

**UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL Y LA ACTIVACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
EN LA FRUTICULTURA  
DEL ALTO VALLE DEL RÍO NEGRO.<sup>1</sup>**

Lic. Graciela S. Landriscini

*Facultad de Economía y Administración- Universidad Nacional del Comahue*

email: gslandriscini@infovia.com.ar

### **Resumen**

El presente documento retoma las ideas centrales de un proyecto de intervención diseñado por la autora y colaboradores, como parte de sus tareas de investigación-acción en la Facultad de Economía y Administración de la UNC, con el fin de aportar al fortalecimiento de las organizaciones que agrupan pequeños productores frutícolas en el Alto Valle del Río Negro.

El proyecto se orienta fundamentalmente a cooperar, junto a otras instituciones, en actividades de autodiagnóstico, en la reducción de las asimetrías informativas y a facilitar la concreción de estrategias asociativas. Se inspira en los resultados de numerosos trabajos de investigación y talleres de extensión en los que se identifica la problemática del sector, y se aconseja acerca de la necesidad de contar con una producción diferenciada y fortalecer las capacidades para la negociación de contratos e intercambios comerciales. Se vincula, asimismo, a la necesaria participación de los productores y sus organizaciones como actores colectivos en los procesos de planeamiento estratégico del desarrollo local.

Las acciones del proyecto ampliarán el conocimiento disponible, permitirán formular hipótesis de investigación-acción, y aportarán a consolidar los procesos de organización y la institucionalidad local-regional.

### **Introducción**

El presente documento retoma las ideas centrales de un proyecto de intervención diseñado por la autora y colaboradores, como parte de sus tareas de investigación-acción en la Facultad de Economía y Administración de la UNC, con el fin de aportar al fortalecimiento

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las Terceras Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Facultad de Ciencias Económicas – UBA. 5,6 y 7 de noviembre de 2003.

de las organizaciones que agrupan pequeños productores frutícolas en el Alto Valle del Río Negro. Dicho proyecto se orienta fundamentalmente a cooperar, junto a otras instituciones, en actividades de autodiagnóstico, en la reducción de las asimetrías informativas y a facilitar la concreción de estrategias asociativas. Se inspira en los resultados de numerosos trabajos de investigación y talleres de extensión en los que se identifica la problemática del sector, y se aconseja acerca de la necesidad de contar con una producción diferenciada y fortalecer las capacidades para la negociación de contratos e intercambios comerciales.

Se vincula, asimismo, a la necesaria participación de los productores y sus organizaciones como actores colectivos en los procesos de planeamiento estratégico del desarrollo local. Las acciones del proyecto ampliarán el conocimiento disponible, permitirán formular hipótesis de investigación-acción, y aportarán a consolidar los procesos de organización y la institucionalidad local-regional.

Las conclusiones del mismo constituirán un valioso recurso en la trayectoria futura de la economía local y regional, en el desenvolvimiento de las unidades productivas, y en el diseño de propuestas de acción públicas y privadas en el sentido de un desarrollo de mayor equidad y sustentabilidad en la región.

**Los destinatarios del Proyecto son productores pequeños y prestadores de servicios directos a la producción, a través de las asociaciones que los agrupan.** Son definidos como actores de los procesos de cambio en marcha en la fruticultura regional, tanto en cuestiones tecnológicas como organizacionales. **Comprenden:**

- Grupos de pequeños y medianos productores conformados a partir de experiencias asociativas de aprendizaje tecnológico y de organización para la comercialización o la compra de insumos.
- Asociaciones que los representan: Cámaras, cooperativas, y consorcios de regantes.

### **Caracterización de su situación socio-económica y cultural**

La fruticultura constituye la base productiva y de distribución de ingresos de los actores identificados como población objetivo del Proyecto. Una de las características más relevantes de la estructura productiva en el área en que residen ha sido el carácter intensivo del uso de la tierra y el trabajo humano en la explotación agrícola, con predominio de unidades familiares. A partir de la expansión de la fruticultura empresarial con posterioridad a los años 60, la organización social del trabajo ha combinado la presencia de trabajadores familiares con el empleo de mano de obra asalariada.

Según información censal disponible, y a partir de trabajos consultados sobre el sector, se estima que las explotaciones primarias en el Alto Valle del río Negro, extendido hacia el tramo medio e inferior del Neuquén, y el Limay, son alrededor de 6000 unidades.

Del desenvolvimiento del subsistema socioproductivo frutícola emergieron como sujetos sociales relevantes: *los chacareros* (productores familiares migrantes, en especial italianos

y españoles), en algunos casos integrados en cooperativas hacia arriba para el acopio y comercialización, aunque predominantemente actores de la producción primaria, a los que se agregaron *los fruticultores* (empresarios total o parcialmente integrados), y *operarios rurales y rural –urbanos*, permanentes y temporarios, en muchos casos inmigrantes bolivianos y chilenos y migrantes internos.

En tal sentido, la fruticultura ha sido desde sus inicios una actividad importante en la generación de empleo, estimándose al presente un volumen aproximado de 50.000 empleos directos e indirectos, incluyendo productores y trabajadores familiares, asalariados permanentes y transitorios en la actividad rural, y personal fijo y temporario en las etapas industriales, a lo que se agrega la creciente complejidad de los servicios. (Bendini y otros, 1996). Asimismo, la radicación de población ocupada en el sector ha generado un importante número de núcleos urbanos medianos y pequeños que se articulan en forma lineal a lo largo de los ríos y las rutas regionales.

El subsistema socioproductivo frutícola adquiere hoy, entonces, el carácter de “*complejo agroindustrial*”, definido como “una cadena o red de relaciones de producción y consumo que articula productores y trabajadores agrícolas con consumidores, unidades domésticas y comunidades”. La dinámica de los mercados globales lo transforma en un espacio abierto de interacción productiva y social, y de nueva complejidad técnica de los procesos, a partir de lo cual los pequeños productores y trabajadores pierden autonomía quedando subordinados a la lógica de las operaciones de empacadores, exportadores e industriales.. (Bendini, y otros 1998)

En este marco, numerosos grupos de productores minifundistas con explotaciones que evidencian limitaciones agroecológicas y económicas, desarrollan estrategias de adaptación recurriendo a la asociación para la venta de su producto y la diferenciación en el mercado, la producción de subsistencia, y la venta de trabajo fuera del predio. Tales estrategias varían según la disponibilidad de tierra, capital, fuerza de trabajo familiar, saberes y relaciones. (De Jong, y otros, 1994). Las mismas están condicionadas por su trayectoria organizativa y cultural en la que juega un papel particular el capital social acumulado en el área, resultando de ello un complejo proceso de cooperación y competencia en el marco de la actual concentración agroindustrial. (Landriscini, 2001).

