

PUESTA EN PRÁCTICA DE INSTRUMENTOS PARTICIPATIVOS DE EVALUACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES

Roberto Benencia

ABSTRACT

El presente trabajo da cuenta de la implementación de la metodología de monitoreo participativo de impacto (PIM) entre un grupo de mujeres productoras constituido en el área rural de la provincia de Misiones, República Argentina. El PIM ha sido implementado por la ONG INDES, que desarrolla actividades de promoción y desarrollo en el NEA con la colaboración del CEIL-CONICET y el asesoramiento de técnicos de la organización GATE, impulsora de este tipo de herramienta de seguimiento y evaluación en los proyectos de desarrollo local.

La metodología del monitoreo participativo del impacto busca precisar los cambios que se producen en un grupo de base por influencia de las actividades de los proyectos de desarrollo; pero no aquellos cambios o resultados directos de la gestión, sino los cambios complementarios, o los que llamaríamos presuntos efectos indirectos de las actividades de desarrollo. Básicamente, procura registrar el impacto socio-cultural que dichas actividades producen sobre los beneficiarios; impacto que se relaciona con los cambios en las maneras de sentir, pensar y actuar de la gente involucrada en un determinado proyecto en las distintas esferas; que si bien es el más intrincado de observar, registrar y medir, es el impacto crucial el que debería enfocar todo proyecto de autoayuda ya que, en última instancia, todas las actividades para mejorar las condiciones de vida y trabajo servirán como finalidad para realzar la capacidad de la gente a que actúe en forma autónoma y responsable.

INTRODUCCIÓN

Generalmente, salvo escasas experiencias puntuales, el seguimiento continuo de los proyectos de desarrollo social no ha pasado de ser una propuesta en el papel que se reduce a cierta expresión de deseos por parte de las agencias financiadoras, OGS y ONGs, o bien, como una cláusula necesaria para la aprobación de iniciativas.

Ante la ausencia de información sistemática a nivel o región que permitiera dar cuenta a las fuentes de recursos de los resultados concretos obtenidos a lo largo de un prolongado período de financiación de proyectos

dirigidos al desarrollo de poblaciones carenciadas -más allá de la simple culminación exitosa o fracasada de las experiencias-, en los últimos años las agencias donatarias han decidido intentar (hacer un esfuerzo por) la implementación en forma efectiva de mecanismos que posibiliten el registro de las acciones, con la finalidad antedicha y procurando que las experiencias puedan ser aprovechadas en el mediano y largo plazo por los usuarios directos de los beneficios: participantes de proyectos y equipos técnicos de ONGs en relación directa con ellos.

El presente trabajo da cuenta de la implementación de la metodología de monitoreo participativo de impacto (PIM)¹ en el grupo de mujeres productoras "Unión y Progreso" constituido en el área rural de la comunidad de San Pedro, departamento situado en el Noreste de la provincia de Misiones, República Argentina. El PIM ha sido implementado por la ONG INDES,² que desarrolla actividades de promoción y desarrollo en el NEA, con la colaboración del CEIL-CONICET,³ y el asesoramiento de técnicos de la organización GATE,⁴ impulsora de este tipo de herramienta de seguimiento y evaluación en los proyectos de desarrollo local.

1. LA EVALUACIÓN *ON GOING* O SEGUIMIENTO CONTINUO

Toda vez que nos abocamos a la evaluación de proyectos de desarrollo estamos tratando de comprobar, a través de los resultados obtenidos (en un período de tiempo previsto) si los objetivos que se plantearon en el punto inicial de la intervención (resultados esperables) se lograron alcanzar (evaluación positiva) o no (evaluación negativa). Sin embargo, no es habitual que se obtengan estos resultados extremos; generalmente se alcanzan metas intermedias entre ambos parámetros y/o se obtienen resultados inesperados (no previstos originalmente), que es necesario incorporar al marco de la evaluación.

La evaluación transcurre en el período que va desde el inicio de un proyecto de desarrollo hasta su finalización (suponiendo que existan puntos de inicio y de final)⁵ y adopta diferentes denominaciones⁶ -que implican el

1. A partir de los lineamientos desarrollados en el ensayo de GOHL, Eberhard: "Monitoreo de impacto participativo. Posibles conceptos de implementación", GATE, 1991.

2. Por el INDES participó Christian Krieger, técnico de la institución en la provincia de Misiones, quien coordinó activamente la puesta en marcha del PIM, y se encargó de la interpretación de la información relevada, con la colaboración de un equipo joven de promotores de base, que viven en la zona, Jairo y Ayrton.

3. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) de la Argentina. Por esta institución participó el licenciado Roberto Benencia.

4. El geógrafo Burkhardt Schwarz, de GATE, colaboró en el proceso de implementación del PIM en el área.

5. Sería quizá más pertinente hablar del recorte temporal de un proceso social, cuyos límites fijamos

registro de distintos indicadores y el uso de metodologías adecuadas en cada caso-, según el momento en que se sitúe el acto de evaluar, o de acuerdo a qué aspecto del proceso se desee evaluar en particular.⁷

De esta manera, podemos hablar de evaluación *ex ante*, de evaluación *ex post* y, en general, de seguimiento, monitoreo o acompañamiento a las evaluaciones continuas (*on going*) que se realizan en el período que transcurre entre los dos primeros tipos de evaluación mencionados.

La evaluación *ex ante* nos puede brindar un panorama acerca del punto de partida original (el piso) para el proyecto de que se trate: características de la población sujeto de la experiencia y posibilidades de acceso a los objetivos propuestos⁸. La evaluación *ex post* nos permite visualizar si hubo cambios, y en ese caso en qué consistió la modificación del cuadro original en el momento que determinamos como conclusión (momento de llegada) del proyecto. Pero esto no es suficiente para registrar cómo se produjeron los cambios observados o por qué razones el cuadro se mantiene aparentemente inmutable. Un acompañamiento continuo, por su parte, es el instrumento más adecuado para dar respuesta a algunos de esos interrogantes, así como para captar la forma que van adoptando los procesos sociales en el tiempo.

reacionalmente. En la medida que toda intervención (como es la implementación de un proyecto de desarrollo), como su nombre lo indica, influye, modifica, interacciona con procesos sociales que se están desarrollando en la realidad, esa intervención inicia un nuevo proceso, le da nuevo rumbo al anterior, retrasa o actúa como catalizador de situaciones subyacentes; en última instancia, puede decirse que trastorna tiempos sociales.

6. Un análisis acerca de los tipos de evaluación (Cohen y Franco, 1988) establece la siguiente clasificación en función de:

1. El momento en que se realiza y de los objetivos perseguidos con la evaluación: a) *ex ante*; b) *ex post*.
2. Quién realiza la evaluación: a) evaluación externa; b) evaluación interna; c) evaluación mixta; d) evaluación participativa.
3. La naturaleza de la evaluación: a) evaluación descriptiva; b) evaluación explicativa.
4. La escala de los proyectos evaluados: a) estrategia de la evaluación; b) lógica de la investigación; c) diseño de la evaluación; d) técnicas de análisis; e) resultados de la evaluación; f) patrón de evaluación; g) evaluadores.
5. Los destinatarios de la evaluación.

7. Pueden querer evaluarse resultados económico-productivos del proyecto (aumento de la producción, de la productividad, del empleo, del ingreso, etcétera); resultados económico-financieros (devolución del crédito; funcionamiento de fondos rotatorios, etcétera); resultados socio-organizacionales (formación de grupos; incremento de la cohesión grupal; emergencia de líderes; división del trabajo en el interior de las organizaciones; formación de organizaciones supragrupales, etcétera); resultados acerca del impacto local o regional, etcétera.

8. La evaluación *ex ante* consiste en la elaboración de un diagnóstico socioeconómico previo de la población en cuestión, y tiene por finalidad proporcionar criterios racionales para la toma de una decisión: básicamente, si el proyecto debe o no implementarse. El análisis costo-beneficio, para los proyectos económicos, y el análisis costo-efectividad, para los sociales, son las metodologías que presentan mayor potencialidad en este tipo de evaluación.

1.1. El acompañamiento continuo o monitoreo de los proyectos.

En este punto analizaremos las características que asume el acompañamiento o monitoreo tradicional de los pequeños proyectos -como son los que nos ocupan en las situaciones particulares de cada jurisdicción provincial- en relación con el de los grandes proyectos o programas.⁹ Asimismo, se va a mostrar el cambio que están sufriendo en los últimos años las metodologías de monitoreo de pequeños proyectos desde las agencias internacionales, procurando incorporar la participación de los grupos de base en la evaluación de los resultados.

1.2. Lineamientos del monitoreo clásico.

De acuerdo con Cohen y Franco (1988), el acompañamiento de los proyectos micro que deben realizar los técnicos implicados en su implementación entre grupos de base se diferencia del seguimiento que debe realizar la unidad central de un programa, desde el punto de vista de:

- a) **la estrategia:** con los proyectos pequeños se sigue una estrategia básicamente cualitativa; el énfasis se pone en la comprensión del conjunto y de los casos individuales que lo integran. La consideración de los casos adquiere sentido dentro del contexto en que se enmarcan. Si bien es posible hacer cortes transversales, el análisis dimensional no es aplicable.
- b) **la lógica de investigación:** en este tipo de proyectos, la lógica de la investigación es inductiva; a partir de la realidad se reconstruye el contexto del proyecto. Los objetivos suponen hipótesis de carácter general, que no admiten la rigurosa especificación de los grandes proyectos (construcción de variables, indicadores e índices para verificar las hipótesis). Por el contrario, se trata de encontrar convergencias en los valores, actitudes y comportamientos para construir, a partir de ahí, hipótesis que las incluyan.
- c) **las técnicas de análisis:** en los proyectos pequeños se recurre más a lo cualitativo; primordialmente a las técnicas propias de la antropología cultural y de la etnografía: la observación participante, las entrevistas en profundidad y las historias de vida son las herramientas más adecuadas para captar resultados.

9. En los últimos dos años, se ha producido una iniciativa importante por parte del Estado, a través de la implementación de una política social dirigida a atender las necesidades de los pequeños productores agrarios, tanto pampeanos como extrapampeanos. Esta política social se realiza a través de dos grandes programas de desarrollo, uno de ellos destinado a productores medios e implementado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Programa de Cambio Rural, y el otro, que se ocupa de los pequeños productores, mayoritariamente ubicados en las regiones extrapampeanas, llevado a cabo por un equipo de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación: Programa Social Agropecuario (PSA). Ambos programas desarrollan una metodología de trabajo similar a la experimentada por las ONG: promocionar proyectos de tipo productivo entre pequeños grupos de productores organizados, con la asistencia directa en campo de técnicos especializados en este tipo de trabajo.

- d) **los resultados de la evaluación:** en este tipo de proyectos se hace una consideración específica de quienes participan en él (no hay una referencia a clases o estratos); analizándose, asimismo, los casos desviados.¹⁰
- e) **el patrón de evaluación:** para poder pronunciarse acerca de éxito o fracaso en todo tipo de proyecto es necesario comparar los logros alcanzados con alguna norma o patrón; en el caso de los proyectos pequeños, las normas son más bien intuitivas o, inclusive, se carece de ellas. El énfasis está puesto en la singularidad del proyecto.

f) **los evaluadores:** en los grandes proyectos, la evaluación es centralizada, mientras que en los pequeños la localización del evaluador está en el proyecto mismo. En este caso el propósito es la comprensión global, por lo que la lógica, el diseño y las técnicas que de ello se derivan hacen que la interacción del evaluador o monitor con el grupo-objetivo deba ser permanente o muy prolongada.

1.3. El monitoreo participativo.

Otras formas de monitoreo son las que involucran como evaluadores a los propios integrantes de los grupos donde se está implementando el proyecto, y que, en los últimos años está tendiendo a generalizarse, como es el ejemplo del monitoreo participativo de impacto (PIM),¹¹ que desarrollamos a continuación.

10. En lo que respecta a los resultados o logros evaluables de los proyectos, un reciente documento de la IAF, los clasifica en dos tipos:

- a) **tangibles:** manifestaciones materiales que son contables, mensurables o verificables objetivamente;
- b) **intangibles:** manifestaciones o avances sociales que se pueden observar e inferir, pero que son más difíciles de comprobar.

