subordinación entre dos actores sociales que acumulan cuotas muy diferentes de poder. Esto se asienta sobre el hecho de que todas las decisiones productivas y comerciales (o al menos las más importantes), son tomadas por la ET a través de sus instructores, sin contar con la participación de los productores. Anualmente las empresas tabacaleras definen sus metas productivas y son los instructores quienes deben seleccionar a los productores que se encargarán de producir el tabaco demandado por la compañía. O sea que los instructores deben decidir no sólo cuáles serán los productores que van a trabajar para la ET, sino que también definen el tipo y volumen de tabaco que cada uno de ellos debe producir. El tipo de tecnología que deben usar los productores tampoco escapa a la esfera de decisión de la empresa, ya que los instructores ponen como condición para la substanciación del contrato, el cumplimiento por parte de los productores de las normativas tecnológicas impuestas por la ET. En este marco, el proceso de subordinación es prácticamente total, ya que los productores ni siquiera pueden decidir acerca del modo (o el momento) de devolver los créditos que le entrega la ET para financiar los insumos productivos. Al final de cada ciclo productivo el

---

20 Aquellos interesados en profundizar la relación existente entre conocimiento, tecnología y poder pueden consultar WINNER (1992), o FEENBERG y HANNAY (1995).

rendimiento de cada productor es evaluado y los que se adecuaron mejor al patrón ideal elaborado por la empresa son los que tienen prioridad para continuar produciendo para la empresa el año siguiente<sup>21</sup>.

En este marco (como sucede en general con otros tipos de agricultura de contrato), los productores pierden gran parte de su autonomía y su capacidad de decisión y se transforman en apéndices anónimos del complejo agroindustrial. Esta es la causa principal por la cual los campesinos se ven compelidos a adoptar los paquetes tecnológicos impuestos unilateralmente por las empresas tabacaleras. El relato de uno de los instructores entrevistados, no deja dudas con respecto a este punto.

“... Ahora que estamos con una nueva tecnología [los almácigos hidropónicos] ya estamos hablando con la gente... O sea que mirando a futuro quizás vamos a tener que suspender el bromuro de metilo... Ese es un objetivo que sí o sí hay que cumplirlo, le guste o no le guste a la gente, acepte o no acepte. Pero de alguna forma va a aceptar a la larga, porque si quiere seguir siendo productor [de tabaco] va a tener que ir y entrar con el cambio...”. (Instructor de la ET).

El mensaje es directo y claro. El cambio tecnológico debe producirse indefectiblemente porque es uno de los objetivos que se ha planteado la empresa. Poco importa la opinión que sobre una determinada tecnología puedan tener los productores, o si les parece muy cara, demasiado compleja, o difícil de comprender. Los productores no tienen ninguna posibilidad de opinar al respecto. Tienen sólo una opción: adoptarlas o, simplemente, dejar de ser productores de tabaco.

Esta manifestación de poder por parte de las compañías tabacaleras, es la que explica en gran medida el “éxito” del modelo de transferencia tecnológica cuestionado más arriba. Si bien los productores están adoptando el modelo tecnológico propuesto por las tabacaleras, su libertad de decisión se encuentra comprometida como consecuencia de la fuerte subordinación que produce su articulación al complejo tabacalero. En otras palabras, los campesinos probablemente no estarían utilizando la tecnología que propone la ET, si no mediaran mecanismos de coerción que obligan a los productores a aceptar desde una posición subordinada, las reglas de juego impuestas por otros

---

21 Cabe destacar sin embargo, que cumplir con las exigencias de la ET constituye una condición necesaria pero no suficiente para seguir produciendo tabaco. A pesar de haber cumplido con las demandas de la compañía, algunos productores fueron excluidos por otras cuestiones, como por ejemplo debido a que sus tierras estaban demasiado agotadas como para continuar produciendo tabaco burley. Es decir, que los cambios producidos en el tipo de tabaco demandado por la ET ha excluido a productores que sólo disponen de tierras agotadas como consecuencia (paradójicamente) del monocultivo de tabaco.

actores sociales que disponen de una cuota de poder sustancialmente mayor. Por lo tanto, las cuestiones de poder no pueden ser omitidas cuando uno analiza aspectos relacionados con el cambio tecnológico.

En contraste, el vínculo se plantea de un modo totalmente distinto cuando se analiza lo que ocurre entre los productores y los promotores de la ONG. Por el tipo de objetivos que orienta el accionar de la ONG y debido a la naturaleza del vínculo que los liga a los campesinos, no se observan elementos de coerción directa. Los productores no se encuentran en una posición de tan marcada asimetría con respecto a los técnicos y a través de su participación en los grupos tienen la posibilidad de analizar y discutir no sólo las propuestas tecnológicas, sino también todas las otras cuestiones que surgen en torno a los otros campos en los que el grupo se propone trabajar.