La creciente complejidad tecnológica ha producido una gradual concentración de las inversiones en las etapas industriales por parte de grandes empresas capitalistas, acompañada de un proceso de “*cuasi*” *integración vertical*. Junto a ello, persisten grupos de productores que se han asociado para el abastecimiento de determinados mercados, los que procuran la diferenciación por marca regional. Al mismo tiempo, se desenvuelven acciones que se orientan a definir “*buenas prácticas*” en materia ambiental en función de los controles locales y del mercado externo, las que requieren de procesos de concertación en virtud de la existencia de nuevas técnicas, normas y rutinas certificadas.

A partir de la reestructuración del sector, la relación productores-empacadores e industriales se vuelve más asimétrica, comprometiendo la viabilidad de chacareros

pequeños y medianos, y la flexibilidad productiva opera como factor de desregulación – flexibilización del trabajo. Ello constituye una preocupación colectiva en la zona, y convoca a actores públicos y privados a la búsqueda de nuevas alternativas productivas. y de organización en el marco de la descentralización y el planeamiento estratégico local.

En este escenario, los productores organizados en grupos de Cambio Rural alcanzaron en el momento pico del Programa (1996) un total cercano de 460, nucleados en 45 agrupamientos que funcionaron con estrategias de asociación y aprendizaje colectivo, sin desconocer la trayectoria particular según zonas, experiencia acumulada, disponibilidad de tierra en cantidad y calidad, capital y estructura familiar, diversidad de estructura de montes frutícolas, nivel tecnológico etc. La experiencia grupal permitió la incorporación de nuevas técnicas de manejo del monte y el riego, de variedades de alto valor comercial, sistemas de conducción, y el avance en nuevas modalidades de interacción horizontal y vertical en procura de mejorar la calidad, y avanzar en acuerdos más beneficiosos en el intercambio. A su vez, reforzó la capacidad de negociación con actores públicos ante conflictos sectoriales suscitados en relación a costos y precios al productor, financiamiento, tributos y aranceles. (Alemani, 2000)

Las Cámaras que agrupan a los productores han adquirido mayor protagonismo enfrentando conflictos, avances y retrocesos producto de pujas internas, crisis de representatividad y debilidades institucionales. Asimismo, la creación de consorcios autogestionados para la administración del riego se articuló en tiempos y objetivos con las organizaciones de productores, aportando a la construcción de una “*governancia*” sectorial y local. (Landriscini, 2001).

Ante este panorama, la asociación de productores y la mejora continua en calidad y sanidad surge como una alternativa de incorporación de valor y diferenciación del producto para hacer frente a la realidad que impone el mercado global. Del mismo modo, se impone aportar a consolidar la organización de los productores, y mejorar sus capacidades de gestión y de negociación en la comercialización , de fuerte perfil oligopsónico.

Es de público conocimiento el dificultoso y complejo proceso de negociación abierto entre las partes de la cadena frutícola que tiene a los representantes de productores y empaques-exportadores e industriales por protagonistas y en el que el Estado asiste como parte en la Mesa de Pro- Competitividad. De las pujas en la definición de los términos del contrato de compra- venta se derivan dinámicas de concertación y conflicto. Ello involucra cuestiones entre las que se ubican las modalidades de comercialización, el adelanto de fondos, la definición de ingresos, las regulaciones laborales y ambientales, la incertidumbre estratégica que encierra el devenir del mercado internacional de frutas, y la política macroeconómica fiscal y cambiaria.

En ese marco, el dominio de información oportuna, técnica, jurídica, económica y financiera, sobre el mercado y el entorno institucional, se transforma en crucial a la hora de definir estrategias y tomar decisiones que minimicen los costos de transacción. A la vez, su acumulación es esencial en la trayectoria de aprendizaje de los actores colectivos, por

cuanto el proceso de toma de decisiones está sustentado en la combinación de transacciones jerárquicas y trayectorias de conocimiento e información acumulados. Ésta se transforma, entonces, en un activo clave para el desarrollo y para el diseño de nuevas estrategias relacionadas con el contexto y los mercados.<sup>2</sup>

Lo anterior otorga centralidad a las cuestiones institucionales, y exige la identificación conjunta y participativa por parte de los destinatarios del Proyecto y de los responsables del mismo, junto a otros actores institucionales (Mesa de Concertación, Comisiones de Fruticultura, etc.), de las fortalezas y debilidades que las organizaciones exhiben frente a los desafíos y oportunidades que surgen en el sistema.

Asimismo, supone impulsar el fortalecimiento para la acción en los ámbitos locales y regionales de debate y construcción de decisiones. Ello consolida la construcción de políticas, acuerdos, reglas y convenciones en el nivel mesoeconómico definido por lo institucional público y privado a nivel regional y comunal.

La zona que abarca el Proyecto destaca por los cultivos de peras y manzanas. Una superficie original aproximada de 60.000 has, impuesta por la dimensión del canal principal del Alto Valle, se ha extendido al tramo medio del río Negro y a los valles inferiores y medio del río Neuquén, alcanzando un total cercano a las 100.000 has. En el área, la Universidad Nacional del Comahue, y otros organismos poseen infraestructura instalada, y desarrollan procesos de capacitación, investigación y extensión que involucran las problemáticas y los actores individuales y colectivos a los que se ha hecho referencia..

La relevancia de las cuestiones planteadas exige profundizar e intensificar los vínculos entre los ámbitos productivo y académico y la construcción conjunta de espacios de innovación y movilización social que aporten a la creación de competencias colectivas y a la puesta en marcha de un auténtico sistema institucional, orientado a un desarrollo local-regional que tenga a la equidad y la sustentabilidad como condiciones ineludibles. De este modo, la experiencia del Proyecto y su articulación con otros similares habrá de constituir un aporte valioso de construcción institucional pública, y público-privada.

### **Identificación de los problemas o necesidades más relevantes**

En el Alto Valle se fueron conformando, a través del tiempo, organizaciones representativas de productores, y del empaque, el frío y la comercialización, tanto gremiales como con fines de acondicionamiento y comercialización.

El proceso de organización ha mostrado diversidad de situaciones de *competencia* y *cooperación*, con eje central en el precio de la fruta, las condiciones y costos de

---

<sup>2</sup> Información entendida como conjunto de datos, sistemas y proyecciones que conforman un capital o activo inmaterial de gran valor económico para los agentes económicos OCDE (1998) Fostering entrepreneurship: The OECD jobs strategy, OECD.

producción y embalaje, los salarios de los trabajadores rurales, del empaque y del frío, la calidad y sanidad, variedades, destinos, etc.