A su vez, los proyectos producen estos resultados en niveles diferentes:

- a) En un primer nivel se encuentran los beneficios directos para los individuos y las familias que participan. Son los resultados más directamente verificables y observables (entre los tangibles: producción, empleo, capacitación, ingreso, vivienda/salud, manejo de recursos; entre los intangibles: participación, liderazgo, condición social, identidad cultural, etcétera);
- b) en un segundo nivel se encuentran los efectos en las instituciones (ONGs, redes, movimientos populares). En este nivel los resultados son un poco más difíciles de atribuir a un proyecto determinado. Sin embargo, el efecto (en la capacidad institucional local, en el esfuerzo sostenido y en el número de personas atendidas con el tiempo) puede ser mucho mayor que los beneficios directos a nivel individual y familiar. Podemos mencionar, entre los tangibles: planificación, gerencia, capacidad técnica, movilización de recursos, vínculos, mercados, y entre los intangibles: prácticas democráticas, transparencia, flexibilidad, autonomía, solidaridad, etcétera;
- c) por último, existe un tercer nivel, en el cual muchos programas aspiran a producir impacto, el nivel de la sociedad en general. En este nivel, los resultados quizá sean más difusos, y probablemente son la culminación de varios factores, además del propio del programa. Sin embargo, el impacto puede ser grande, y el cambio, duradero. Entre los logros tangibles se pueden mencionar: leyes, políticas, prácticas, metodologías, publicaciones, etcétera, y entre los intangibles: tolerancia, respeto, cambio de actitudes, nuevo trato, conciencia ambiental, etcétera.

11. (Gohl, 1991).

a) Aspectos conceptuales y metodológicos

Este tipo de monitoreo implica la interacción de tres vastas fuentes: el monitoreo, el impacto y la participación.

Considerando al monitoreo como una forma de evaluación de una experiencia de desarrollo que apunta a la conducción de las actividades del proyecto, se definen: el concepto de impacto, las áreas en que éste se manifiesta, las esferas que abarca y los indicadores adecuados para medirlo.

a.1. Definición de impacto

En términos generales, se entiende por impacto al objetivo general que existe en la mayoría de los proyectos de desarrollo rural: mejorar las condiciones de vida y trabajo de los pobres y partes de la población en desventaja.

El impacto es un cambio, y si dicho cambio está relacionado con nuestras actividades se habla de efectos.

Los efectos se pueden dar a diferentes niveles:

- las actividades llevan a resultados: la relación de resultados es llamada eficacia.

- Los resultados conducen a efectos a nivel de objetivos (el propósito del proyecto) y la relación entre efecto/inversión es llamada eficiencia.

- los efectos generalmente pueden llegar a alcanzar a lograr impacto a nivel de región, para lo cual se encadena una serie de causas no sólo influidas por la acción del proyecto.

Este tipo de monitoreo busca precisar los cambios que se producen por influencia de las actividades del proyecto, pero no en aquellos cambios o resultados directos de la gestión, sino que trata de observar los cambios complementarios que son los presuntos efectos indirectos de las propias actividades.

a.2. Áreas del impacto:

Para ello es necesario definir las áreas del impacto, que son aquellas donde se pueden producir los cambios. En ese sentido, puede hablarse de:

- a) *Impacto físico*: fácil de observar y de medir a nivel de explotación y del ambiente natural, ya que consiste en artefactos, producción, etcétera.
- b) *Impacto económico y financiero*: un poco más difícil de observar y de medir porque la información que nos posibilita hacerlo (beneficios y pérdidas) es generalmente retaceada. Pero las estadísticas permiten aproximaciones.

- c) *Impacto socio-cultural*: se relaciona con los cambios en las maneras de sentir, pensar y actuar de la gente involucrada en el proyecto en las distintas esferas. Es el más intrincado de observar, registrar y medir. Pero éste es el **impacto crucial, el que debe enfocarse todo proyecto de autoayuda**, ya que en última instancia todas las actividades para mejorar las condiciones de vida y

trabajo servirán como finalidad para realizar la capacidad de la gente a que actúe autónoma y responsablemente.

La limitación más severa es que hasta ahora ha habido carencias metodológicas para la observación, medición, registro y valoración del impacto mental, psíquico y cultural.

En este sentido, si los cambios de los patrones mentales, psíquicos y culturales son favorables para el desarrollo, el monitoreo y la evaluación del impacto sociocultural podrán ser usados como criterio central para la dirección de proyectos y programas, como un indicador para el éxito.

a.3 Las esferas del impacto:

Es importante valorar el impacto en las distintas esferas en que se manifiesta, en:

- la esfera de lo individual.
- la esfera del estrato social. Es posible que el impacto sea diferencial según los estratos que se tengan en cuenta, de acuerdo a diferencias de género, edad, ocupación, riqueza económica, origen étnico, miembros de asociaciones.

- la esfera del grupo. Si hay una organización de base (OB) que es apoyada en sus actividades de autoayuda, es necesario analizar el impacto con los miembros de la OB en su totalidad.

- la esfera exterior: tanto a las ONG como a las agencias de financiamiento (AF), que tienen que justificar su trabajo, les interesa el éxito en la esfera más amplia que el propio grupo (en el entorno local, e inclusive en la región)

Por lo tanto, la definición de la esfera de impacto es crucial para el monitoreo. El análisis de cambio en una micro esfera genera hipótesis para el análisis del impacto en la macro-esfera.

El monitoreo participativo de impacto tiene que estar basado en contactos estrechos entre al gente de la OB y el personal de apoyo ONG, para asegurar que el impacto técnico sea combinado con un impacto sociocultural (éste es uno de los principios de la extensión rural).

b) Los indicadores

En este sentido, después de haber seleccionado los aspectos del impacto a considerar, es importante referirse a la necesidad de hallar indicadores para la medición de dichos impactos.

Una precondition para formular un buen indicador es tener una hipótesis verosímil que nos lleve a encontrar un indicador independiente.

En estos términos, verosímil significa que cambios registrados pueden ser directamente atribuidos a las actividades pertinentes, mientras que independiente significa que el indicador no debe resumir las inversiones o

actividades que conducirán al objetivo. Por ejemplo, el proceso de aprendizaje no puede ser siempre planificado. Sin embargo, las desviaciones del resultado deseado y esperado serían un cambio importante para ser identificado, analizado y monitoreado por el PIM. Esto significa que se tiene que empezar por un número limitado y calidad limitada de indicadores, que se irán completando y complejizando en el transcurso del tiempo.

c) La medición

Los indicadores no necesariamente deben ser valorables. Las descripciones narrativas parecen ser las más fáciles de establecer y son las mejores para dar un cuadro holístico de las situaciones complejas y de impacto. Pero ofrecen complicaciones a la hora de evaluar porque los estudios de caso son difícilmente comparables con respecto a contextos diferentes, tiempo y narradores.

Los indicadores valorables son, por tanto, útiles. Los indicadores están para hacer la información comparable para propósitos de análisis y gestión. El problema es que una gran parte de la información puede ser perdida o distorsionada por indicadores mensurables. Sobre todo cuando medimos el impacto sociocultural parece difícil balancear entre la descripción cuantificada y cualitativa del cambio.

Hay dos tipos de análisis que son particularmente difíciles de mensurar y requieren capacidades especiales: el análisis de interrelación causal y la valoración del éxito.

d) Los agentes que participan como actores del PIM

Los agentes que participan en la implementación del monitoreo de impacto participativo son los siguientes:

- Las OB (organizaciones o grupos de base)
- Las organizaciones de apoyo a la auto-ayuda (OA) u ONG
- Las agencias financiadoras (AF)

Desde el punto de vista de la observación del impacto, parece aconsejable que ésta fuera efectuada tan cerca de los actores como sea posible, porque la mayor parte del conocimiento está ahí. Por ello, se aconseja que el PIM deba ser realizado por la misma gente, posiblemente ayudada por algún personal de la ONG. Esto permitiría acceder a información auténtica y lograr una transmisión rápida para la toma de decisiones. Los asesores externos, por su parte, podrán traer estímulos nuevos. En el caso de un sistema propio operado, es la misma gente la que tiene que decidir qué información (únicamente) puede ser transmitida. Todos los facilitadores externos se deben limitar a estas reglas éticas.

e) Posibilidades del instrumento

En síntesis, los nuevos instrumentos de medición del impacto -como el PIM- para poder ser utilizados eficazmente deberían:

- 1.- Permitir una retroalimentación continua para el proceso de la toma de decisiones.
- 2.- Ser simples, efectivos y manejables por la gente.
- 3.- Mitigar la carga de producir rendimientos con éxito, facilitar el proceso de aprendizaje colectivo y crear conciencia en todos los agentes implicados (OB, ONG, AF).
- 4.- Concentrarse en impactos socio-culturales, sobre todo en la capacidad de la autoayuda de la gente.
- 5.- Adaptarse para maximizar el alcance de las necesidades de la gente, y estar orientados hacia la acción y la emancipación.
- 6.- Debe realizar el siguiente proceso de aprendizaje:
 - Observar cambios, y para ello es necesario:
 - Formar hipótesis
 - Expresar indicadores
 - Medir el cambio
 - Observar cambios no deseados
 - Documentar datos
 - Analizar relaciones de causa-efecto, para lo cual se debe:
 - Identificar agentes
 - Interpretar observaciones colectivamente con otros agentes
 - Identificar interrelaciones
 - Reconstruir hipótesis
 - Determinar procesos, y en ese sentido:
 - Buscar rol propio
 - Tomar decisiones
 - Actuar responsablemente

f) Dos posibles formas del monitoreo de impacto

- a) basado en el beneficiario (OB): BIM.
- b) basado en el (intermediario) ONG: IIM.

f.1. Características y diferencias

COMPARACION ENTRE BIM Y IIM

Elemento	APROXIMACIÓN A LA GENTE DEL INTERMEDIARIO	
Rótulo	BIM	IIM
Objetivo principal	Crear concientización	Dirección
Agentes participantes	Gente (OB)	ONG, trabajo de campo
Agentes externos	Facilitador	Científicos sociales
Características	Empírico Específico al contexto No mensurable	Sistemático Verificable objetivamente Mensurable en parte
Vista de la OB	Autocontrol	Control externo

2. LA EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PIM

2.1. El contexto donde se llevó a cabo la experiencia.

La provincia de Misiones, donde se desarrolló la experiencia que se relata, se ubica en el extremo noreste de la República Argentina, y limita en su casi totalidad con los países vecinos del Brasil y Paraguay,¹² área de privilegio en relación con actuales experiencias de integración continental como es el caso del MERCOSUR.

2.2. Características de su estructura agraria y productiva.

Las ONGs que promueven proyectos de desarrollo rural, seleccionan a los beneficiarios entre pequeños productores, ¿a quiénes se considera tales en la provincia de Misiones? desde el punto de vista del tamaño de las explotaciones, podría decirse que éstos se encuentran dentro del 54.0 % que dispone de predios de hasta 25 hectáreas, los cuales representan el 11.0 por ciento de la superficie total; en este estrato, además, se concentran mayormente productores no propietarios (36 %).

12. Su clima es subtropical sin estación seca, y sus suelos, lateríticos de origen primario, descienden desde una estrecha meseta central hacia el Noroeste (río Paraná) y Sudeste (río Uruguay) formando valles y serranías.

Desde el punto de vista económico, estos pequeños productores se caracterizan por:

- tener bajos niveles de capitalización, con sistemas productivos de poca inversión tecnológica y centrados en la utilización exclusiva de tracción animal;
- tener ingresos monetarios provenientes de cultivos comerciales anuales, en los que las condiciones climáticas y las variaciones de precios, con tendencia general decreciente en los últimos años, introducen un alto nivel de riesgo con mercados controlados por empresas oligopsonicas (en el caso del tabaco) o acopiadores locales que controlan los servicios de transformación primaria (trilladoras) en el caso de la soja;
- complementación de ingresos (30 a 70%, según los casos) mediante cultivos alimenticios (mandioca, maíz, poroto) y cría de animales (cerdos, aves) destinados al consumo familiar. Algunos de estos rubros de autosubsistencia han disminuido, precisamente ahí donde mejores precios y condiciones de venta alentaron la especialización productiva hacia el mercado;
- asalariamiento ocasional de los miembros de la familia -principalmente en los años en que la producción agrícola propia es deficiente- bajo condiciones irregulares de contratación y salarios inferiores a los legales.

2.3. Los productores de la zona noreste de la provincia.

El noreste misionero es el área de colonización más reciente de la provincia, y presenta rasgos característicos de frontera agrícola e internacional, donde la existencia de tierras "libres" dio lugar al surgimiento de un proceso de asentamiento pionero campesino con pobladores originarios del Brasil.