Esto no quiere decir que no existan diferencias entre el equipo técnico y los productores, y que a partir de su interacción cotidiana no se expresen situaciones en las que se ejerza el poder de unos sobre otros<sup>22</sup>. Si bien la ONG propone un diálogo horizontal con los productores, resulta esperable que en algunas ocasiones, y por distintos motivos, esto no ocurra. Aun en el marco del compromiso y el ejercicio efectivo de prácticas democráticas, resulta natural que las asimetrías entre distintos actores sociales existan y se manifiesten a través del ejercicio del poder. Esto forma parte de la dinámica social y resulta difícil evitarlo.

Lo que sí se intenta por parte de la ONG, es tratar de construir los espacios sociales más adecuados a fin de promover el ejercicio de prácticas democráticas y así lograr la libre expresión de ideas y propuestas entre todos aquellos que participan en los grupos. Esta es la propuesta que en última instancia defiende la ONG, la que se observa a partir de su trabajo a campo y la que también se refleja en sus propuestas tecnológicas.

A diferencia de lo que ocurre con los instructores de la ET, los promotores de la ONG no abordan la realidad con paquetes tecnológicos previamente elaborados y que intentan ser difundidos entre los pequeños productores. Por el contrario, el punto de partida de sus técnicos no es la elaboración de propuestas, sino la realización de diagnósticos, el relevamiento de demandas y la identificación de problemas. A partir de una lectura compartida de la realidad, técnicos y productores se abocan a la construcción de las soluciones

---

22 Del mismo modo, estas tensiones y juegos de poder, se reproducen también hacia el interior del equipo técnico y los grupos de productores.

productivas (o extraproductivas) necesarias para atender las problemáticas identificadas. Para ello, cada actor social aporta su conocimiento, experiencia y creatividad a fin de lograr un producto apropiado, que se adecue lo más posible a la realidad socioproductiva de los campesinos.

### 4.3. ¿Por qué optan los productores?

La discusión presentada más arriba permite identificar una serie de aspectos que permitirían suponer que los productores vinculados a la ONG tendrían una vinculación más favorable con sus respectivos equipos técnicos. Cabe preguntarse entonces por qué un grupo importante de productores continúa vinculado a la producción tabacalera<sup>23</sup>.

La explicación más simple sería que los productores vinculados a la ET siguen produciendo tabaco porque les conviene desde el punto de vista económico. Si bien no existen estudios exhaustivos que analicen este problema desde una perspectiva comparativa, se observan elementos que hacen presumir que este no es el principal motivo. Una vez descontados todos los gastos y descuentos de ley, el ingreso que obtiene un productor tabacalero promedio oscila entre \$500 y \$1.800<sup>24</sup> (CÁCERES, 2002). En el caso de los productores articulados con la ONG, su principal ingreso proviene de la comercialización de sus productos en ferias de productos orgánicos. Las fuentes consultadas estiman que el ingreso anual de estos productores varía entre \$1.300 (FERNÁNDEZ, 1999) y \$1.992 (CARBALLO *et al.*, 2001).

Si bien las diferencias a nivel de ingreso no son importantes, cabe destacar que los productores tabacaleros tienen siempre garantizada la colocación de la totalidad del volumen productivo preacordado con la ET. Esto no ocurre con las otras producciones no sujetas a esquemas de agricultura bajo contrato (e.g., la producción orgánica). No obstante, las condiciones de alta subordinación con que se integran hace que sus posibilidades de negociación sean prácticamente nulas. Con frecuencia estos productores se quejan de los elevados descuentos que por distintos motivos realiza la ET a sus liquidaciones. Así lo observa uno de los productores entrevistados:

“... ¡Son demasiados descuentos! [los que realiza la ET cuando hacen la liquidación del tabaco]. Yo no sé por qué me sacan tanto. Para la obra social me sacan ochocientos cuarenta y poco. Ellos suman y sacan y nosotros trabajamos al vicio... Es para decir que algunos tenemos la obra

---

23 Para una discusión profunda de esta problemática véase CÁCERES (2002).

24. En el momento en que fue tomada la información 1 \$ argentino equivalía a US\$1.

social, pero para hacer algo no alcanza. La compañía primero te saca los insumos [financiados durante el proceso productivo]... bueno, es de ellos, ¿no? Luego del retorno<sup>25</sup> también te sacan, y luego hay que pagar el boliche. ¡Quedamos en nada! Menos mal que los boliches están fiando...". (Productor tabacalero de Leandro N Alem).