Frente a los recientes cambios tecnológicos y organizacionales, y la concentración que se opera en la cadena agroindustrial a nivel internacional y local, se ha hecho visible la pérdida de competitividad de la fruticultura regional. Junto a ello, es públicamente reconocida la dificultad creciente en la construcción de acuerdos, la profundización de asimetrías entre sectores, el proceso de diferenciación en la producción y la fragmentación en las organizaciones, lo que constituye una amenaza para la evolución de los actores más pequeños y del subsistema frutícola en su conjunto.

Tal cual se ha expuesto precedentemente, la información y la organización muestran dificultosos procesos de “construcción” y déficit en su consolidación. Al mismo tiempo, resulta imperioso superar los conflictos ambientales derivados del estilo de desarrollo vigente, intentando avanzar en formas de producción sustentables que contemplen la perdurabilidad de los recursos naturales, la salud humana y el hábitat.

Interesa además en el presente Proyecto, resaltar algunas cuestiones relacionadas con los procesos de innovación en marcha en el área de trabajo. Uno de los elementos más importantes relacionados con factores dinamizadores de la innovación técnica y organizacional en el área, fue el inicio de un proceso reciente de organización en grupos de los pequeños y medianos chacareros. Como antecedentes de dicha organización, cabe recordar que en las etapas preliminares del desarrollo de la fruticultura regional, los chacareros se organizaban en cooperativas ligadas a la producción, acondicionamiento, procesamiento y comercialización de frutas de pepita y de vid.

De tales iniciativas surgieron con el tiempo agrupamientos por zona y localidad (Cámaras de productores), la Corporación de Productores Frutícolas (CORPOFRUT) como ente mixto, movimientos gremiales en la producción-comercialización, y de actores del trabajo rural y rural-urbano. En las décadas siguientes, la aparición de actores capitalistas no familiares en el sector, el desarrollo del capital concentrado en las últimas décadas, de origen nacional y extranjero, y las condiciones de desenvolvimiento económico y financiero, impuestos por la “nueva economía” nacional y mundial, han dificultado la organización, y obstaculizan una distribución más equitativa del excedente económico generado por la actividad, poniendo en riesgo la sustentabilidad del sistema productivo y social local-regional.

En este escenario, a comienzos de la década del 90 se puso en marcha el **Programa Cambio Rural del INTA**, concebido como alternativa regional orientado a fortalecer las redes existentes de sociabilidad entre los productores y sus instituciones. La propuesta fue rápidamente tomada por un importante número de chacareros. En poco tiempo se organizaron en grupos con un asesor técnico, e iniciaron un intenso proceso de análisis, intercambio y organización para la búsqueda de alternativas posibles que les permitiera enfrentar la crisis. **La formación de los grupos** se hizo desde las Cámaras locales de productores, y los grupos se convirtieron, además, en un importante lugar de formación de dirigentes, posibilitando la emergencia de nuevos liderazgos. (Alemani, 2000, y otros)

**En una primera etapa**, la actividad de los grupos y las cámaras estuvo centrada en las problemáticas vinculadas con la producción. Progresivamente, fue emergiendo a partir de los grupos un nuevo actor con capacidad de movilización y negociación que expresaba una demanda inédita.

En el marco del nuevo proceso de expresión de intereses, las organizaciones de desarrollo de la región pudieron así profundizar procesos de cambio interno que se venían gestando desde algunos años atrás, avanzando hacia modalidades participativas, horizontales, de respeto y valoración mutua. Como resultado del proceso madurativo, los productores comenzaron a percibir que, además de los avances técnicos aplicados a la producción primaria, debían poner en marcha la búsqueda de mecanismos técnicos y organizativos que les permitieran avanzar en agregar valor a la producción y acumular poder de negociación en las redes comerciales en las cuales participaban.

A partir de ello, estrecharon vínculos formando la **Red de Grupos de Cambio Rural**, con el objetivo explícito de “comenzar a solucionar los problemas que no tienen solución en el ámbito del grupo”. Se tejieron, entonces, las primeras alianzas estratégicas entre grupos de productores y empaques; se pusieron en marcha operativos de compra conjunta de insumos, y se formaron nuevos grupos con el objetivo central de desarrollar proyectos de diversificación, mejorar el nivel de calidad de la fruta de la región y aportar a su “identificación” con marca regional, permitiendo, asimismo, mantener sistemas productivos *ecocompatibles*, y una imagen positiva de la región respecto al ambiente.

En el presente año, a través del Programa PROSAP, la Secretaría de Fruticultura de Río Negro, trabaja para fortalecer la capacidad de gestión de productores individuales y asociados, y en el desarrollo de programas de mejoramiento de la infraestructura productiva y de servicios, orientados a reforzar la competitividad del complejo frutícola regional.

Estos antecedentes directos, constituyen el espacio social e institucional en el que el presente Proyecto procura involucrarse a fin de aportar a la consolidación de los procesos de organización, vinculación institucional y aprendizaje interactivo.

De este modo, **el presente Proyecto de intervención comporta un conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento institucional territorial, y a la consolidación de los procesos de innovación como innovación técnica y social al mismo tiempo, en el entendimiento de que el aprendizaje tecnológico y el desarrollo institucional articulados constituyen la base de la competitividad sistémica.**

Ello por cuanto se reflexiona que los desarrollos introvertidos de empresas, o productores individuales no garantizan la difusión de mejoras productivas ni sociales a través del tiempo. Un desarrollo sustentable como sistema requiere del involucramiento de distintas esferas del quehacer público, de la activación de alianzas y compromisos de trabajo conjunto, de la gestión de redes y tejidos de unidades productivas y comerciales, en una combinación de construcción y transmisión de saberes, con eje en la “acción comunicativa”. La situación descrita es una necesidad sentida por los productores y sus organizaciones,

muchos de los cuales han sido protagonistas de programas asociativos, y demanda la articulación de esfuerzos interinstitucionales, que orientados en la dirección del fortalecimiento de las capacidades y acuerdos para un desarrollo regional equitativo y sustentable, aporten recursos materiales, humanos y de conocimiento que continúen a lo largo del tiempo las dinámicas que involucran a los actores identificados.

**En ese marco, las acciones del Proyecto se proponen consolidar el “saber hacer” desarrollado y transmitido como parte de la “atmósfera productiva” regional por las sucesivas generaciones de productores del Alto Valle, extendidas a las áreas de influencia, reconociendo que dicho “saber – hacer” es producto del proceso de adaptación de sus diversos capitales culturales, tradiciones y modalidades de trabajo. Se orienta, entonces, a reforzar las “buenas prácticas de cooperación” y al fortalecimiento institucional.**

Es sabido que, el desarrollo de tecnologías ecológicas que permiten dar sustentabilidad a los sistemas productivos e iniciar procesos de diferenciación de la producción, es muy exigente en el manejo especializado de información técnica. Cambian los saberes, la producción se hace más compleja, requiere mayores y nuevos conocimientos, no sólo en relación directa al proceso productivo sino a un proceso decisorio que involucra más variables, reviste una mayor complejidad y requiere de una más intensa vinculación en redes formales e informales de intercambio, de comunicación y sociales en general.