La tradicional actividad económica de la región -la extracción de madera- sigue siendo dominante, a pesar de la crisis que la afecta desde hace unos años, pero en las últimas décadas ha tenido lugar un proceso de expansión del frente agrícola, a partir de dos fuentes:

- la *campesinización o recampesinización* de trabajadores de la industria maderera, y
- la *inmigración*, casi siempre en condiciones ilegales (indocumentados) de pequeños productores agrícolas procedentes del Brasil (muchos de ellos con ascendencia alemana).

Estos procesos mencionados han dado lugar al surgimiento de explotaciones agrícolas minifundistas, por lo general asentadas sobre tierras de propiedad fiscal o en latifundios privados (el 100 % de las tierras ocupadas son de origen fiscal, de las cuales, el 18 % son adjudicatarios con mensura, estando el resto en tierras sin mensura).¹³

13. En los últimos años se ha dado desde el Estado un importante impulso a la legalización de tierras fiscales ocupadas, a partir de lo cual se han constituido consorcios de mensura. Esta acción política ha formalizado, de alguna manera, el proceso de diferenciación social que se venía produciendo entre los campesinos ocupantes.

El proceso de ocupación y asentamiento de nuevos colonos se produce a medida que la explotación extractiva de los obrajes va avanzando y dejando tras de sí el "capueral".¹⁴

Los colonos se van asentando en estos espacios "libres" y comienzan a practicar una agricultura de "rozado", que les permite cultivar sus productos de autoconsumo (maíz, mandioca, poroto, arroz, caña de azúcar) y criar sus animales (cerdos y gallinas). En los últimos tiempos, quienes ya tienen unos cinco o seis años de asentados, y han desmontado una superficie que les permite practicar una agricultura comercial, han sido captados por compañías tabacaleras -la Tabacalera del Norte, por ejemplo- para la producción tecnificada de tabaco tipo Burley.¹⁵

Predomina entre este tipo de colonos -más jóvenes que los que los asentados en la zona Sur- un nítido modelo campesino en las primeras etapas de un ciclo pionero, con fuerte base en la subsistencia -a partir del uso intensivo de la mano de obra familiar-, en evolución hacia la producción de cultivos perennes, de mayor rentabilidad, como la yerba mate.

Dicho modelo es tan dominante y viable que, inclusive, una importante cantidad de trabajadores estacionales, provenientes del frente maderero, tratan de incorporarse al mismo en razón de sus bajos salarios.

En contraste con los productores de otras zonas de la provincia, entre este tipo de productores pioneros hallamos huellas que marcan la idiosincrasia de esta población: la vigencia de formas tradicionales de cooperación frente al avance de formas capitalistas de producción,¹⁶ y el hecho de estar inmersos en una frontera cultural que les otorga un alto grado de homogeneidad; una comunidad en la que prima el "porruño!"¹⁷ como idioma básico, y que, a su vez, está afectada por un alto grado de marginalidad con respecto a su pertenencia a la Argentina. En esta área ubicamos la comunidad a la que pertenece el grupo que ha accedido a la implementación del monitoreo participativo de impacto (PIM).

2.4. EL INDES.

El Instituto de Desarrollo y Promoción Humana (INDES) -la institución junto con la cual se realizó la experiencia- es una organización no

14. Monte degradado, al que se ha despojado de las especies valiosas.

15. Acerca de las estrategias de supervivencia de los campesinos misioneros del área de referencia, véase SCHIAVONI, G. (1992).

16. Está extendida entre esta población la práctica del *ayutorio*, figura de ayuda o cooperación mutua de tipo tradicional, como una alternativa a la escasez de mano de obra o al encarecimiento de ésta. A través del *ayutorio*, todos los que lo constituyen contribuyen en la realización de las labores de cosecha que requiere cada unidad productiva. La jornada que se trabaja en cada casa es retribuida con la comida por parte del dueño de la misma.

17. Lenguaje popular mezcla de portugués y español.

gubernamental (ONG) que desarrolla su accionar en áreas rurales de la Argentina, y su actividad se ha localizado básicamente en las provincias del noreste: Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones. La acción del INDES con los productores minifundistas misioneros comenzó hacia 1982 con la identificación de núcleos de población homogénea que manifestaban interés en la búsqueda de solucionar en forma conjunta sus problemas, a través de la promoción de su organización, brindando capacitación productiva y administrativa, y el apoyo de iniciativas de mejoramiento económico, mediante el financiamiento de pequeños proyectos productivos.

La estrategia de promoción que desarrolla el equipo provincial de Misiones está en consonancia con lo que reconocen como los aspectos prioritarios de su trabajo de promoción:

"...en base al conocimiento existente de las áreas problemáticas y la experiencia institucional previa, el accionar del INDES con los pequeños productores minifundistas de Misiones se propone:

a) apoyar a los grupos a los que actualmente está vinculado mediante actividades grupales orientadas al mejoramiento de la situación económica, en torno a la obtención de los medios básicos de producción (tracción animal e insumos básicos), transformación básica de la producción (trilla, descascarado y molienda), canales cooperativos de comercialización, mejoramiento de rubros comerciales alternativos y expansión de la producción destinada a la alimentación familiar;

b) promover el desarrollo organizativo del sector, a través de las asociaciones y grupos con que se trabaja en forma directa, y la creación de instancias federativas que permitan una mejor representatividad y capacidad de gestión, mediante acciones de capacitación;

c) expandir su accionar mediante la identificación y promoción organizativa de pequeños productores en las mismas áreas en que trabaja..."

3. LA COMUNIDAD DE SAN PEDRO

3.1. Características poblacionales.

El departamento de San Pedro posee una población de aproximadamente 20.000 habitantes (2.1 % del total provincial).

Desde el punto de vista de los procesos poblacionales entre los últimos fechas censales (1970/80-1980-91) se registró en San Pedro un fenómeno de inmigración no sostenida, básicamente, de antiguos colonos de otras zonas de la provincia -como San Vicente, El Soberbio, Aristóbulo del Valle, Campo Grande, Campo Viera, Oberá-, que debido al agotamiento de los suelos y motivados por posibilidades de mensurar ocuparon parcelas ubicadas en los mejores suelos del departamento y se desplazaron, luego, a suelos menos

favorables. Esta inmigración dio origen no sólo a la formación de una colonia incipiente, sino también a la emergencia de situaciones novedosas, como por ejemplo:

- la presencia de mujeres manejando tractores.
- la venta ambulante de productos de chacra.
- la colocación en el mercado de productos de la industria familiar (como ricota, quesos, dulces).

Al mismo tiempo se observan cambios en cuanto al tipo de construcción de vivienda, solicitud de electrificación rural, mayor demanda educativa, y una serie de procesos que influirán positivamente en el desarrollo del departamento.

3.2. Grupos étnicos existentes.

De acuerdo con estudios realizados en áreas productivas agropecuarias (INTA - Ministerio de Asuntos Agrarios - Municipalidad de San Pedro, 1982), la presencia de grupos étnicos en el departamento se distribuye de la siguiente manera:

- criollo argentino	40 %
- criollo brasileño	26 %
- etnia germana	17 %
- etnia eslava	14 %
- etnia escandinava	2 %

3.3. Producción agraria y forestal.

Un informe realizado en el departamento de San Pedro, en 1990, destaca las siguientes características socioeconómicas del área:

- 1) la actividad económica del área es básicamente la explotación extractiva de maderas nativas.
- 2) el 65 % de las tierras del departamento son ocupadas por grandes propiedades y el 35 % restante corresponde a tierras fiscales, de las cuales existen mensuras con lotes cuyas superficies oscilan entre 15 y 50 hectáreas dedicadas a la actividad agropecuaria. Existen también, en número pequeño, superficies que oscilan entre 100 y 400 hectáreas dedicadas a la actividad agropecuaria.
- 3) de la superficie ocupada, menos del 20 % está cultivada y, en gran medida, destinada a cultivos de subsistencia y autoconsumo.
- 4) la colonización es incipiente y no planificada.
- 5) la ganadería en sus distintos rubros presenta panoramas favorables para su desarrollo.

- 6) en general, los productores no están asociados en cooperativas.
- 7) se advierte la falta de acopio de productos primarios, los cuales deben ser transportados a largas distancias fuera del departamento.

4. EL GRUPO QUE IMPLEMENTÓ EL PIM

En este punto nos referiremos básicamente, y en detalle, a las características particulares del grupo que ha accedido a la implementación del PIM.

4.1. El grupo "Unión y Progreso".

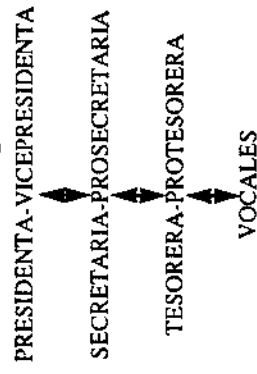
4.1.1. Origen.

Este grupo de mujeres tuvo un origen espontáneo y paralelo a los grupos de pequeños productores que promocionaba el INDES en el noreste de Misiones. En un principio, la mayoría de sus fundadoras formaba parte de un grupo de catequis. A partir de su constitución y de la sugerencia de los técnicos del INDES de que podrían intentar el desarrollo de huertas orgánicas en sus hogares, dos de sus integrantes decidieron realizar un curso de este tipo de producción en el Centro de Barcequillo, en el Paraguay. Concluido el mismo, se comprometieron a instalar en sus propios hogares las huertas, y cuando lograron obtener resultados (los primeros almárgos en un terreno cercado y la abonera), los técnicos de dicho centro darían un curso similar en la comunidad. Efectivamente, esto sucedió, y a partir de entonces gran parte de las integrantes del grupo original y otras socias que se fueron sumando cultivan hortalizas orgánicas para autoconsumo y/o venta ocasional en sus propios predios.

4.1.2. Integración y organización.

Este grupo se originó con 9 socias, y en el momento del inicio de las actividades del PIM estaba constituido por: 30 socias activas; 10 socias semiactivas y 15 socias cadetes.

Su organización interna formal era la siguiente:



Mientras que su organización informal, es decir, cómo realmente funciona el grupo, era ésta:



Las diferentes funciones que cumple cada una de las categorías detectadas son las siguientes:

Presidenta: Hildegardes es la líder del grupo, fuerte, hipercreativa y generadora de la mayoría de las iniciativas. Posee un discurso ético-religioso mediante el que propugna la solidaridad, la reflexión, la crítica-autocrítica, la participación. Es esposa de un líder comunitario (Ivvo) que en la actualidad desempeña funciones de Concejal Municipal en San Pedro. Es la madre de uno de los promotores de base.

Secretaria: Ramona tiene una fuerte relación de amistad con Hildegardes, quien trata siempre de ayudarla, y a quien guarda fidelidad. Es una socia muy humilde, tiene muchos hijos. Lleva la parte formal de las actas de las reuniones -ya han llegado a elaborar alrededor de 100 actas muy detalladas, correspondientes a otras tantas reuniones del grupo. Es, a la vez, cocinera a sueldo del Comedor Escolar Municipal, creado a iniciativa del grupo.

Socias dirigentes: La vicepresidenta y la tesorera son quienes tienen una mayor participación en las reuniones grupales, y sobre todo en el momento de tomar decisiones. Podría decirse que son formadoras de opinión.

Socias fundadoras: Están entre las que históricamente iniciaron el grupo. Dentro del grupo y de las reuniones tienen la función de expandir la opinión en lo que hace tanto a la aprobación cuanto a las disidencias respecto de las iniciativas que surgen desde arriba. Por otra parte, son las encargadas de mantener la cohesión grupal.

Socias comunes: Aprueban lo que se decidió.

El grupo, a su vez, está cruzado transversalmente por diversas líneas, que involucran la formación de alianzas, emergencia de conflictos y particularidades, como por ejemplo:

- Comportamientos urbanos o rurales de las socias.

- Comportamientos político-partidistas.
- Amistades y conflictos personales.
- Alianzas y conflictos provenientes de la pertenencia a diferentes grupos religiosos (existen en la zona iglesias católica, luterana, evangelista).

4.1.3. Las reuniones grupales.

Desde el comienzo, este grupo de mujeres ha efectuado reuniones periódicas para la toma de decisiones y la difusión de novedades. Hasta el momento cuentan con más de 100 reuniones grupales, cuyo desarrollo está anidado en otras tantas actas que han elaborado.¹⁸

En el inicio de cada una de las reuniones llevan a cabo un ritual que consiste en tomarse de las manos rezar una oración religiosa -resto de sus actividades originales de catequesis- y cantar una canción acerca de las virtudes del grupo, que compuso una de sus integrantes. Luego se desarrolla la reunión, de la que se labra el acta correspondiente.