La principal causa por la que estos productores continúan produciendo tabaco tiene que ver con cuestiones socioeconómicas más globales. Conforme a lo que señala la ley, a todos los productores de tabaco se le realiza una retención en su ingreso para que puedan acceder a un seguro social obligatorio que le brinda asistencia médica básica a toda la familia. Como queda reflejado en la cita anterior, esto no constituye un hecho menor, sobre todo si se tiene en cuenta que estas familias son pobres y no tienen acceso a la medicina privada. Otro elemento que seguramente contribuye a que muchos campesinos mantengan este rubro productivo, se vincula con la posibilidad (en algunos casos remota) de que algunos de estos productores accedan en el futuro a la jubilación mínima que ofrece el Estado.

Los productores articulados con la ONG, por su parte, dominan mucho más las variables de las que depende su ingreso (por ejemplo, ¿qué, cuánto, y cómo producir?; ¿a dónde, a quién, y a cuánto vender?), pero su actividad no está regulada por ninguna legislación que los obligue a contratar servicios sociales. En consecuencia, en la mayoría de los casos no tienen acceso al, salvo que disponga de los recursos específicos como para contratarlo.

Si bien estos aspectos no ligados directamente a la esfera tecnológico-productiva ejercen una influencia significativa en las decisiones que toman los productores y contribuyen a explicar por qué muchos de ellos permanecen articulados en condiciones aparentemente desventajosas.

## Palabras finales

La discusión precedente permite analizar dos tipos diferentes de interacción entre técnicos y pequeños productores. Por un lado, el modelo impulsado por la ET que se basa en la promoción de la agricultura bajo contrato, la formulación de paquetes tecnológicos cerrados y la implementación de una estrategia de intervención con enfoque transferencista. Por otro lado, la ONG pone el acento en la participación de los productores, en la generación de propuestas tecnológicas que respondan lo más ajustadamente posible a su realidad socioproductiva y en el mejoramiento de la calidad de vida de las

---

25 El "retorno" es un subsidio que otorga el Estado a los productores tabacaleros y que se canaliza a través de las ET.

comunidades con las que trabajan. Cada uno de estos modelos se basa en marcos conceptuales e ideológicos totalmente diferentes.

El impulsado por la ET prioriza las necesidades e intereses económicos de la compañía, siendo la búsqueda de la mayor tasa de rentabilidad posible, el criterio principal que orienta su operación en el medio y condiciona fuertemente la metodología de trabajo entre instructores y productores. En este marco los pequeños productores se comportan como actores sociales pasivos, que adoptan acríticamente los paquetes tecnológicos que difunde la ET. La relación instaurada es marcadamente asimétrica y subordinada a los intereses y necesidades de la compañía. En otras palabras, en la práctica se comportan como proveedores de las materias primas que demanda la ET.

Si bien la ONG tiene su propia agenda institucional y política, se propone como objetivo central el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades con las que trabaja. Para ello ha elaborado una estrategia tendiente a fortalecer la estructura y dinámica interna de las explotaciones de los pequeños productores y mejorar su articulación al contexto en el que operan. La participación de los productores y la construcción de un diálogo horizontal entre los saberes de los productores y de los técnicos (i.e., conocimiento popular y científico), constituyen la base de su estrategia metodológica. Desde el punto de vista tecnológico se prioriza el desarrollo de propuestas tecnológicas abiertas, adecuadas a su realidad socioproductiva y que fomentan la creatividad y el espíritu crítico de productores y técnicos. La búsqueda del empoderamiento de los productores y el fomento de prácticas democráticas constituyen los aspectos centrales que se pretenden fomentar desde el accionar de la ONG.

Si bien la articulación con la ONG ofrece a los productores mayores posibilidades de protagonismo social y autonomía productiva, los tabacaleros observan en su articulación con la ET ventajas socioeconómicas más generales que retroalimentan y reproducen el vínculo. El acceso familiar al seguro médico y el posible cobro de una jubilación mínima para el jefe de familia, son dos de los principales factores que estimulan este proceso. En cambio, los productores articulados a la ONG no perciben por ahora este beneficio.

Si bien los enfoques descritos son fuertemente contrastantes no sólo desde el punto de vista metodológico, sino también desde el punto de vista del tipo de tecnologías propuestas y de las actitudes que fomentan entre productores y técnicos, constituyen un claro reflejo de lo que ocurre actualmente en el campo de la extensión rural en la República Argentina. En última instancia,

son el reflejo de los diferentes modelos de desarrollo rural desde el que parten y de los distintos modelos de sociedad que promueven.