Al mismo tiempo, la dinámica de los mercados, y la importancia del acceso y la disponibilidad de información estratégica, técnica, comercial, jurídica e institucional, plantea la necesidad de un trabajo integrado entre grupos de productores ligado a la función comercial, el entrenamiento para la creación de nuevas competencias de gestión y programación, y la organización y participación en procesos de activación del desarrollo local y regional. Las nuevas modalidades de vinculación con las organizaciones de desarrollo y el mayor involucramiento de las Cámaras en la problemática tecnológica, permiten afirmar que se dan condiciones favorables para desarrollar procesos de aprendizaje conjunto entre chacareros y técnicos y de fortalecimiento de sus capacidades de negociación y articulación en el entorno local-regional.

**El área de intervención de la situación que aborda el Proyecto corresponde, entonces, a lo institucional, tecnológico y social. Sus ejes centrales pasan por la organización, capacitación y fortalecimiento institucional.**

#### **Relación entre esta situación y otros problemas detectados en el marco del Proyecto.**

Las cuestiones que el Proyecto aborda se vinculan a los cambios en el contexto que impactan en las relaciones entre actores del complejo frutícola y con actores gubernamentales en el territorio. Ellos pueden sintetizarse según el siguiente detalle:

- El mercado aparece como factor decisivo en la reconversión productiva (modernización tecnológica en la producción primaria, y en la clasificación y el empaque).

- La globalización agroindustrial determina la concentración y centralización del capital y la complejización de la trama de empresas.
- La adopción de innovaciones químicas y agronómicas adopta un carácter selectivo, e impulsa la diferenciación de la oferta, y la segmentación del mercado.
- Las grandes empresas siguen estrategias de *cuasi integración vertical contractual*, incorporación de tecnología en plantaciones propias, eficientización de los procesos de empaque- frío y control de las cadenas más largas de frío, vinculado ello a la logística de transporte y la distribución hasta el consumidor.
- Las estrategias del pequeño productor combinan una inversión lenta en mejoras en plantaciones, en sistemas de control de heladas, y en nuevos productos; el aumento del trabajo familiar, una mayor intensidad de lazos de cooperación, y mecanismos de sobrevivencia que incluyen la búsqueda de una marca común.
- Las altas tasas de desocupación y subocupación de la región plantean el desafío de la generación de nuevas actividades productivas y de servicios, y nuevas formas de articulación de las empresas del complejo agroindustrial.
- En lo ambiental, aparecen problemas derivados de la mayor densidad de las plantaciones, el ascenso de la capa freática en algunas áreas, y el abandono de áreas en regresión.
- La acción productiva, organizativa y relacional local pasa a estar altamente condicionada por lo que acontece en el escenario global, lo que limita la autonomía de los actores locales. El proceso de reestructuración descrito tiene fuertes implicancias territoriales y socioculturales en las localidades. A partir de ello, las poblaciones se organizan con el fin de poner en marcha procesos de planeamiento estratégico para el desarrollo local- regional.

Complementariamente, cabe citar el **capital social**, traducido en el conjunto de relaciones y acciones colectivas llevadas adelante por los productores como estrategias de asociación y reclamo por precios, tributos, créditos, cuestión sanitaria, de transporte y comercial, etc.

### **Pronóstico:**

**Las acciones del Proyecto comportan una intervención multidimensional, e interinstitucional que tiene como eje la construcción de bases de cambio en las prácticas orientadas, productivas y sociales, y en actitudes, visiones, organización y participación .**

En el punto de partida, sin proyecto, se identifican, en las organizaciones de productores y en las localidades del área, un conjunto de **fortalezas y debilidades**, a la vez que sus organizaciones deben enfrentar **amenazas** diversas y **oportunidades** que se abren a partir de los cambios macro y mesoeconómicos.

En cuanto a las **Fortalezas** pueden citarse entre otras:

- El modelo de producción familiar, resultado de la distribución original de las tierras.
- La tradición de identidad local fuerte, y la conformación de sólidas redes primarias.
- La concentración espacial de actividades en el área.
- La trama de micro y pequeñas empresas agrícolas, industriales y de servicios.
- La organización de las ciudades con cierto grado de iniciativa y autonomía.
- La organización de movimientos de productores y comerciantes vecinales.
- La red primaria traducida en el reforzamiento de la institucionalidad local.

En cuanto a las **Debilidades** resaltan:

- La pérdida de competitividad del complejo agroindustrial y el sistema productivo local.
- Una creciente asimetría de relaciones entre agentes del complejo.
- La quiebra y desfinanciamiento de numerosas empresas procesadoras y comercializadoras.
- El elevado endeudamiento de los pequeños y medianos productores.
- El debilitamiento de la economía local como consecuencia de la retracción de la demanda.
- El excesivo fraccionamiento de la tierra regada resultante de los procesos de subdivisión.
- La rigidez en el sistema productivo: fuerte especialización en pera y manzana.
- La obsolescencia tecnológica en un amplio número de pequeñas explotaciones.
- El proceso de diferenciación y fragmentación social.

Las **Amenazas** más relevantes que enfrenta la zona son:

- La sobreoferta y creciente competencia global en el mercado de frutas.
- La concentración de la distribución del mercado interno y externo.
- La constante innovación en productos y procesos.
- La crisis estructural de los Estados Nacional y provinciales.

- La inexistencia de crédito acorde a las necesidades del sistema productivo y comercial.
- Las barreras parancelarias para el ingreso en diversos mercados internacionales.

Las **Oportunidades** detectadas en el escenario son :

- La tendencia en los mercados internacionales a favor de nuevos productos “naturales” .
- La apertura del mercado externo de bienes y tecnología.
- Las condiciones favorables para la identificación y gestión de nuevos vínculos comerciales .
- La puesta en marcha de proyectos de integración y cooperación regional con Chile.
- La definición de la construcción de importantes obras de interconexión territorial.

La no intervención en las situaciones planteadas profundizaría la asimetría de relaciones entre pequeños actores de la producción, el trabajo y el empaque, y las firmas concentradas que se desenvuelven en el acondicionamiento, comercialización y transporte; las debilidades de la organización, y el déficit tecnológico y de gestión de dichos actores, afectaría su posibilidad de incidir a través de acciones colectivas, y de procesos de participación, como así también en su capacidad de negociación en el intercambio en los mercados, en la suscripción de contratos, y en la distribución del ingreso regional.

#### **Origen de la idea básica del proyecto:**

El Proyecto surge como resultado de procesos anteriores de investigación-acción, capacitación y extensión.