4.1.4. Ampliación del grupo.

En la actualidad, con más de 60 integrantes¹⁹ asentadas en diversos parajes de la zona -algunos muy alejados entre sí- a las integrantes del grupo se les hace muy difícil reunirse quincenal o mensualmente, como acostumbraban, y por lo tanto han resuelto hacer una división del grupo mayor en subgrupos, por parajes, en los que han acordado celebrar reuniones periódicas. Las decisiones que se adopten en las reuniones de los subgrupos serán tratadas por las representantes de éstos en una reunión mensual del grupo de representantes, que está fijada para cada segundo sábado del mes.

El funcionamiento de esta nueva modalidad -innovación de tipo organizativo- es una de las acciones que este grupo incluyó como aspecto central del monitoreo (PIM), ya que con respecto a su implementación existen, por un lado, temores y, por el otro, tienen cifradas esperanzas en el mejoramiento de la eficiencia grupal y necesitan medir los resultados de la ampliación de la experiencia.

4.1.5. Actividades del grupo.

En este grupo, sus integrantes realizan una serie de actividades, que se han ido acrecentando desde su conformación; es decir que a medida que ha crecido el grupo también se han multiplicado las actividades que sus integrantes realizan, así como también son más los organismos o instituciones

¹⁸. Se caracterizan por ser muy minuciosas en el registro de sus actividades y de los resultados -éxitos y fracasos- alcanzados a lo largo de su existencia.

¹⁹. Hubo un momento de 1993 que llegaron a contarse 65.

que colaboran con ellas. El siguiente cuadro nos da una idea de lo dicho.

ACTIVIDADES	Intervención	Tema
1) Huerta		
a) Componente organizativo	INDES	Organización
b) Componente financiero	INDES	Producción
c) Capacitación en horticultura orgánica para autoconsumo	Pastoral Social	Producción
d) Producción orgánica	INDES	Producción
2) Gallinas	INDES	Producción
3) Capacitación en Corte y Confección	Grupo mujeres	Recreación doméstica
4) Comedor infantil	Municipalidad	Salud y nutrición
5) Organización de fiestas comunitarias	Grupo mujeres	Actividad ritual
6) Sala de Primeros Auxilios	Municipalidad y Grupo mujeres	Salud y nutrición
7) Actividades de capacitación general: - Cursos para la fabricación de frutas en jabón - Curso para la fabricación de huevos de Pascua en chocolate	Grupo mujeres	Recreación doméstica

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Acciones realizadas dentro del PIM.

Con el objeto de implementar el monitoreo se explicitaron al grupo los objetivos perseguidos y se efectuó un contrato con sus integrantes para realizar una serie de mediciones a lo largo de un año, las cuales serían informadas periódicamente al grupo, en ocasión de sus reuniones mensuales. También se llegó a un acuerdo según el cual, se formaría una comisión dentro del grupo de base que sería la responsable de implementar el PIM a ese nivel. Establecido el acuerdo, se desarrollaron las etapas que se explicitan a continuación. Así como el CEIL aportó un investigador para que funcionara como facilitador externo en el monitoreo a nivel de equipo de la ONG, la agencia GATE proveyó de un técnico con experiencia en este tipo de metodología para que trabajara con los técnicos de INDES como facilitador del trabajo en el grupo de base.

5.1. Implementación del IIM (a nivel del equipo INDES).

Con el equipo del INDES se trabajó, a través de diversas instancias de reuniones, a fin de lograr una definición de expectativas y temores.

5.1.1. Primer paso: definición de expectativas y temores.

a) Expectativas:

- 1.- Que sepan trabajar en grupo.
- 2.- Que la estructura propuesta (sistema de subgrupos) permita el aumento del número de socias.
- 3.- Que el crecimiento numérico del grupo impacte positivamente en la sociedad local (Paraiso y San Pedro) y en la valoración del rol social de la mujer.
- 4.- Que aumente la capacidad grupal de gestión (proyectos y administración interna).
- 5.- Que se supere el activismo actual, permitiéndole una suficiente reflexión, planificación y evaluación grupal.

b) Temores:

- 1.- Que las delegadas no puedan articular una comunicación satisfactoria entre sus subgrupos y el grupo entero.
- 2.- Que se profundicen niveles clientelísticos entre el grupo y el INDES, y esto genere distorsiones en la comunicación entre ambos.
- 3.- Que no surjan liderazgos operativos a nivel de subgrupos que permitan dinamizarlos.
- 4.- Que surjan conflictos por el poder entre las delegadas de los subgrupos y la Comisión Directiva del grupo.
- 5.- Que se confundan los roles y funciones de representatividad entre los niveles subgrupo y grupo.
- 6.- Que el aumento de actividades diferentes del grupo supere la capacidad de gestión y conduzca a fracasos.
- 7.- Que la organización grupal se centre demasiado en las expectativas de obtención de bienes materiales.
- 8.- Que las socias más antiguas tengan dificultades para aceptar que surjan intereses diferentes a los suyos en el grupo.
- 9.- Que no haya transparencia en la articulación de los intereses particulares o sectoriales.
- 10.- Que la dispersión geográfica dificulte la comunicación y el funcionamiento grupal.

5.1.2. Segundo paso: ordenamiento temático, aproximación a indicadores.**a) Aspectos operativos y de comunicación interna**

1. Aumento de la cantidad de socias.
2. Aumento de asistencia a reuniones.
3. Aumento de gestión y administración interna.
4. Número de actividades planificadas y evaluadas.
5. Nivel de información de las socias sobre las actividades del grupo.
6. Delegadas: nivel de cumplimiento de a) representación grupal; b) retorno de la información.
7. Subgrupos: presencia o ausencia de iniciativas.
8. Definición y cumplimiento de roles y funciones.

b) Aspectos referidos a la toma de decisiones internas

1. Grado de influencia de los intereses (mandatos) de los subgrupos en las decisiones grupales.
2. Grado de consenso real en las decisiones impactantes.
3. Aspectos de relacionamiento con instituciones externas
4. Grado de influencia entre los intereses externos y propios en la toma de decisiones internas.
5. Grado de autonomía del grupo en el desarrollo de sus actividades y comunicación interna.

5.1.3. Tercer paso: definición de indicadores.

La definición de indicadores se centró en la consunción de instrumentos que permitieran captar los siguientes aspectos de la evolución del grupo, en cuanto a:

- 1.- Si aumentó la cantidad de socias.
- 2.- Si aumentó la asistencia a reuniones:
 - del grupo
 - de los subgrupos.
- 3.- Si aumentó la cantidad de mandatos previos subgrupales en relación con el tema principal tratado.
- 4.- Si surgieron iniciativas de acción concreta en los subgrupos.
- 5.- Si se retomaron iniciativas de los subgrupos a nivel grupal.
- 6.- Si se dio cumplimiento a los compromisos asumidos en las actividades principales.
- 7.- Si aumentó la cantidad de actividades principales planificadas y evaluadas en relación con la totalidad de las actividades principales en ejecución.

- 8.- Si aumentó la capacidad de planificación y evaluación autónoma.
- 9.- Si aumentó la cantidad de temas propuestos por el grupo en relación con la totalidad de temas tratados en reunión.
- 10.- Si aumentó la generación de recursos propios en relación con la totalidad de los recursos (trabajo y dinero).
- 11.- Si hubo incumplimiento y/o traslado de funciones previamente definidas.

5.2. Implementación del BIM (a nivel del grupo de base).

En lo que respecta a la implementación del monitoreo a nivel del grupo de base, se trabajaron los aspectos que se detallan, a través de los pasos que se explicitan.

5.2.1. Primer paso: definición de expectativas y temores.**a) Expectativas:**

- 1.- Prosperidad; crecimiento mutuo; unión y progreso.
- 2.- Participación.
- 3.- Responsabilidad; cumplir con el trabajo.
- 4.- Más ayuda del INDES.
- 5.- Recibir los bienes solicitados.

b) Temores:

- 1.- Miedo al fracaso.
- 2.- Dificultad para vender los productos.
- 3.- Dificultad para cumplir con las funciones (por ejemplo de delegada) por falta de apoyo de los socios.
- 4.- Que no se deleguen las responsabilidades en aquellos responsables.
- 5.- Que no se conozcan o no se entiendan los "proyectos" o actividades.

5.2.2. Segundo paso: definición de indicadores.**a) Primera fase de la definición de indicadores del grupo de base**

- 1.- Si se obtuvieron beneficios reales de los proyectos concretos (ingresos, aprendizaje, consumo familiar).
- 2.- Si aumentó la existencia de las socias a las reuniones.
- 3.- Si aumentó la participación voluntaria de las socias en las tareas comunes.
- 4.- Si aumentaron las socias que opinan en las reuniones.
- 5.- Si aumentó el cumplimiento de los compromisos

- de todas las socias,
- de las responsables de los cargos.
- 6.- Si se obtuvieron más fondos para la realización de los proyectos del grupo.
- 7.- Si aumentó el asesoramiento del INDES.
- 8.- Si aumentó la capacidad de socias que recibieron beneficios del fondo de crédito.
- 9.- Si se evalúan en las reuniones las actividades principales del grupo.
- 10.- Si se eligieron los delegados de cada subgrupo.
- b) *Segunda fase de la definición de indicadores del grupo de base*
- 1. Si aumentó la cantidad de subgrupos organizados.
- 2. Si aumentaron los subgrupos con delegadas elegidas y en funciones.
- 3. Si aumentó la asistencia de delegadas a las reuniones mensuales.
- 4. Si aumentaron los subgrupos que realizaron reuniones durante el mes.
- 5. Si aumentaron los subgrupos que tienen días fijos de reunión.
- 6. Si aumentaron los subgrupos que hacen sus propias actas de reuniones.
- 7. Si aumentaron los subgrupos con planes de trabajo propios.
- 8. Si aumentó el apoyo de la comisión directiva a las actividades de los subgrupos.
- 9. Si aumentó el apoyo de los técnicos del INDES a las actividades de los subgrupos.
- 10. Si aumentó la cantidad de socias que tienen excedentes de producción de hortalizas y huevos y que están vendiendo.

5.3. Instrumentos

Con el objeto de captar la información prevista y de acuerdo con los indicadores establecidos, se elaboró una serie de instrumentos: básicamente, planillas de registro sistemático. A través de dichos instrumentos, tanto el equipo del INDES como la comisión designada por el grupo relevaban la información pertinente, que luego era volcada en las instancias mencionadas (reuniones grupales de periodicidad mensual). La actividad prevista se desarrolló a lo largo de un período de diecisiete meses; durante los últimos diez se llevó a cabo el relevamiento de la información. El análisis de los resultados obtenidos se expone a continuación.