## **Bibliografía**

- AGRAWAL, A. Indigenous and scientific knowledge: some critical comments. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 1995; 3 (3): 3-5.
- ALEXANDER, A. & VAN DIJK, J. Scientific knowledge and indigenous perceptions of area, weight and space. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 1996; 4 (3): 15-17.
- ALTIERI M.A. *Agroecology. The science of sustainable agriculture*. Westview Press: Colorado, 1995.
- BALAKRISHNARAJ, N. Can farmers think like researchers? Experience gained while studying indigenous technical knowledge. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 2000; 8 (3): 20-21.
- BARREIRO J. *Educación popular y proceso de concientización*. Buenos Aires, Siglo XXI, 1986.
- BEBBINGTON A. 1994. Composing rural livelihoods: from farming systems to food systems, en I. SCOONES y J. THOMPSON (ed.) *Beyond Farmer First. Rural People's Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, pp. 88-93. London: Intermediate Technology Publications.
- BEDINI, F. & MASERA, D. Local farmers innovate in irrigation: development of low-cost sprinklers in Kenia. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 1994; 2 (1): 19-21.
- BENTLEY J. Facts, fantasies and failures of farmer participation. Introduction to the Symposium Volume. *CEIBA*, 1990; 31 (2): 7-27.
- BIGGS S. Informal RyD. *Ceres*, 1980; 13 (4): 23-26.
- BUNCH R. *Two ears of corn: a guide to people-centered agricultural improvement*. Oklahoma City: World Neighbors, 1985.
- BUTTEL, F.; LARSON, O. y GILLESPIE, G. *The sociology of agriculture*. Westport: Greenwood, 1990.
- CÁCERES, D. Tecnología, participación y desarrollo rural. *Estudios*, 1998; 9, 141-160.
- CÁCERES, D. Intervención tecnológica en sistemas de pequeños productores agropecuarios. Un análisis de modelos tecnológicos contrapuestos. PhD tesis. Universidad de Córdoba.

- CÁCERES, D. Los sistemas productivos de pequeños productores tabacaleros y orgánicos de la provincia de Misiones. *Estudios Regionales*, 2003; 23, 13-29.
- CÁCERES D. Lógica práctica, estructura tecnológica y abordaje productivo. Una perspectiva dinámica. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 2004; 20, 5-40.
- CARBALLO, C.; PAGLIETTINI, L. y ARAMENDI, R. Demanda de tecnología y desarrollo local. Las ferias francas de Misiones. *Actas de las II Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, 2001.
- CARTIER, S.; VAN DISSEL y DE GRAAFF, J. Differences between farmers and scientists in the perception of soil erosion: a South African case study. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 1998; 6 (3): 8-9.
- CHAMBERS, R. 1983. *Rural Development. Putting the Last First*. Essex: Longman Scientific and Technical.
- CHAMBERS, R. *Rural development: putting the last First*. Longman: Essex-New York, 1991.
- CHAMBERS, R. 1994. *Challenging the professions. Frontiers for Rural Development*. London: Intermediate Technology Publications.
- CHAMBERS, R. & GHILDYAL, B.P. Agricultural research for resource-poor farmers: the farmer-first-and-last model. *Agricultural Administration*, 1985; 20, 1-30.
- CHAMBERS, R.; PACEY, A. & THRUPP, L.A. *Farmer first. Farmer Innovation and Agricultural Research*. London: Intermediate Technology Publications. 1991.
- DA SILVA, G.J. 1999. *Tecnología e agricultura familiar*. Porto Alegre: Editora da Universidade.
- FEENBERG, A. & HANNAY, A. (ed.). *Technology and the politics of knowledge*. Bloomington: Indiana University Press. 1995.
- FERNÁNDEZ, R.M. Potencialidades y limitantes en las estrategias de mercadeo de grupos de pequeños productores agroecológicos. Manuscrito inédito. 1999.
- FREIRE, P. *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1973.
- FREIRE, P. *¿Extensión la revista o comunicación? La concientización en el medio Rural*. Buenos Aires, Siglo XXI, 1975.