Toma cuerpo a partir de la necesidad de fortalecer las capacidades de organización, y negociación sectorial, percibida por productores, microempresarios, y trabajadores del complejo frutícola, expresada en distintos ámbitos vinculados a la cuestión frutícola, los grupos asociados a Cambio Rural, los movimientos conocidos como “tractorazos”, y en los talleres diversos de Planeamiento Estratégico Municipal.

El cambio en las condiciones macroeconómicas, y en los precios relativos del sector, plantea la existencia de un nuevo escenario que se constituye en un nuevo desafío de comprensión por parte de los actores de la pequeña producción regional. Del mismo modo, la escasez del crédito fuerza el diseño de nuevas estrategias privado-públicas en forma

integrada para la resolución de situaciones de arrastre en materia financiera, y nuevas de índole sanitaria, de mercados, y de financiamiento de las compras de insumos importados.

Del mismo modo, la alteración de las relaciones entre los valores del trabajo y el resto de los costos del sector, y de los modos y plazos de cobro y pago en cada una de las fases del circuito productivo, plantea la articulación de nuevos mecanismos de concertación y negociación, con creciente involucramiento de los poderes públicos. Junto a ello, la activación de alianzas estratégicas y el fortalecimiento institucional propuesto presentan algunos elementos que lo tornan de interés para acompañar y fortalecer procesos de desarrollo local. En tal sentido, la confluencia de los procesos de cambio generados en la región, como la organización alcanzada por los productores, el inicio del desarrollo de las redes empresariales simétricas entre grupos de productores y empaques, y la génesis de una agroindustria local productora de frutas diferenciadas, compatibles con lo que es el potencial agroecológico del territorio, pueden ser importantes activadores de procesos de desarrollo del conjunto del sistema como conjunto competitivo y sustentable ambiental y socialmente.

**De los análisis realizados a partir de la información disponible, se concluye que:**

1. El territorio en el que se asienta la población objetivo del Proyecto, presenta ventajas pasivas de gran valor vinculadas a las excepcionales condiciones agroecológicas para la producción de alimentos sanos y naturales, y a las capacidades tecnológicas y relacionales acumuladas por sus actores.
2. Las producciones diferenciadas por “*naturales*” y de alta calidad tienen muy buenas perspectivas comerciales en mercados locales, regionales e internacionales. Estos nichos no son cubiertos actualmente por la agroindustria local concentrada, que orienta sus estrategias comerciales preferentemente a la producción, empaque y comercialización de un producto tipo “*commodity*”.
3. El Programa de Producción Integrada de Fruta – Patagónica, y el Programa Asociativo “Cambio Rural” constituyen una ventaja activa que se ha desarrollado en la región., los que pueden potenciar su incidencia expandiendo su alcance y perfeccionando la organización.
4. En tal sentido, de profundizarse los vínculos y alianzas estratégicas puestas en marcha entre grupos de pequeños y medianos productores, y de lograrse el fortalecimiento de sus organizaciones para la producción de “fruta sana y natural”, se ha de lograr un significativo impacto social y económico en la región, que permitiría ampliar las estrategias de desarrollo económico y social local- regional.

**Fundamentación.**

**El presente Proyecto pretende aportar al fortalecimiento de las instituciones que nuclea a los pequeños productores, en cuanto a la organización para la producción**

**diferenciada, la negociación de contratos e intercambios comerciales, la puesta en marcha de las “buenas prácticas” en materia productiva y ambiental, y la participación como actores colectivos en los procesos de planeamiento estratégico del desarrollo local.**

Complementariamente, las acciones que se llevan adelante ampliarán el conocimiento disponible, permitirán formular hipótesis de investigación-acción, y aportarán a la movilización de energías de saber y hacer en el sentido de la promoción de nuevas acciones en pro de mejorar la competitividad del subsistema agroindustrial regional.

Asimismo, de sus resultados se desprenderá un nuevo conocimiento colectivo que constituirá un aporte cualitativo a la región con miras a consolidar los procesos de organización y la institucionalidad local- regional, a mejorar la calidad de vida de la población y a fortalecer el aprendizaje tecnológico y el desarrollo institucional, bases de la competitividad sistémica. En el mismo sentido opera la integración en redes, como parte de un proceso de construcción de un *entorno “innovador”*, entendido como proceso social, que involucre al Estado en una nueva visión de la “inversión”, en el marco de la construcción de “*ventajas competitivas dinámicas*”.

Las conclusiones a que se arribe, constituirán un valioso recurso en la aproximación de trayectorias futuras en la economía local y regional, en el desenvolvimiento de las firmas, y en el diseño de propuestas de acción públicas y privadas que se orienten a un desarrollo de mayor equidad y sustentabilidad en la región.

### **Objetivo Generales y Específicos y Metas.**

**1. Objetivo general:** Poner en marcha una experiencia piloto de cooperación que aporte al fortalecimiento institucional de las organizaciones, acuerdos, convenciones y redes que involucran pequeños y medianos productores y prestadores de servicios en el área de riego del Alto Valle Oeste de Río Negro, en el sentido de un desarrollo frutícola con equidad y sustentabilidad.

#### **2. Objetivos específicos:**

- 1. apoyar el proceso de creación de competencias técnicas y de gestión** para una mejor negociación de precios, condiciones y plazos de percepción de ingresos en la comercialización de frutas, y avanzar hacia la diferenciación de la producción.
- 2. cooperar en la puesta en marcha de procesos de aprendizaje interactivo y de organización de tipo piloto que respondan a las “buenas prácticas” de producción y gestión en materia ambiental**, que garanticen la mejora continua en la calidad y sanidad frutícola.

3. **aportar al fortalecimiento de la organización** de las cámaras de productores y los consorcios de riego, su capacidad de gestión, y un más eficiente uso de los recursos, implementando estrategias participativas de gestión a través de talleres al efecto y la integración en sus espacios de interacción.
4. **activar la comunicación intersectorial** a fin de promover la participación activa de los pequeños y medianos productores y sus organizaciones en los procesos de planeamiento estratégico del desarrollo local, entendiendo que los mismos, junto al aprendizaje tecnológico y la puesta en marcha de procesos de innovación social, constituyen ámbitos de construcción de una institucionalidad que comporta la base de la competitividad sistémica a nivel regional.

### **Metas.**

1. Compartir con la Cámaras de Productores la problemática de la diferenciación de la producción como salida posible a la crisis de sobreproducción en el mercado internacional de frutas de pepita, principalmente manzanas, e iniciar acciones concertadas para su logro gradual.
2. Asesorar a dichas Cámaras en la cuestión de las “*buenas prácticas*”, mediante el análisis de información y experiencias sobre sus ventajas y dificultades.
3. Establecer un sistema sencillo de flujos de información estratégica respecto a fruticultura regional y nacional y a aspectos relevantes de la coyuntura social y económica nacional-regional a partir de los hallazgos investigativos de la FAEA.
4. Reflexionar acerca de los procesos de planeamiento estratégico local.