6. RESULTADOS DE LAS ACCIONES DEL PIM

Como paso previo a la exposición de los resultados alcanzados, es necesario que se haga mención a ciertos cambios que se produjeron en el

contexto durante el período de trabajo -abril de 1993 / agosto de 1994-, porque ellos han influido tanto externa como internamente en el desarrollo de las acciones de las integrantes del grupo de referencia. Básicamente, éstos han sido de tres órdenes: a) en el interior del grupo; b) en la vida pública de la comunidad; c) ocasionados por una intervención del Estado nacional.

a) en el interior del grupo se ha producido un recambio de autoridades después de la asamblea de noviembre de 1994, donde si bien se han mantenido las figuras centrales mencionadas previamente, han trocado sus roles dentro de la Comisión Directiva: Hildegardes ha continuado a cargo de la Presidencia, y Ramona -la persona de su mayor confianza, quien en la C.D. anterior ocupaba el cargo de Secretaria- en la actualidad es la Vicepresidenta del grupo; por otra parte, se ha producido el alejamiento -por razones de conflicto religioso- de una de las socias fundadoras y creadora del himno que se canta en el inicio de cada reunión;

b) en lo que hace a la vida pública de la comunidad, en relación con el grupo, se ha producido un cambio de importancia. La Presidenta del grupo, a raíz de haber sido curada de una dolencia física por un representante de la Iglesia "Asamblea de Dios", se convirtió a esta religión, abandonando la Iglesia Católica, la base original de la conformación del grupo. Con esta actitud arrastró tras de sí a una parte importante de las socias -quienes también abrazaron la nueva religión-; este hecho provocó un fuerte crisis, que produjo división y malestar internos, y tuvo sus consecuencias en el desarrollo de la gestión organizacional. Recordemos al respecto que el grupo se había iniciado a partir de actividades de catequesis. Por lo tanto, esta conversión pública provocó situaciones conflictivas tanto en el interior del grupo, como en relación con la adhesión de otros miembros de la comunidad, e inclusive con representantes locales de la Iglesia Católica;

c) la puesta en marcha a nivel nacional y provincial de programas de desarrollo rural por parte del Estado, por un lado, ha representado la apertura de alternativas de orden económico y organizacional para esta comunidad, pero, por otro, afectó el grado de participación de las socias en las actividades del grupo mayor ("Unión y Progreso") y de los subgrupos. La iniciación del Programa Social Agropecuario (PSA)²⁰ durante 1994 ha permitido que las

20. El Programa Social Agropecuario (PSA): se inició en el curso del 1993, y tiene una duración inicial estimada de tres años, para lo cual se han solicitado recursos financieros por un monto de alrededor de u\$s 30 millones para el primer año, y de u\$s 10 para el segundo. Tiene como meta atender a unos 30.000 minifundistas en forma directa, siendo los recursos canalizados sólo a grupos organizados. Uno de sus componentes tiene el objeto de fomentar actividades productivas de bienes y servicios en áreas rurales, sean de carácter agropecuario, agroindustrial, de servicios y de comercialización. Durante 1993, el PSA desarrolló básicamente los aspectos organizativos que hacen a su funcionamiento, creando los instrumentos previstos en su origen, y llevó a cabo actividades durante gran parte del año en función de dos componentes: la emergencia agropecuaria y la promoción de actividades productivas. En la actualidad está concentrándose

socias del grupo, por estar previamente organizadas, pudieran acceder con mayor rapidez a sus beneficios, a través de la participación en proyectos diversos -productivos y de autoconsumo-, lo cual ha estimulado a otras familias de la comunidad -anteriormente indiferentes a la participación en las actividades del grupo, porque no veían claramente la posibilidad de recibir beneficios económicos- a acercarse y asociarse. Una situación similar, pero con resultados diferentes, se dio ante la puesta en marcha del Programa Regional FIDA-BID en el área.²¹

La exposición de estos elementos -que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento del grupo y cuyos resultados se registran en la implementación del PIM- contribuirá a dar sentido a algunas de las acciones evaluadas.

6.1. Los resultados.

A los diez meses de la puesta en práctica de los instrumentos contruidos para implementar el PIM -entre noviembre de 1993 y agosto de 1994-, puede decirse que fue mucho más fácil su aplicación a nivel de equipo de la ONG, que a nivel de grupo de base. No obstante, a partir de la información sistematizada proveniente de ambos abordajes -el de los técnicos y el de las socias- es posible hacer un análisis de los resultados obtenidos; a través de éstos se puede apreciar la bondad del método, que permite profundizar en el nivel de conocimiento sobre la gestión del equipo y del grupo. De esta manera, pudo observarse la evolución que se observa en los ítems que se desarrollan a continuación.

6.1.1. El número de socias.

Antes de la Asamblea de noviembre de 1993 la Comisión Directiva (C.D.) estimaba que se contaba, aproximadamente, con 70 socias, según información proveniente de los subgrupos.

principalmente en la puesta en marcha de las áreas de capacitación, seguimiento y evaluación de proyectos y en desarrollar el componente emprendimientos productivos asociativos (EPAs), a partir de la evaluación y aprobación de las propuestas productivas comerciales y de autoconsumo que los grupos de pequeños productores presentan ante los equipos provinciales. El PSA ha aprobado -al 4 de marzo de 1994- 201 emprendimientos productivos asociativos (EPAs), que corresponden a 12 provincias, por un monto de \$ 1.736.882, y que alcanzan a unas 2.800 familias beneficiarias, aproximadamente unas 14.000 personas.

21. Programa de Crédito y Apoyo Técnico a los Pequeños Productores del NEA (Misiones, Corrientes y Formosa) FIDA/BID: Con cofinanciamiento de FIDA (\$ 10 millones) y BID (\$ 5 millones), más aportes de las tres provincias. Se propone beneficiar con crédito, generación y transferencia de tecnología, capacitación y organización, apoyo para la comercialización y regularización de la tenencia de la tierra, a 5.000 familias. En un año y medio de operación -desde inicios de 1993 hasta mediados de 1994- se ha avanzado con rapidez, habiéndose atendido más de 1.000 productores asociados en consorcios con asistencia técnica y crédito.

En la Asamblea, el subgrupo "Km 311" se separó (se estimaba en 18 socias) y de esa zona sólo quedaron tres socias, que habían sido beneficiadas por el fondo de crédito. En ese momento se blanqueó un padrón total de 45 socias. Ese número se mantuvo más o menos constante hasta febrero.

Entre marzo y mayo se incorporaron 35 nuevas socias. Se entiende que esta afluencia se debió a las expectativas que crearon los créditos a otorgar por el Programa Social Agropecuario (PSA) para emprendimientos productivos agropecuarios (EPAs).

Con seguridad, estas socias nuevas tenían otras expectativas, diferentes de las socias originarias, y su identificación con el grupo es más débil. En este sentido, representa un desafío incorporarlas a otras actividades, más allá de las derivadas del crédito.

6.1.2. La participación en las reuniones.

A pesar del aumento del número total de socias, la asistencia a las reuniones generales mensuales del grupo mayor habitualmente no supera las 30 personas (salvo en mayo), que son las que más se identifican con la ideología del grupo original. Esto puede tener relación con el perfil diferente de las socias (tanto de las antiguas como de las nuevas).

Las reuniones de los subgrupos, en cambio, aparecen como la instancia que aglutina más socias en los últimos meses. Con lo cual se estaría cumpliendo con uno de los supuestos básicos del nuevo esquema organizacional, que comenzó a implementarse en forma paralela al inicio del PIM.

Si bien no se puede saber cuál es la coincidencia de las participantes en ambos tipos de reuniones, puede estimarse que son más o menos las mismas. Esto deja una franja de un 25 % de socias que no asisten a reuniones (aproximadamente 20), lo cual se presenta como un problema potencial en el mediano plazo.

6.1.3. Actividades de los subgrupos.

Con respecto a estos indicadores, se aprecia que el análisis cuantitativo no explica lo suficiente; esto hace pensar que los indicadores no están del todo bien formulados o que sería necesario agruparlos de una manera diferente.²²

Sin considerar noviembre -mes en que influyó la realización de la Expo San Pedro, ya que la mayoría de las actividades del mes estuvieron centradas

22. Para explicitar más el análisis se reordenaron las informaciones en un nuevo tipo de cuadro. De todos modos, las conclusiones que se presentan en este trabajo son anteriores a la modificación antedicha, y se volcaron en las reuniones con el grupo. Tampoco los números totales coinciden, porque hay actividades desdobladas (ayutorio-capacitación) y otras que si bien se habían registrado, no estaban aún en ejecución durante el período de referencia (noviembre de 1993-agosto de 1994).

en el armado y atención del stand,²³ la evolución del número de actividades de los subgrupos no muestra una tendencia específica. Sin embargo, se puede observar cierta tendencia hacia el cambio del tipo de actividades. Veamos esto al repasar cómo se cumplieron aquellas a que hacíamos referencia en el listado respectivo.

Las actividades de producción agrícola: con algún tipo de participación grupal (ayutorio en huerta, en frutilla), se siguen haciendo, y tienden a aumentar, a medida que los subgrupos se consolidan. En general, son actividades autónomas, aunque al principio los ayutorios en huerta recibieron algún apoyo de los técnicos de la institución.

Las reuniones para envasado de conservas: después de la preparación para la Expo San Pedro, donde se elaboraron productos para la venta, las siguió haciendo sólo el subgrupo "Orden y Progreso" -donde participa la Presidenta-. Esta propuesta no está teniendo eco en los otros subgrupos.

La actividad mencionada no recibió apoyo del INDES ni de la C.D., aunque desde ahí haya surgido la iniciativa, y de que con anterioridad se hubieran realizado actividades de capacitación al respecto.

Las actividades de costura y tejido: que eran realizadas por el subgrupo juvenil y luego por el subgrupo "Sol Poniente" (tejido con maquinaria conseguida por el grupo "Unión y Progreso") están paralizadas. Aquí es donde se refleja el conflicto que se desencadenó después de la conversión de la Presidenta a la Iglesia "Asamblea de Dios", con el grupo de apoyo a la Capilla Católica, desde donde había surgido en sus inicios la idea de capacitación de mujeres jóvenes en actividades de corte y confección.

El conflicto se manifestó a partir de un cuestionamiento acerca de la propiedad de las máquinas de coser, dos de las cuales fueron donadas por las monjitas de la capilla, inclusive previamente a la formación de "Unión y Progreso".

El subgrupo juvenil no desarrolla actividades en la actualidad, y parece necesario que se defina el conflicto antes de que éstas se reorganicen; después se sabrá si la actividad de corte y confección sigue siendo considerada importante dentro de "Unión y Progreso".

El INDES no apoyó nunca este tipo de actividades, y hasta la actualidad no han surgido demandas en ese sentido. La C.D. había sido la impulsora de las mismas.

Los proyectos productivos apoyados financieramente por el Programa FIDA-BID:²⁴ en dos de los subgrupos desaparecen como

23. La Expo San Pedro fue una exposición regional de productos que tuvo como asiento la ciudad cabecera del departamento donde se encuentra asentada la comunidad a la que pertenece el grupo. En dicha exposición, las socias del grupo "Unión y Progreso" tuvieron un stand o puesto propio, donde pudieron ofrecer sus mercancías y comidas, lo cual permitió recaudar fondos para el grupo, además de hacerse conocer públicamente como institución.

24. Algunos de los subgrupos miembros del grupo "Unión y Progreso" habían accedido a formar

actividades durante 1994. En el caso del subgrupo "Km 311", porque sus integrantes decidieron separarse de "Unión y Progreso", como se mencionó más arriba. En el caso del subgrupo "Sol Poniente", al pedirles información sobre dicho tema en la reunión mensual, sus representantes optaron por declarar que "...eso es aparte del grupo..."²⁵

Ni el INDES ni la C.D. tuvieron nunca vinculación con estos proyectos.

La elaboración de proyectos para el PSA²⁶: se inició tempranamente en el subgrupo "Paraje Luján"²⁷. Recién en enero de 1994 el INDES comenzó a promover acciones en favor del PSA formalmente dentro del grupo mayor, que decide descentralizar la formulación de proyectos hacia los subgrupos, con apoyo de los promotores locales del INDES. Esta fue una actividad central hasta abril, mes en que concluyó la preparación de las solicitudes de crédito²⁸.

La procuración de fondos propios: ésta se realiza mediante la realización de rifas y sorteos; es una actividad que en su origen realizaba la C.D. para posibilitar la compra de semillas y cubrir gastos de administración y gestiones. En marzo de 1994 el subgrupo "Fortaleza" solicitó autorización para realizar su propia rifa con el sello del grupo, a fin de cubrir los gastos de traslado de las delegadas. Cuando en mayo este subgrupo se subdividió, los dos subgrupos resultantes continuaron con el sistema de rifas para recaudar fondos. Esto es interesante, porque junto con la disponibilidad de las cuotas de ingreso de las nuevas socias, se inicia también un proceso de descentralización de los recursos monetarios. Esta va a ser, con seguridad, un área de potenciales conflictos²⁹.

parte de proyectos productivos financiados por este programa de carácter regional.

25. En ambos casos ha influido fuertemente la actitud de los promotores del FIDA-BID en San Pedro -un veterinario y un ingeniero agrónomo del M.A.A.-. Ambos militan activamente en el Partido Justicialista, y utilizan el Programa FIDA-BID para su promoción política personal, mientras que la dirigencia de los grupos vinculados a INDES, sobre todo la familia Matije -a la que pertenece la Presidenta-, son referentes del Partido Radical. Es por ello que estos técnicos han evitado sistemáticamente articular acciones con el INDES y con "Unión y Progreso", promoviendo en algunos casos la separación de los subgrupos. Este es un buen ejemplo de cómo el esquema clientelístico de relacionamiento político influye sobre los programas, tanto estatales como de ONGs; la mayor parte de las veces obstaculizando procesos organizativos autónomos de las bases.