- GIDDENS, A. *The Nation-State and Violence*. Cambridge: Polity Press. 1985.
- GRAS C. Transformaciones de la agroindustria tabacalera argentina. *Comercio Exterior*, 1998; 48 (9): 730-738.
- HADJOR, K.B. *Dictionary of third world terms*. London-New York: I. B. Tauris. 1992.
- HARRISS, J. 1983. Making out on limited resources: or what happened to semi-feudalism in a Bengal district, en B. HARRISS y J. HARRISS (ed.) *Papers on the political economy of agriculture in west Bengal*, Reprint No. 170, School of Development Studies, University of East Anglia.
- HAVEKORT, B; VAN DER KAMP, J. & WATERS-BAYER, A. (ed.). *Joining Farmers' Experiments - Experiences in Participatory Technology Development*. London: Intermediate Technology Publications, 1991.
- KASPERSON, R.E.; ARCHER, E.; CÁCERES, D.; DOW, K.; DOWNING, T.; ELMQVIST, T.; FOLKE, C.; HAN, G.; IYENGAR, K.; VOGEL, C.; WILSON, K. & ZIERVOGEL, G. Vulnerable Peoples and Places, in R. HASSAN, R. SCHOLES N ASH (eds.) *Ecosystems and human well-being. Current State and Trends*, pp 143-164. Washington-Covelo-London. Island Press. 2005.
- KAUTSKY, K. *La cuestión agraria*. Buenos Aires, Siglo XXI, 1974.
- LONG, N. & VILLARREAL, M. The interweaving of knowledge and power in development interfaces, in I. SCOONES & J. THOMPSON (ed.), *Beyond Farmer First. Rural People Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, pp. 41-52. London: Intermediate Technology Publications. 1994.
- MONZÓN, M.C. Las empresas tabacaleras: sus efectos en las esferas locales. Centro-sur de Misiones. *Actas de las II Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*. 2001.
- NÚÑEZ, C.H. *Una perspectiva dialéctica y liberadora de educación y comunicación popular*. Buenos Aires, Humanitas. 1986.
- ORTIZ, O. Understanding interactions between indigenous knowledge and scientific information. *Indigenous Knowledge and Development Monitor*, 1999; 7 (3): 7-9.
- PAUL, J.L.; BORY, A.; BELLANDE, A.; GARGANTA, E. & FABRI, A. ¿Qué sistema escoger para tomar en cuenta la racionalidad del agricultor? Del sistema de producción agrícola al sistema de actividad, en J.A. BERDEGUÉ y E. RAMÍREZ (ed.), *Investigación con enfoque de sistemas en la agricultura y el desarrollo rural*. Santiago: RIMISP. 1995.

- PRETTY, J. 1996. *Regenerating agriculture. Policies and practice for sustainability and Self-Reliance*. London: Earthscan.
- RHOADES, R.E. & BOOTH, R.H. Farmer-back-to-farmer: a model for generating acceptable agricultural technology. *Agricultural Administration*. 1982; 11, 127-137.
- RICHARDS, P. *Indigenous agricultural revolution: ecology and food production in West Africa*. London: Hutchinson. 1985.
- ROGERS, E.M. *The diffusion of innovations*. New York: Free Press, 1962.
- ROSENFELD, A. *Evaluación de sostenibilidad agroecológica de pequeños productores (Misiones-Argentina)*. Tesis de maestría. Universidad Internacional de Andalucía, España. 1998.
- ROSSET, P. Small is Bountiful. *The Ecologist*, 1999; 29 (8): 452-456.
- SCOONES, I. & THOMPSON, J. Knowledge, power and agriculture. Towards a theoretical understanding, in SCOONES I. y J. THOMPSON (ed.). *Beyond Farmer First. Rural People Knowledge, Agricultural Research and Extension Practice*, pp. 16-32. London: Intermediate Technology Publications. 1994.
- SCOTT, J. Everyday forms of peasant resistance. *The Journal of Peasant Studies* 1986; 13 (2): 5-35.
- TEUBAL, M. Complejos y sistemas agroalimentarios. Aspectos teórico-metodológicos, en N. GIARRACA (ed.), *Estudios rurales. Teorías problemas y estrategias metodológicas*, 97-121. Buenos Aires, La Colmena. 1999.
- VANCLAY, F. & LAWRENCE, G. *The environmental imperative. Eco-social Concerns for Australian Agriculture*. Rockhampton: Central Queensland University Press.
- WARNER, M. & JONES, P. Assessing the need to manage conflict in community-based natural resource projects. *Natural Resources Perspectives*, 1998; 35, 1-6.
- WATTS, M. Peasants under contract: Agro-food complexes in the Third World, in H BERNSTEIN, B. CROW, M. MACKINTOSH & C. MARTIN (ed.), *The Food Question. Profits Versus People?*, London: Earthscan. 1990; 149-162.
- WEBER, M. *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. New York: Bedminster Press, 1968.

WEISS, R. *Learning from strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. The Free Press. New York. 1994.

WINNER, L. *Autonomous technology. Technics-out-of-Control as a Theme in Political Thought*. Cambridge: The MIT Press. 1992.