### **Marco teórico.**

En la formulación del Proyecto se ha recurrido a aportes teóricos con relación al nuevo concepto de “*territorio*” en el marco de la economía global, y a la cuestión de la creación de competencias. La adopción de nuevas formas de producir para satisfacer demandas diferenciadas es hoy una cuestión central para definir la competitividad de los agentes dentro del sistema económico. De ello resulta que, en el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas exigidas por la nueva economía, la capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo y de fuerte componentes sociales, desempeña un papel clave. En el proceso de competencia y en la búsqueda de diferenciación los agentes apuntan a mejorar su capacidad innovativa - *technological capabilities* (Lall, 1992) – entendida como “el potencial para transformar los conocimientos genéricos en específicos a partir de competencias estáticas y dinámicas derivadas de un aprendizaje formal y oficioso”. (Boscherini y Yoguel, 1996, Boscherini y Poma, 2000 )

En este escenario, se explora y actúa en el entramado entre empresas y ambiente productivo en el complejo frutícola regional, definido como el “conjunto de relaciones tangibles e intangibles de las empresas con las demás unidades productivas e instituciones” (*atmósfera industrial*). Ello supone revisar los vínculos, la cuestión de la “*capacidad innovativa*”, y la reorganización del proceso de trabajo, partiendo de la consideración de la evolución de la relación entre el análisis del territorio y el estudio de la *empresa* como “unidad productiva en sus relaciones hacia adentro y hacia fuera” conformando un “*sistema institucional territorial*.”<sup>3</sup>

El estudio de estas cuestiones trasciende el interés de construir ideas, formular problemas y probar hipótesis como ejercicio intelectual, para convertirse en un recurso estratégico en la práctica cotidiana y en la construcción social de nuevos proyectos y redes sociales que aporten a superar la crisis regional y encaminen nuevos mecanismos de consenso y acción en el sentido de un desarrollo con equidad y sustentabilidad.

De ello deriva la pertinencia de redescubrir el papel que juega el “*territorio*” en una economía abierta y global, un nuevo paradigma interpretativo sobre el rol del tejido productivo local y sobre el territorio en el que y con el cual, el tejido productivo interactúa. El análisis concibe al territorio a partir de la complejidad de las tramas de relaciones que se desarrollan entre la dimensión económica y la dimensión institucional, lo que conduce a definir los nuevos “*sistemas institucionales territoriales*”.

Esto, le devuelve la importancia central al proceso de producción, entendido como *producción de conocimiento*<sup>4</sup> y remite al concepto “*economía de la proximidad*”, que alude a la articulación entre proximidad organizacional y geográfica, en las que resultan claves las interacciones cognitivas y los procesos de aprendizaje que desarrollan los recursos específicos de un territorio. Para Coró, de este modo, *el territorio* adquiere la función de “*integrador versátil*”, capaz de vincular las características de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global.<sup>5</sup> Ello ocurre en el marco de un contexto completamente renovado y que se caracteriza por una elevada complejidad e incertidumbre estructural, lo que exige al sistema territorial una función interpretativa y no solo productiva.

Al mismo tiempo, de la literatura disponible, surge que la “*asociatividad*” y la interacción con otros agentes e instituciones, en particular los geográficamente cercanos, pueden constituir una de las vías para facilitar la transición de las empresas y a la vez una fuente

<sup>3</sup> Poma, Lucio; (2000); “*La nueva competencia territorial*”. En Boscherini y Poma compiladores. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global. Universidad Nacional de General Sarmiento. Editorial Miño y Dávila. Buenos Aires, pág. 72.

<sup>4</sup> “En dicho proceso, en el marco de la nueva competencia territorial, los agentes locales redefinen su identidad, sus estrategias y las nuevas fronteras del territorio”. (Boscherini y Poma, 2000, op.cit. p.16 y 17.

<sup>5</sup> Coró, Giancarlo; (2000); “*Contingencia, aprendizaje y evolución de los sistemas productivos locales*”. En Boscherini y Poma, compiladores; op. cit. pág.295 -338.

de competitividad. Así, con relación a la importancia de lo local y lo regional en el desempeño innovativo, y en la competitividad de las firmas, Lundvall, destaca la necesidad de avanzar sobre el concepto de “*Sistema Regional de Innovación*”, que incorpora las especificidades culturales y sociales, superando el modelo de “*Sistema Nacional de Innovación*”,.<sup>6</sup>

Las actividades innovativas se desarrollan además a través de procesos formales e informales (*learning by doing, by using, by interacting*). El centro de esos procesos son las propias firmas productivas, las que no innovan aisladamente, sino que establecen diversas clases de relaciones con otros agentes, competidores, proveedores, y clientes, institutos y laboratorios de investigación y experimentación, sin las cuales los procesos innovativos serían más lentos y de menor alcance. Tales relaciones se dan entre el mercado y la jerarquía, y pueden adoptar diferentes formas: desde relaciones informales entre firmas pequeñas que dependen mutuamente de las capacidades de cada una de ellas, a “*redes*” con centro en una empresa que se vincula con sus proveedores y subcontratistas, hasta “*alianzas estratégicas*” entre firmas líderes que tienen capacidades tecnológicas más o menos similares. Asimismo, pueden adoptar formas más o menos centralizadas o descentralizadas, y darse en el plano de la innovación, la producción y /o la comercialización. (Ernst, 1994).<sup>7</sup>

En el caso de las relaciones con fines de innovación, Lundvall enfatiza la naturaleza interactiva de los procesos de innovación y aprendizaje, ya que las redes formales o informales en las que participan las firmas pueden compensar las limitaciones de cada una. Asimismo, la generación y difusión de tecnología descansa en la reducción de costos de transacción vía internalización de los intercambios en redes. Ello reduce el riesgo ante cambios tecnológicos, generándose una “cuasi coordinación de inversiones entre actores formalmente independientes” (*relaciones cuasimercado*) (Carlsson y Jacobsson, 1994).<sup>8</sup>

Duning expresa que “los costos crecientes de la innovación, la necesidad de un rápido ajuste ante los cambios tecnológicos y el hecho de que las tecnologías se hacen crecientemente sistémicas o genéricas, implica que las firmas necesitan compartir los costos y riesgos de sus actividades de investigación, desarrollo y experimentación”, lo que impone a las instituciones de generación y transferencia de tecnología la necesidad de

---

<sup>6</sup> Lundvall, B. (ed) (1992); *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning.*, Londres, Pinter.

<sup>7</sup> Ernst, D.; (1994); “*Network transactions, market structure and technology diffusion – implications for South – South co –operation*”, en L. Mytelka (ed.), *South –South Co-operation in a Global Perspective*; París, OECD.