26. Véase referencia anterior sobre este Programa.

27. Este es un subgrupo nuevo, promovido por un promotor de INDES.

28. Los promotores del INDES trabajaron el tema en las reuniones de los subgrupos, pero en la presentación en algunos casos se optó por fusionar proyectos, con el objeto de ayudar a su factibilidad. En total se presentaron cinco proyectos de fortalecimiento de autoconsumo, en mejoramiento de cría de gallinas; estos créditos son de \$ 100 por familia y se devolverán al fondo rotatorio del grupo; alcanzan a 63 socias de todos los subgrupos actuales. También se presentaron cuatro proyectos EPAs, en ganadería de cría (vacas y alambre para ampliación de potreros para pastizales protegidos), que alcanzan a 49 familias, por un total de \$ 30.080 -a un promedio de \$ 614 por familia (poco más de la mitad del tope de crédito ofrecido por el PSA, de \$ 1.200). Hasta mayo no se había recibido aún ningún desembolso.

29. En este sentido, es interesante ver, por ejemplo, el pedido del subgrupo "Fortaleza" para

Actualmente el apoyo de la C.D. hacia este tipo de actividad es meramente formal; de facilitación más que promocional, al otorgar el sello que permite "legalizar" las rifas.

Las actividades de capacitación: en los subgrupos han sido muy pocas durante el período considerado (aunque puede haber existido subregistro): sólo en dos subgrupos, y vinculadas con la huerta orgánica, a través de los promotores del INDES. Esto contrasta con las solicitudes (que se registran en los informes subgrupales) y es un área donde se debería mejorar. Una de las cuestiones a definir es si la capacitación debe venir siempre del INDES o si el mismo grupo tiene capacidad para hacerlo autónomamente en algunos temas, ocupándose el INDES sólo del apoyo organizativo.

La capacitación fuera del grupo: ésta se refiere a los cursos de huerta orgánica que están dictando en la Escuela de la Familia Agrícola (EFA)³⁰ uno de los promotores del INDES, Airton, y la Presidenta del grupo "Unión y Progreso" -Hildegardes, quien es, a la vez, madre de Airton- a través del PSA. Hildegardes reivindica esta actividad como propia de su subgrupo "Orden y Progreso", y en esto es apoyada por la C.D.

En el ítem **actividades hacia la comunidad** están agrupadas las acciones dirigidas hacia actores fuera del grupo: como la preparación de una "canasta de alimentos" para ancianos, el apoyo a las escuelas, etcétera. Este tipo de actividades también existía antes en "Unión y Progreso" a nivel general (comedor infantil, apoyo a fiestas patrias, colaboración con el puesto de salud), y ahora comienzan a surgir también dentro de los subgrupos en forma autónoma. De estas actividades, la que ha recibido apoyo de INDES es la huerta escolar del subgrupo "Florida", porque está planteada, además, como huerta demostrativa para la capacitación del subgrupo.

Cuantitativamente, el apoyo del INDES y de la C.D. es bastante escaso; pero al analizarse el tipo de actividades, se percibe que existe bastante autonomía en las iniciativas y en la ejecución, lo cual constituye un aspecto positivo de la descentralización implementada.

El apoyo del INDES a los subgrupos se concentra en la preparación de proyectos para el PSA; el apoyo a actividades productivas grupales, en este caso se responde a la demanda de los subgrupos, y en capacitación técnico-productiva. En este último aspecto se percibe cierto déficit en la atención de las demandas. Esa fue la razón para incluir pedidos de capacitación en el formulario de informes mensuales.

El apoyo de la C.D. en esta etapa es básicamente formal, en el sentido de disponer de las devoluciones de los proyectos de autoconsumo del PSA, en el informe subgrupal de mayo.

30. La EFA es un tipo de escuela rural de enseñanza media de carácter privado que posee un sistema de alternancia para que los hijos de pequeños productores agrarios puedan estudiar sin restar mano de obra a sus propias unidades productivas familiares. Los dos promotores con que cuenta el INDES en la comunidad de San Pedro son egresados de dicha escuela.

otorgar un marco de legalidad institucional a algunas actividades (rifas, capacitación en tejido, propiedad de las máquinas). Esto se relaciona con el prestigio que el grupo "Unión y Progreso" ha ido ganando, que le permite empezar a actuar con cierta influencia en la comunidad local y en la de San Pedro.

6.1.4. Las actividades principales del grupo.

Desde el punto de vista cuantitativo, se observó una ligera disminución de estas actividades entre enero y marzo. Tampoco aquí los números explican demasiado y se requeriría, por lo tanto, hacer el análisis por tipo de actividad.

Las actividades de capacitación se han ido reduciendo a un curso de elaboración de chocolates caseros -dictado en noviembre de 1993- y a un curso general de huerta orgánica -en enero del corriente año-. Aquí vale lo dicho con anterioridad: en el proceso de descentralización -que se produjo en forma paralela a la entrada de los promotores locales del INDES y al inicio de implementación del PIM- queda aún por definir qué actividades puede encarar el mismo grupo, ya que existe la actitud de descargar esta responsabilidad en el equipo del INDES.

La administración del fondo de créditos (cobro de deudas, compra de bienes, entrega y registro contable) se mantiene en forma permanente, junto con la compra y distribución de semillas; estas actividades son medulares en el funcionamiento del grupo. La realización de dichas tareas se concentra en la figura de la Presidenta, que es quien lleva los registros contables del fondo, realiza casi todas las compras y guarda el dinero, en forma separada de los otros fondos, que son manejados por la Tesorera. En el aspecto contable tiene el apoyo de Airton, en su ambiguo rol de promotor del INDES e hijo de la Presidenta.

La generación espontánea de fondos quedó desactivada después de la rifa que se realizó en ocasión de la Expo San Pedro -en noviembre de 1993-, y reapareció en abril de 1994 como apoyo a la mencionada rifa del subgrupo "Fortaleza".

Las actividades comunitarias se han extinguido, después de que se cerró el comedor infantil de Paraíso. En esto -como también se apreciaba en el punto anterior- puede influir el cambio de iglesia de Hildegardes: Personalmente, sus inquietudes hacia la solidaridad social las está canalizando a través de su nueva iglesia.

Respecto de las actividades de **comercialización**, puede afirmarse que éste es un tema de discusión de antigua data en el grupo. La participación en la Expo San Pedro fue una experiencia piloto que dejó muchas dudas acerca de la viabilidad de esta actividad, y hasta ahora no se ha decidido ninguna acción concreta de continuidad al respecto. Es interesante el seguimiento posterior del último indicador del grupo, para estructurar la demanda real de un servicio de comercialización en lo futuro.

La promoción del PSA, que como se señaló más arriba se efectivizó principalmente a nivel de subgrupos con participación activa de los promotores del INDES, recibe del grupo el aval institucional, por un lado, y el tratamiento en reuniones para aclarar dudas y dar nuevas explicaciones -con la presencia del coordinador del INDES-, por otro.

En cuanto al tema del reciclado de los reembolsos de los proyectos de autoconsumo, propuesto inicialmente por el INDES, es apoyado por el grupo dirigente pero puede llegar a ocasionar conflictos a posteriori, ya sea porque los subgrupos priorizan otros destinos (apoyo a escuelas o al puesto de salud; reciclarlo dentro del mismo subgrupo, etcétera) o como mecanismo para evitar el pago. El manejo del dinero involucra cuestiones de poder dentro del grupo, sobre todo en el caso del fondo que es administrado en forma muy concentrada por la Presidenta.

Teniendo en cuenta este punto y el anterior, puede apreciarse que en general hay un proceso real -no sólo formal- de descentralización con cambios en las prioridades, motivaciones y formas de acción. En esta etapa de mayor formalización grupal, el núcleo dirigencial ha ido abandonando áreas de acción; en ello tal vez ha influido el menor peso que han adquirido las relaciones cara a cara. Este proceso, cruzado por los conflictos políticos y religiosos, y por la aparición de factores externos novedosos -como los promotores locales del INDES, o el PSA-, permite la emergencia de nuevas modalidades de acción, pero también va dejando espacios pendientes sin cubrir.

Se puede observar que cuando el grupo alcanza cierta dimensión y forma (es decir, adquiere visibilidad) y esto se acompaña por un proceso de mayor promoción y financiación de proyectos en grupos organizados, el rol del grupo respaldado -que voluntaristas y empieza a delegar otras actividades hacia los subgrupos; por otro lado, toman más impulso dentro de los subgrupos las actividades que implican la obtención de un beneficio económico concreto, en detrimento de las actividades de capacitación y recreación. Por otro, es evidente que las actividades que más se expanden son las que la ONG de apoyo privilegia (los proyectos del PSA versus los del FIDA-BID). El PIM puede ayudar a explicitar estas cuestiones y buscarles solución.

6.1.5. La planificación de las actividades en las reuniones.

Del análisis de los indicadores respectivos, se puede apreciar que un alto porcentaje (alrededor del 60%) de las actividades han sido planificadas u organizadas, si no colectivamente, en forma consensuada en las reuniones. Las que no lo fueron, son de origen externo (PSA) o administrativas (registros contables del fondo). Esta planificación tiene bastante autonomía, salvo cuando las actividades se originan desde el INDES.

6.1.6. La información sobre las actividades en las reuniones.

En este caso, los porcentajes son aún más altos, y salvo algunas cuestiones -que por razones de escasez de tiempo de reunión no se alcanzan a tratar-, todo es informado. Esta información se lleva a cabo con bastante autonomía. Sólo algunos temas externos son informados por los representantes del INDES. Es decir que hay pocas actividades que escapan al conocimiento y gobierno del grupo mayor.

6.1.7. Evaluación de las actividades en las reuniones.

En este tema los porcentajes bajan, así como también el nivel de autonomía. Esto tiene que ver -como en el punto anterior- con el tiempo limitado de las reuniones para el tratamiento de los temas, pero también con el activismo que siempre ha caracterizado al grupo. Existe información pero no es analizada grupalmente. El grupo dirigencial -en especial, la Presidenta- tiene sus propios mecanismos de evaluación informal; sin embargo éste es un indicador del bajo nivel de reflexión interno que se ha alcanzado. Posiblemente, algunas de las dificultades para dar prioridad al PIM tengan relación con esto y se vinculen con las características del sistema de toma de decisiones.

6.1.8. La toma de decisiones.

La construcción del indicador que permitía obtener información acerca de cómo y quién toma las decisiones en el grupo fue bastante dificultosa, pues desde el principio costó definir cuál era el tema principal de cada reunión. Se optó, entonces, por hacer referencia a aquellos temas que implicaran toma de decisiones. Así, pudo descubrirse que en varios casos no había en el temario cuestiones a decidir o que en caso de que las hubiera -por ejemplo, cómo tratar el atraso general en las devoluciones al fondo o qué hacer con el cobro de lo adeudado por las socias que dejaron de participar- el tiempo de la reunión no alcanzaba y el tratamiento del tema se postergaba por varias reuniones.

En general el temario aparecía sobrecargado de informaciones -sobre todo al incorporarse los informes subgrupales, rituales, cantos- y rutina administrativa, como por ejemplo la distribución de semilla, actividad que insinúa mucho tiempo-.

De esta manera, resultaba evidente -y así fue manifestado al grupo- que tanto la evaluación como la toma de decisiones se estaban produciendo en otras instancias que no eran precisamente las correspondientes a las reuniones grupales. Entre estos temas postergados se incluía, también, la operativización del PIM. Esto fue el principal motivo que decidió a los técnicos a proponer

que la reunión de C.D. y de delegadas se realizara una semana antes de la reunión general, como ámbito de ordenamiento de información y preparación de dicha reunión. De esta forma, se pretendía consolidar un grupo dirigente con una instancia colectiva de toma de decisiones, donde se pudieran negociar los intereses subgrupales y los del núcleo dirigente original.

7. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos a través de la experiencia de casi un año de implementación del PIM permiten reflexionar acerca de ciertos aspectos surgidos a partir de este tipo especial de monitoreo a la luz de cuestiones teóricas relacionadas con el desarrollo de actividades grupales.

a) A nivel del equipo técnico (PIM) pudo observarse que:

- 1.- La implementación del PIM ha servido para iniciar al nuevo equipo de campo (técnicos jóvenes) en el conocimiento de las actividades de promoción y desarrollo; una forma práctica y novedosa de aprender a reconocer los avances y las dificultades que implica este tipo de trabajo, a partir del registro de indicadores y de la discusión de sus resultados y con el objeto de llegar a superarlas de la mejor manera, cuando esto es posible.
- 2.- La constitución del equipo y su consolidación a partir de la implementación del PIM como forma de aprender el nuevo saber hacer, ha posibilitado que el técnico tradicional del área pudiera desarrollar nuevos roles en lo que hace a coordinación de tareas y reflexión más profunda acerca de las actividades de promoción y desarrollo. Asimismo, que pudiera comenzar a plantearse un tipo de actividad más objetiva, "distanciada" y más selectiva, especialmente en cuanto a la calidad de cosas que puede aportar y que se le requieren desde su formación antropológica.

Este aspecto retrotrae la discusión acerca del rol de los promotores, y podemos apreciar que mientras no exista un equipo donde haya una efectiva distribución de roles donde se pueda dejar de lado el "todo lo hacen todos", el espacio para la reflexión es prácticamente inhallable y, por lo tanto, entorpece la "mirada crítica" sobre la acción.

- 3.- La implementación del PIM, en lo que hace a la observación continua de acontecimientos, le permite al equipo de técnicos hacer un seguimiento muy cercano y un registro sistemático de las actividades que desarrollan los grupos. De ese modo, tienen la posibilidad de captar con inmediatez los nuevos procesos que se desencadenan en la dinámica grupal; como también apreciar con más claridad la trayectoria de los distintos actores y la búsqueda de nuevos objetivos por parte del grupo, con el consecuente abandono de actividades que en otro momento eran consideradas prioritarias (como, por

ejemplo las referidas al grupo de jóvenes o a las actividades comunitarias, que van disminuyendo con el tiempo). Es decir que éste aparecería como un instrumento de observación y seguimiento más adaptado a la velocidad de los cambios que se producen en la base, ya que permite comprobar el dinamismo particular de cada grupo -lo que llamaríamos la estrategia propia-³¹ y que, a menudo, puede cambiar con mayor rapidez que lo pensado a partir de los distintos elementos que van entrando en juego³².

4.- En relación con el punto anterior, este tipo de seguimiento les permite ver cómo, en algunos casos, el acceso a proyectos productivos -que producen beneficios económicos básicamente a nivel individual- hace que los socios que logran acceder a ellos se "corten solos" tratando de desplazar estas actividades del plano colectivo correspondiente al grupo mayor, desligándolas de los objetivos generales de dicho grupo, y trasladándolas al plano individual. Así, los subgrupos empiezan a diferenciar entre cosas que "son del subgrupo" (propias) y cosas que "son del grupo" (de todos). Ubican entre las primeras aquellas actividades que se relacionan en forma más directa con un beneficio económico individual -como el caso del acceso a los proyectos FIDA-BID- y mantienen bajo la tutela del grupo mayor, aquellas que se ubican en una etapa previa al acceso al beneficio económico más importante o que se relacionan con el respaldo que necesitan de éste para poder realizar otro tipo de actividades tales como la autorización para efectuar rifas, el prestigio de la agrupación para poder acceder a proyectos del PSA, y su capacidad para elaborar proyectos, por su relación con el INDES, etcétera. Pero cuando, finalmente, se accede a participar de dichos proyectos, el resultado de los mismos tiende a transformarse en "propio" y no en "grupal".

Aquí aparece, entonces, otro elemento interesante que aporta a la discusión: el grupo no sólo no es estático, sino que también incluye dentro de sí actores con intereses diferentes -particulares- que llegado el momento 31. En este sentido puede hablarse que cada organización construye una cultura particular, a partir del sello impuesto por su líder. Aquí entramos en otra característica de los grupos en su relación con el poder, que es el tema de los liderazgos y su influencia sobre el resto de la organización en la que están insertados; o sea la creación de la cultura de la organización por parte de los propios líderes. Este tema, también tratado primeramente en la empresa industrial (Schein, 1988), presenta aspectos interesantes para abordar la problemática en los grupos con los que trabajan los promotores a que nos referimos, en su relación con el poder. El supuesto del que se parte es que una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura de su organización. Para los autores que han tratado el tema, la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son las caras de una misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado, y arriesgan la afirmación que "...de hecho, existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura..." (Schein, 1988).

32. A medida que se va modificando lo que está en juego (el en-juego), a partir de los cambios que se introduzcan en el interior de la organización y en el contexto cambian las relaciones de poder tanto hacia adentro como en relación con el afuera.

diferencian o pretenden diferenciar lo individual de lo grupal, donde los beneficios económicos se rescatan claramente como "particulares" y los que no implican beneficio económico individual como "grupales".

A partir de la emergencia de este tipo de procesos, donde se impone lo individual por sobre lo grupal, entra en cuestionamiento la concepción institucional que sustenta el trabajo de las ONGs con pequeños productores y que se manifiesta en la "vocación" de crear pequeños grupos organizados en la creencia de que van a evolucionar hacia la conformación de estructuras mayores, que van a seguir funcionando según intereses colectivos.³³

5.- El seguimiento a este nivel posibilita apreciar a través del desarrollo y tratamiento de temas en las reuniones del grupo, por ejemplo, qué lugar -secundario o funcional- se le asigna a la implementación del PIM dentro del grupo y "descubrir" que las decisiones importantes no se toman en dichas reuniones, sino en otras instancias menos formales (en las que está implicada menor cantidad de personas pero que son las que manejan el grupo: presidenta, vicepresidente, etcétera).

6.- El seguimiento continuo -a través del PIM- posibilita a los técnicos hacer un análisis más complejo sobre la producción de decisiones,³⁴ en la medida que puedan hacer ingresar en el diagnóstico variables intervinientes que están actuando desde fuera de la misma organización que se analiza: donde se ponen en juego aspectos étnicos, religiosos, políticos, etcétera.

b) A nivel de grupo de base (GB) se pudo observar que:

1.- El ejercicio habitual -mes a mes- de devolución de lo observado y del relevamiento de la información por parte de los propios miembros hacia el grupo inaugura, de alguna manera, una instancia democrática de concientización acerca de los avances y retrocesos de las propias actividades; así como también es útil para una puesta en común del accionar desplegado en el período por parte de los distintos integrantes -hay una clarificación de la información (mayor transparencia) a nivel grupal, donde "todos los que quieren" pueden saber lo que ha pasado- y puede promover la realización de discusiones críticas acerca de las medidas implementadas: por ejemplo, de las dificultades que emergen en el proceso de descentralización -del grupo hacia

33. Según Olson (1993) "...el punto sobresaliente respecto de los grupos pequeños es que pueden muy bien ser capaces de proveerse de un bien colectivo debido simplemente al atractivo que tiene ese bien para los miembros individuales. En esto, los grupos pequeños difieren de los grandes. Mientras más grande sea un grupo, más lejos estará de obtener esa provisión óptima de cualquier bien. En suma, mientras más grande sea el grupo, menos favorecerá sus intereses comunes..."

34. Según Morin (1994), cuando se trata de analizar la toma de decisiones, hay que tener en cuenta "...que el dominio de la acción es muy aleatorio, muy incierto. Nos impone una conciencia aguda de los elementos aleatorios, las derivas, las bifurcaciones, y nos impone la reflexión sobre la complejidad misma..."

los subgrupos-, y les permite enfrentarse con los temores que prevenían cuando se propusieron llevarla a cabo.

Por otro lado, es importante la explicitación (o puesta en evidencia) que se logra acerca de los conflictos encubiertos, que si se mantienen enquistados, pueden entorpecer seriamente el desarrollo de la gestión.

2.- Si bien lo tratado en el punto anterior es importante como una nueva forma de "información ritualizada" que aparece en las reuniones grupales (cuando las delegadas de los subgrupos informan al grupo acerca de lo que han registrado), es interesante reflexionar acerca de "quiénes se apropián" de los resultados del PIM; es decir, a quiénes les llega la información que se releva y quiénes la utilizan con mayor provecho. Es evidente que este tipo de monitoreo permite construir información, que le otorga a quien la pueda poseer una cierta cuota de poder. Esto es, que se "crea" un bien que también entra a formar parte del en-joux.

En la práctica, puede decirse que quienes tienen la responsabilidad de implementar el PIM a este nivel son las delegadas de los subgrupos y las integrantes de la C.D., pero en última instancia, quienes terminan manejando la información y reflexionando acerca de la misma son las integrantes del grupo de dirigentes. De tal manera, los informes mensuales del PIM se transforman en un instrumento de información básico útil sólo para la conducción grupal -léase C.D.-. La información obtenida llega muy poco a las bases porque no participan de su elaboración -no hay discusión a nivel de subgrupos, ya que las delegadas la preparan sólo para transmitirla en las reuniones del grupo- o porque no entienden muy bien para qué sirve y ninguna de las dirigentes "ha hecho el esfuerzo" de socializar su utilidad. Así y todo, la presentación de esta información en las reuniones del grupo aún resulta poco clara y no muy accesible. Cambiar esto último -es decir, traducir esta información en datos accesibles- aparece hoy como un desafío a alcanzar.

3.- Puede decirse, entonces, que la mayoría de las socias que conforman los subgrupos aceptan las acciones del PIM y brindan información como un ritual más; ritual necesario para poder acceder a los beneficios esperables por el hecho de participar en una organización. Es decir, como algo con lo que hay que cumplir para poder seguir "adentro".

4.- En otro sentido, es interesante reflexionar acerca de las utilidades del PIM en lo que se refiere al proceso de maduración de la organización del grupo. Al respecto, es necesario recordar que la decisión de descentralizar la gestión, o sea de trabajar en subgrupos locales,³⁵ comenzó a tomar forma

35. Es decir, de pasar de ser una organización primaria, donde predominaban: las relaciones afectivas, cara a cara, y las decisiones se tomaban en forma conjunta, a constituir una organización secundaria, más compleja, de tipo burocrático, donde se da una división formal de roles y funciones, y emerge la figura del delegado, y donde las decisiones se mediatizan a través de la creación de diferentes instancias.

alrededor de 1992, un año antes de la implementación del PIM. Pero si bien la decisión se adoptó en la Asamblea de ese año debido al crecimiento de la organización -tanto en lo que hace a su envergadura (la aparición de objetivos más ambiciosos), cuanto en lo que hace a su crecimiento (incorporación de nuevas socias y de nuevos parajes)-, en la Asamblea del año siguiente (1993) aún no se habían desarrollado las acciones para hacer efectiva la decisión tomada un año atrás. Al ver que la descentralización no funcionaba en la realidad -decae el número de socias y de subgrupos-, las dirigentas advierten que la oferta de implementación del PIM puede ser una herramienta útil -en lo formal- que ayude a lograr la institucionalización definitiva de la descentralización. Así, el reglamento de funcionamiento de los subgrupos se plasma en la implementación del PIM (véanse los cuadros de expectativas y temores para implementar el PIM a nivel de GB).

Posteriormente se lo ve, además, como un instrumento de control adecuado para observar el funcionamiento de los subgrupos (la elección de delegados; la fijación de días específicos de reunión en el mes; la realización obligatoria de reuniones grupales, etcétera). El hecho de tener que informar obliga a la gente a cumplir. Es una herramienta que permite instaurar prácticas burocráticas dentro del grupo.

Aquí surge un nuevo interrogante, ¿cómo influye la instauración de la burocracia sobre las relaciones entre los miembros de una organización?; ¿es esto positivo o negativo? Existen opiniones controvertidas al respecto. Para unos, es un paso deseable para toda organización eficiente; para otros, es una herramienta que legitima el control de muchos por unos pocos.³⁶

5.- El PIM funciona de manera diferente a nivel de grupo que a nivel de subgrupo. A nivel de subgrupo, permite registrar información para exponer en las reuniones grupales, y por lo tanto los miembros de los subgrupos funcionan como dadores de información, sin participar activamente de la elaboración de la misma y sin utilizarla en su propio beneficio. En tanto que, a nivel del grupo, los informes mensuales que deben elaborar las delegadas permiten que las dirigentas puedan objetivar y corregir las diferentes acciones que se producen a nivel local.

6.- Entre otros elementos a tener en cuenta a partir de la implementación del PIM, podemos considerar que a través de las discusiones en los espacios de las reuniones mensuales donde se comentan las planillas mensuales del PIM aparecen cambios en las decisiones que antes se afirmaba con énfasis que debían ser tomadas. Por ejemplo, hoy se duda acerca de la potencialidad de producir para la venta (una meta míticamente perseguida, pero nunca alcanzada, e inclusive reforzada en la actualidad por toda la idea de la importancia del mercado). Hoy se preguntan acerca de si es preciso armar toda una infraestructura de

36. Acerca de las bondades o inconvenientes de la instalación de mecanismos burocráticos en las organizaciones sociales, véase a Perrow (1993).

comercialización por unas pocas lechugas y huevos excedentes del autoconsumo, según la información que surge de la lectura de las planillas.