<sup>8</sup> Carlsson, B. (1995); “*Technological systems and Economic Performance. The case of Factory Automation*”. Dordrecht, Kluwer. Y Carlsson, B. y Jacobsson, S. (1994); *Technological systems and industrial dynamics. Implications for firms and governments*”, presentado en International J. A. Schumpeter Conference, Munster, 17 al 20 de agosto.

trabajar interactivamente en la difusión y adopción de las innovaciones.(Duning, 1994)<sup>9</sup> En el caso de las micro y PYMEs, las interacciones adquieren un rol clave para la supervivencia de las mismas, debiendo las instituciones locales potenciar dichos vínculos de cooperación y competencia. Así, en una región pueden predominar los nexos tipo “*traded interdependences*”, en el cual la aglomeración de empresas tienen como objetivo la reducción de costos de transacción, o “*untraded interdependences*”, que no pueden ser reducidas a relaciones insumo / producto o contractuales, y que incluyen “*spillovers*”.

Amin y Robins (1991) agregan que las economías regionales y locales sólo pueden ser concebidas como un tejido dentro de una red económica global, dado que se vive una pérdida de autonomía de las ciudades y regiones en manos de los actores económicos mundiales. En cualquier caso, la irrupción de lo “global”, condiciona y transforma la evolución de los *sistemas “locales”* y *“regionales”*.

Derivado de ello, pueden resultar conductas defensivas u ofensivas de los sistemas locales de empresas, los que deben adaptar las actividades de las respectivas cadenas de valor a las nuevas condiciones de un enfoque global, e incorporar nuevos conocimientos más allá de lo tácito, hacia lo codificado y lo genérico, en desmedro de lo específico del anterior conjunto de tecnologías y actividades “líderes”. Los conocimientos tácitos hacen que la tecnología adquiera un carácter internacional, pudiendo ser apropiada a través de métodos de transmisión electrónicos, reduciendo la necesidad de contacto directo entre productores y consumidores.

En síntesis, las formas que adoptan las tramas de empresas, entre integración vertical y coordinación, quedan definidas a partir de las condiciones de competencia vigente, la extensión del mercado, y el tipo de relaciones de poder e independencia que condiciona el proceso decisorio de las mismas, dependiendo de su desigual tamaño y trayectoria. En tal sentido, se habla de “*redes fuertemente acopladas*”, o “*redes flojamente acopladas*”.

En condiciones de turbulencia, las empresas pequeñas poseen menos experiencia dinámica en la interacción y sus dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones de producción y de mercado pueden ser fatales en su desenvolvimiento. En este contexto, cobran importancia las “*redes institucionales*” que involucran agentes locales del tipo bancos, financieras, universidades, centros de tecnología, que conforman un “*sistema institucional territorial*”.

---

<sup>9</sup> Duning, J.; (1991); “*The Competitive Advantage of Countries and TNC Activity*”: A review Article. Discussion papers in International Investment and Business Studies. Department of Economics , The University of Reading, N ° 159. Y Duning, J.; (1994); “*Globalization, Economic Restructuring and Development*”. Discussion papers in International Investment and Business Studies. Department of Economics , The University of Reading, N ° 187.

### **Metodología.**

El enfoque metodológico del proyecto asume un carácter de interacción con actores de la producción individuales y colectivos que aporta a la construcción de redes en la exploración y reflexión para el pensamiento estratégico, y la experimentación y acción participativa.

La tarea parte de involucrarse en la realidad compleja, y desde allí aportar a construir con los actores nuevas formas organizativas participativas, que generen mayor efectividad individual y colectiva, propiciando capacidades de autoanálisis grupal, y el compromiso de los miembros en los cambios del conjunto. De este modo, el enfoque metodológico propone inducir actitudes que apunten a poner en marcha procesos flexibles de cambio frente a entornos turbulentos y dinámicos, desarrollando capacidades para captar las señales de la realidad, para la concertación y la articulación social.

Esto implica interactuar en el espacio público local, considerando a las organizaciones de los productores como actores fundamentales del desarrollo territorial, fortaleciendo la creación de relaciones de confianza, proponiendo acciones orientadas a la capacitación y organización autogestionaria, procurando la cohesión e integración tras los objetivos compartidos. Ello significa tratar en forma preferencial la prevención y resolución de las disputas y los conflictos, tanto en el seno de los grupos y organizaciones como en el espacio interinstitucional.

#### **La propuesta metodológica privilegiará las siguientes líneas de acción:**

- Relevamiento de percepciones colectivas de problemas y preocupaciones elaboradas en grupos de productores del Alto Valle Oeste ligados a experiencias asociativas, organizaciones de representación y consorcios de riego.
- Realización de autodiagnósticos; señalamiento por parte de dichos grupos de sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y riesgos del entorno.
- Identificación de prioridades y de acciones posibles de impulsar colectivamente.
- Aporte a la construcción de acuerdos.
- Reforzamiento de la capacitación de los líderes locales y agrupamientos, para la toma de decisiones, orientadas a procesos de concertación y negociación, y al desarrollo de las capacidades comunicacionales y de identificación de problemáticas relevantes capaces de promover la movilización social.
- Acciones de comunicación tanto al interior de las organizaciones como las orientadas a fortalecer la interdependencia con las otras instituciones de la comunidad.
- Elaboración de diagnósticos dinámicos tendientes al fortalecimiento de las organizaciones y a ampliar su base de sustentación y de participación social.

**Las actividades señaladas seguirán la siguiente secuencia metodológica:**

- **Autodiagnóstico:** profundización del conocimiento de su propia realidad por parte de los grupos de productores y organizaciones de representación y de servicios. Reconocimiento mutuo e identificación de necesidades individuales y grupales.
- **Programación participativa:** fijación de objetivos compartidos y el diseño de las estrategias comunes de organización de los recursos.
- **Ejecución:** en esta instancia los grupos han de constatar su capacidad de hacer, sus limitaciones internas, y sus condicionamientos externos.
- **Autoevaluación:** proceso de acción y reflexión amplio, abarcativo de lo endógeno y del contexto en que se hallan inmersos los grupos y sus organizaciones. Esta evaluación contempla procesos de seguimiento y de medición de resultados.

**El elemento rector de esta propuesta metodológica dirigida a cooperar en el proceso de organización de los pequeños productores, es su protagonismo.** Para ello el equipo técnico trabajará con instrumentos y herramientas adecuadas para facilitar la participación.

**Las mismas contemplan prioritariamente:**

- El abordaje gradual de problemas de complejidad creciente.
- Ejecución gradual a partir de pequeñas realizaciones, posibles de ser planificadas, ejecutadas y evaluadas, en cuanto a la pertinencia de sus estrategias, la eficiencia de su gestión y la efectividad de los resultados alcanzados, hacia adentro y hacia fuera.
- El cumplimiento de objetivos acordados que permitan afianzar la autovaloración y consolidar las formas de organización alcanzadas.
- El fortalecimiento del trabajo grupal y la acumulación de experiencias para avanzar en la resolución de problemáticas de complejidad mayor.
- La valoración del proceso que contempla la espiral creciente de aprendizaje, protagonismo grupal y conducción del propio proceso de cambio, y la formalización de acuerdos.

**Impacto.**

El Proyecto ha de aportar al conocimiento colectivo, y a la definición de estrategias de participación para la construcción y reforzamiento de instituciones de la mesoeconomía.

En tal sentido, generará un impacto positivo hacia adentro y hacia fuera de la UNC:

1. Como experiencia piloto, servirá como entrenamiento y reforzamiento de capacidades en la construcción de redes sociales, y de comunicación.
2. Hacia adentro de la UNC, reforzará las relaciones de trabajo interfacultades e interdepartamentales, reconociendo que la realidad es compleja y no puede abordarse desde un espacio institucional particular. Complementariamente, incorporará una visión transdisciplinaria lo que supone una construcción-integración de conocimiento que constituye en sí misma un proceso de aprendizaje.
3. Al mismo tiempo, supone el fortalecimiento de los vínculos de trabajo con otras organizaciones públicas y privadas, un aprendizaje conjunto y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros, y de información de que ellas disponen.
4. El refuerzo de las capacidades de gestión individual y colectiva entre los pequeños productores, así como el entrenamiento y los vínculos entre instituciones públicas regionales y locales generará un entramado en el desafío de pensar globalmente y actuar localmente para enfrentar la crisis que agobia a los sectores “subordinados” de la sociedad en la región.

El cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en el horizonte del Proyecto, y su continuidad en el tiempo, ha de aportar a mejorar las relaciones de fuerza para enfrentar la exclusión social, y modificar la actual injusta distribución del producto social regional.. Junto a ello, si es posible crecer en el conocimiento y la acción cooperativa, fortaleciendo el trabajo de equipo dentro y fuera de la Universidad, se encontrará sentido al esfuerzo de la educación pública.

#### **Plan de actividades.**

- Conceptualización de la problemática de los pequeños y medianos productores del Alto Valle, sus tramas institucionales, conflictos y los procesos de movilización social.
- Realización de entrevistas con actores individuales, grupos de Cambio Rural, líderes de las Cámaras de productores y de los consorcios de riego, a fin de identificar las problemáticas consideradas relevantes de acuerdo a las diferentes visiones.
- Formulación de hipótesis de trabajo y generación de proposiciones explicativas de las diferentes problemáticas identificadas por los actores.
- Talleres con líderes de grupos y organizaciones para procesar los temas relevantes para el sector, identificando el contexto de la problemática y los actores sociales estratégicos.

- Realización de entrevistas con actores individuales y colectivos a fin de confirmar y/o redefinir las problemáticas identificadas como relevantes y avanzar en su priorización.
- Talleres con líderes de grupos y organizaciones para analizar las potencialidades de los actores frente al problema y definir alternativas de acción.
- Reuniones con las organizaciones para formular planes de acción y compromisos de seguimiento y evaluación.
- Talleres de seguimiento y evaluación.
- Encuentros de capacitación.
- Talleres con líderes para la evaluación participativa de la experiencia.
- Difusión oral y escrita de los resultados en las instituciones y en la comunidad
- Planteamiento de nuevos planes de acción

### **Bibliografía y fuentes consultadas para la elaboración del Proyecto de intervención:**

- Alemani, Carlos; **Informes del Programa Cambio Rural** ., INTA Alto Valle, Gral. Roca, 2000.
- Bendini Mónica y Pescio, Cristina (compiladoras); **Cambio técnico y fruticultura**. Ediciones La Colmena. Buenos Aires, 1996.
- **Censar 93. Río Negro. Censo Frutihortícola, Neuquén, 1994.**
- De Jong y otros; **El minifundio en el Alto Valle del Río Negro**. UNC, Neuquén, 1994.
- **Documentos de la Mesa de Concertación Frutícola.**
- **Informe de CAFI sobre la situación de la Fruticultura y propuesta de Reconversión.** 1993.
- Landriscini, Graciela y equipo; **Informe Final del Proyecto de Investigación “Las PyMEs de Río Negro y Neuquén”**. 1999-2001. UNC, Neuquén, octubre de 2001.
- Landriscini, Graciela y Laría, Patricia; **Perfil del microempresario regional, contexto y vínculos en tramas sectoriales**, UNC, Neuquén, 2000.
- Landriscini, Graciela, Laría , Patricia; **Formas asociativas y nueva gestión de empresas: Aportes para una política integral en el territorio**. UNC. Neuquén, marzo 2001.

- Landriscini, Graciela; **“Restricciones y posibilidades de conformación de Redes de Microempresas en el complejo agroindustrial del Alto Valle”** UNC. Landriscini, G., 2000.
- Landriscini, Graciela; **Cipolletti en el sistema agroindustrial del Alto Valle. Estrategia innovativa para el desarrollo local. Economías de relación, aprendizaje tecnológico y desarrollo institucional.** UNC, Neuquén, noviembre de 2000
- Landriscini, Graciela; **Metamorfosis de la fruticultura. Cambios en la división y organización del trabajo. Del distrito agroindustrial al sistema de empresas y al sistema institucional territorial.** Segundas Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. PIEA. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Buenos Aires, 7 y 8 de noviembre 2001.
- Laría, Patricia y Dobreé, Pedro; **“Información y Redes”** Becas del FONCAP S.A. UNC, Neuquén, 1999.
- Lattuada, Mario; **Informe sobre el Programa Cambio Rural, 1999- 2000.** INTA. Buenos Aires, 2000.
- Leyes y Decretos, provinciales y nacionales.
- Ozino Caligaris, María Sol; **Actividad frutícola en el Alto Valle neuquino: actualidad y perspectivas** , presentado al Pre Congreso de Estudios del Trabajo ASET 2001. Neuquén, 1 y 2 de julio.
- Ozino Caligaris, María Sol; **Pasado y presente de una familia chacarera.** Segundas Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. PIEA. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Buenos Aires, 7 y 8 de noviembre 2001.
- Preiss, Osvaldo y otros; **Balance de la temporada frutícola 2001-2002 y estudio de costos de producción primaria, empaque y frío.** Convenio Secretaría de Fruticultura de Río Negro-FAEA y Fac. de Ciencias Agrarias de la UNC. Neuquén, dic. 2002.
- Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación. **Programa PROSAP** de Mejoramiento de la Competitividad en la Fruticultura, Buenos Aires, 1998.
- Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería de la Nación; **Informe sobre la Competitividad en la Producción de peras y manzanas,** Buenos Aires, 1992.