7.- Otro tema que está comenzando a perfilarse es el posible salto cualitativo que deberían dar las dirigentas del grupo: básicamente, pasar de una etapa centrada en la producción de la explotación o de ciertos aspectos domésticos (la huerta, las gallinas, etcétera), una etapa bien concreta, a una fase más abstracta, conceptual, de pensar en los problemas-soluciones comunitarios, que debería ser quizás, uno de los objetivos del PIM.

BIBLIOGRAFÍA

- BENENCIA, R.: El monitoreo de microproyectos de desarrollo rural. Buenos Aires, CEIL, 1993.
- COHEN, E. y FRANCO, R.: Evaluación de proyectos sociales, ILPES/ONU, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1988.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E.: El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- FORNI, F.: Formulación y evaluación de proyectos de acción social, Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1988.
- GOHL, E.: Monitoreo de impacto participativo, GATE, Stuttgart, Oberursel, 1991.
- GOHL, E.: Pequeña guía al seguimiento participativo de impacto, Stuttgart, FAKT, 1993.
- IAF: Marco para el desarrollo de base, Estados Unidos, 1992.
- INDEC: Censo Nacional Agropecuario 1988. Resultados generales. Provincia de Misiones, Buenos Aires, 1993.
- INTA: Cambio Rural, Buenos Aires, 1993.
- MORIN, E.: Introducción al pensamiento complejo, España, Editorial Gedisa, 1994.
- OLSON, M.: La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de los grupos, México, Limusa, Noriega Editores, 1992.
- PERROW, Ch.: Sociología de las organizaciones, Barcelona, Ed. Mc Graw Hill, 1993.
- PICHARDO MUÑIZ, A.: Evaluación del impacto social. El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste, Buenos Aires, Ed. Humanitas, 1993.
- SAGYP/IIICA: Programa Social Agropecuario, Buenos Aires, 1993.
- SCHEIN, E. H.: La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Barcelona, Plaza y Janés, 1988.
- SCHIAVONI, G.: Gestión doméstica y capitalización de pequeñas explotaciones: los productores de la frontera agraria de Misiones (Argentina), en TRINCHERO, H. (Comp.): Producción doméstica y capital. Estudios desde la antropología económica, Buenos Aires, Editorial Biblos, 1995.

PUBLICACIONES DEL CEIL
SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO

1. FORNI, F. - BISIO, R.: Empleo rural en la República Argentina: 1937-1969, Segunda edición, 1980.
2. LLACH, J. J.: Estructura y dinámica del empleo en Argentina desde 1947, 1977.
3. LLACH, J. J. - GERCHUNOFF, P.: Población, mercado de trabajo y salarios. Un diagnóstico preliminar y prioridades de investigación, 1978.
5. HALPERÍN, M.: Perfiles de la organización sociotécnica en la industria manufacturera argentina. El ensamble, estudio de un caso, 1978.
6. CEIL: Un primer diagnóstico sobre el trabajo infantil en la República Argentina, 1978.
7. VASILACHIS DE GIALDINO, I. - NOVICK, M. - FORNI, F.: La actualización de las asociaciones profesionales de los trabajadores en la determinación de las condiciones de trabajo a través de las convenciones colectivas de trabajo: un enfoque interdisciplinario, 1979.
8. CEIL: Tecnología y empleo en el agro, el caso argentino. Recopilación de ensayos, 1979/80.
9. LLACH, J. J.: El mercado de trabajo argentino en el largo plazo: Una revisión interpretada de la literatura, 1980.
10. BAUMEISTER, E.: Estructura agraria ocupacional y cambio tecnológico en la región cerealera maicera. La figura del contratista de maquinaria, 1980.
11. TORT, M. I.: Los contratistas de maquinaria agrícola. Una modalidad de organización económica del trabajo agrícola en la pampa húmeda, 1983.
12. CEIL: Situación y problemática del empleo agropecuario en la provincia de Corrientes, 1980.
13. SALVATOR, R.: Tendencias a largo plazo del empleo en una micro-región agrícola, 1981.
14. CEIL: Población y empleo en la provincia de Santiago del Estero, 1984.
15. FORNI, F. - BENENCIA, R.: Estrategias rurales de reproducción con alta fecundidad. Familia troncal, trabajo y migración por relevos. La situación demográfica de una región subdesarrollada en un país moderno (Santiago del Estero, Argentina), 1985.
16. FORNI F. - BENENCIA, R.: Los procesos de transformación de las migraciones temporarias en el contexto de un provincia productora de mano de obra: Santiago del Estero-Argentina, 1986.
17. RUFFIER, J. - TESTA, J. - WALTER, J.: Los saberes de la informatización en la industria argentina, 1987.
18. BLASCO, J. C.: Relaciones laborales en América Latina, 1987.
19. TESTA, J.: La incorporación de las maquinarias herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica: procesos de apren-

dizaje y constitución del saber hacer, 1987.

20. NOVICK, M. - LAVIGNE, E.: Nuevas tecnologías de gestión: ¿una alternativa hacia un nuevo modelo de empresa?, 1988.
21. BUNEL, J. - ANGÉLICO, H.: Las relaciones sociales en empresas del vidrio. Organización del trabajo, relaciones laborales e identidad profesional, 1989.
22. FORNI, F. - BENENCIA, R.: Nuevas formas organizacionales entre pequeños productores del nordeste de la Argentina, 1989.
23. BARRANCOS, D.: Las experiencias educativas del frente político-gremial socialista (1890-1913), 1987.
24. BARRANCOS, D.: Los niños proselitistas de las vanguardias obreras, 1898-1913, 1987.
25. FORNI, F. - TORT, M. I.: De chacareros a farmers contratistas, 1991.
26. FORNI, F. - BENENCIA, R.: Conductas demográficas diferenciadas entre pobladores rurales de Santiago del Estero, 1991.
27. ODDONE, M. J.: Ancianidad, contextos regionales y redes de intercambio, 1991.
28. SMITH, R.: El sistema de relaciones industriales brasileño: características básicas y evolución en el tiempo, 1992.
29. POK, C.: Precariedad laboral. Personificaciones sociales en la frontera de la estructura del empleo, 1992.
30. KORZENIEWICZ, R. P.: Malestar laboral en la Argentina, 1930-1943, 1992.
31. BENENCIA, R. - CATTÁNEO, C. - FERNÁNDEZ, R.: Consecuencias de un proceso de adopción tecnológica reciente: cultivos hortícolas bajo invernáculo en el cinturón verde de Buenos Aires, 1992.
32. CORDONE, H.: Apuntes sobre la evolución de la historia sindical en la Argentina. Una aproximación bibliográfica, 1992.
33. CORDONE, H.: Movimiento obrero y social en la Argentina hasta 1910, 1992.
34. FORNI, F. - BENENCIA, R.: Las relaciones entre empleo, producción y población en el agro argentino entre 1914 y 1969, 1993.
35. VASILACHIS DE GIALDINO, I.: La consideración jurisprudencial de las condiciones de trabajo, 1993.
36. JABBAZ, M. I.: Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo. Estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión siderúrgica, 1994.
37. GALAFASSI, G. P.: Actividades productivas, organización laboral y medio ambiente en el bajo delta del Paraná, 1994.
38. ODDONE, M. J.: Los Trabajadores de mayor edad: empleo y desprendimiento laboral, 1994.

SERIE METODOLOGIA

1. FORNI, F. - APARICIO, S. - NEIMAN, G.: Metodología para un diagnóstico del empleo rural. El caso de la provincia de Corrientes, 1982.
2. NOVICK, M.: Metodología y técnica de investigación para el estudio de las condiciones de trabajo, 1983.

SERIE MATERIALES DE INVESTIGACION

1. CEIL: Bibliografía sobre participación de los trabajadores en la gestión y conducción de las empresas, 1978.
2. APARICIO, S.: Cambios de límites departamentales en la República Argentina entre 1908 y 1970 a través de los censos agropecuarios, 1979.

SERIE INFORMES DE INVESTIGACION

1. NOVICK, M.: Un informe descriptivo de las experiencias argentinas de participación de los trabajadores en la gestión de empresas, 1979.
 2. TORT, M. I. - APARICIO, S.: La producción agropecuaria y su relación con el mercado de trabajo rural: estudio de caso de desequilibrio, 1980.
 3. KORINFELD, S.: La mano de obra transitoria en el cultivo de cereales, 1981.
 5. GOGNA, M.: El servicio doméstico en Buenos Aires: características de empleo y relación laboral, 1981.
 6. PEIRANO DE BARBIERI, A. - GAZZOTTI, A.: Estrategias de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas en Capital Federal y Gran Buenos Aires durante el período 1980-84, 1986.
 7. BUNEL, J. - ANGÉLICO, H.: La situación obrera en una empresa química: estudio comparativo de tres fábricas, 1989.
 8. BUNEL, J. - ANGÉLICO, H.: Identidad obrera y relaciones laborales: estudio de caso, 1989.
 9. CEBALLOS, M.: Los molinos arroceros correntinos. Un estudio cuasi-etnográfico de ocho establecimientos con especial referencia a sus condiciones y medio ambiente de trabajo, 1992.
 10. FORNI, F. - TORT, M. I. - Jiménez, D. - PESSINA, L.: Estudios socio-antropológicos de la Puna Catamarqueña, 1994.
- ## SERIE ACUERDO INTA/CEIL-Conicet
1. INTA-CEIL: Evolución de las formas de producción en el área maicera: hipótesis de trabajo y planteo operativo del proyecto, 1986.
 2. INTA-CEIL: Evolución histórica de las formas de organización social de la producción en el área maicera tradicional (1960-1987), 1987.

3. INTA-CEIL: Caracterización de las unidades productivas. Operacionalización de la tierra, la maquinaria y la fuerza de trabajo, 1988.

BOLETINES CEIL

- Año I, Nº 1: Las condiciones de trabajo, agosto de 1978.
- Año I, Nº 2: La capacitación ocupacional, noviembre de 1978.
- Año II, Nº 3: La tecnología y el empleo en el agro, junio de 1979.
- Año II, Nº 4: La estrategia de las necesidades básicas y la pobreza, octubre de 1979.
- Año III, Nº 5: El mercado de trabajo en la Argentina; temas globales y urbanos, octubre de 1980.
- Año III, Nº 6: El mercado de trabajo en la Argentina. Temas rurales, población, empleo y migraciones, diciembre de 1980.
- Año IV, Nº 7: Investigación social en áreas marginales, octubre de 1981.
- Año V, Nº 8: Seminario: estructura económica y familiar, julio de 1982.
- Año V, Nº 9: Primeras jornadas interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo, diciembre de 1982.
- Año VI, Nº 10: Primeras jornadas nacionales interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo, octubre de 1983.
- Año VII, Nº 11: Jornadas de sociología rural, julio de 1984.
- Año VII, Nº 12: Sociología rural, diciembre de 1984.
- Año VIII, Nº 13: Seminarios y talleres, noviembre de 1985.
- Año IX, Nº 14: Nuevas tecnologías, diciembre de 1986.
- Año X, Nº 15: Presentación a congresos y seminarios, abril de 1987.
- Año XI, Nº 16: Historia sindical, diciembre de 1988.
- Año XI, Nº 17: Temas sindicales, diciembre de 1988.
- Año XIV, Nº 18/19: Proyectos e investigaciones, abril de 1991.
- Año XIV, Nº 20: Investigaciones, octubre de 1991.
- Año XVI, Nº 21: Artículos, comunicaciones, reseña de publicaciones, mayo de 1993.
- Boletín Especial: Pobreza Urbana y Políticas Sociales, setiembre de 1995.

LIBROS

- AA. VV.: Movimiento obrero, sindicatos y poder en América Latina, Editorial El Coloquio, CEIL, 1974.
- AA. VV.: Primeras jornadas interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo, CEIL-OIT, 1983.
- NOVICK, M. - VASILACHIS DE GIALDINO, I.: Calidad de vida y condiciones de trabajo para el proyecto Paraná Medio, CEIL, 1983.
- FORNI, F. - BENENCIA, R. - NEIMAN, G.: Empleo, estrategias de vida y reproducción. Hogares rurales en Santiago del Estero, CEIL-CEAL, 1991.