

Santa Lucía 2010: una experiencia de gestión asociada como aporte al Desarrollo local

Hansen, L.; Gordó, M.; Peña, L.; Piola, M.; Ros, P.;¹ Arias, V.; Brasesco, J.²

Resumen

Santa Lucía es una localidad de 2300 habitantes del Partido de San Pedro, en el norte de la provincia de Buenos Aires. La población alcanzó los 5000 habitantes hasta la década del '50, cuando empezó a mermar con el cierre de los talleres del ferrocarril. En 2005 confluyen políticas de estado nacional, provincial y municipal, en una experiencia de Desarrollo Local.

A partir de la iniciativa del Programa Volver del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia de Buenos Aires, instituciones y pobladores de la comunidad comenzaron a trabajar en un proceso de gestión asociada y participativa a través de una planificación prospectiva a 5 años y acciones destinadas a alcanzarlas. Aunque hasta la fecha no se concretó la financiación de algunas actividades que prevé este Programa⁽³⁾, el proceso ha adquirido un dinamismo independiente. Una feria de productores y artesanos, un circuito turístico, y la reparación del acceso a la localidad, son los principales resultados a la vista.

Los vaivenes políticos y un escenario de actores que se reconstituye permanentemente, configuran un panorama en movimiento. Este trabajo pretende reconstruir la experiencia a través de la recopilación y el análisis del proceso de Desarrollo Local en esta localidad.

Palabras claves: *gestión asociada, desarrollo local, comunicación y desarrollo.*

¹ INTA San Pedro. Provincia de Buenos Aires. Email: laurahansensp@hotmail.com

² Asistentes Sociales del Ministerio de Desarrollo Humano. Provincia de Buenos Aires.

³ Durante el proceso de redacción de este trabajo, el 28 de julio de 2006, se concretó la entrega de la primera parte del subsidio en un acto con autoridades. Este escrito pretende abordar el tema independientemente de esta situación, ya que seguramente merecerá una segunda parte con relación a cómo incide el subsidio en el desarrollo del proceso.

1. Orígenes y antecedentes

1.a. Santa Lucía

1.a.i. Historia y población

Santa Lucía es un pueblo rural del Partido de San Pedro, fundado en 1907 con la instalación del ferrocarril Central Córdoba. Sus orígenes se remontan 60 años atrás, producto de un grupo de inmigrantes irlandeses que se afincaron en la zona en 1843 y construyeron la Iglesia de San Patricio en 1877, demolida con posterioridad (Piccagli, 1994). Durante décadas creció alrededor del movimiento económico que generaba el taller de reparaciones ferroviarias, alcanzando una población estimada de 5000 habitantes.

En la década del '50 el taller fue levantado, y desde entonces la población reconvirtió sus actividades o abandonó la comunidad. El último censo arrojó la cifra de 2352 habitantes nucleados en 690 familias (INDEC 2001). Se atribuye a la migración distintas causas posteriores como la falta de oportunidades para los jóvenes, el avance y mecanización de la agricultura, el cierre de talleres textiles durante la convertibilidad de la década de los '90 y la falta de actividades recreativas y culturales.

Actualmente la localidad se extiende a ambos lados de la vía del ferrocarril. En el SO se encuentra el centro del pueblo, la plaza, la iglesia y la delegación municipal, y se afina principalmente la población de clase media y media-alta. Del otro lado de la vía, hacia el NE, se encuentra el sector de clase media-baja y en sus alrededores un sector de minifundios que congrega a la mayoría de los pequeños productores. Según estimaciones, el porcentaje de desocupación de la población alcanza el 25%.

1.a.ii. Ubicación geográfica y características productivas

Sobre la Costa del río Paraná, en el norte de la provincia de Buenos Aires, se encuentra el partido de San Pedro. Diversas localidades lo conforman, entre ellas Santa Lucía, a 37km. de su cabecera y a 40km de Arrecifes por la ruta 191.

A principio del siglo XIX la actividad productiva más importante era la ganadería bovina. Con el ingreso de los pobladores irlandeses, se diversificó aquella actividad con la incorporación del ganado ovino. Luego, la inauguración del ferrocarril que transportaría los productos a los puertos de embarque, incrementó las áreas sembradas.

La posterior incorporación de los inmigrantes italianos, franceses y españoles inclinaron la actividad hacia el cultivo de los campos, comenzando así a despertar el interés por la producción de cereales atento a la facilidad con que se desarrollaban. Al cabo de pocos años se equilibró la balanza en la cantidad de hectáreas dedicadas a la ganadería y la agricultura, especialmente con el cultivo de maíz y lino. Más tarde, la crianza de ovinos, que había sido la principal fuente de riqueza de la zona en tiempo de los irlandeses, fue reemplazada paulatinamente por sucesivos cultivos: al maíz y al lino se agregó el trigo, para culminar con el maíz de guinea. Este, producido para la obtención de paja de escoba, constituyó durante décadas el más poderoso recurso económico. Su cosecha demandó tanta mano de obra, que convirtió a la zona en un polo de atracción para braceros de las provincias del norte (Recuero, 2006).

Actualmente la producción de la zona es principalmente agrícola extensiva y la soja es el cultivo más importante. Además tienen otras dos actividades de relevancia tales como la avícola y la porcina. Existen varias granjas integradas que producen pollos parrilleros, criaderos de cerdos, dos frigoríficos y dos empresas familiares de elaboración de chacinados. En menor escala pero con un gran número de productores aparecen la apicultura, la huerta, la granja familiar, la cría de conejos, ovinos, los viveros, y nuevas alternativas como la producción de hongos comestibles y de arándanos.

1.b. El comienzo del proceso de desarrollo local

1.b.i. La Municipalidad en Santa Lucía: Plan Estratégico

En Marzo de 2000 la Municipalidad de San Pedro, asesorada por la Universidad Nacional de La Plata, inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico de San Pedro (PESP). Además de un censo que registraba los resultados a través de un sistema de información geográfica (población,

instalaciones de servicios, características edilicias, etc), se convocaba a talleres con la comunidad (vecinos e instituciones) para analizar las problemáticas de interés común.

En ese contexto, se registra el primer antecedente de trabajo en Santa Lucía, el 6 de junio de 2000, en un taller realizado en el Centro de Jubilados. En esa oportunidad se trabaja en grupos y se elabora una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre la situación de la comunidad (Tauber, 2001).

Nueve meses más tarde se presenta el PESP, pero no se realizan acciones posteriores para su implementación ni se vuelve a trabajar en este aspecto en Santa Lucía.

1.b.ii. Vinculo Municipalidad - Provincia

En el mes de septiembre de 2004 en una reunión con técnicos, directores de línea y director de la Dirección Provincial de Planificación para el desarrollo local y regional del Ministerio de Desarrollo Humano se decide avanzar en nuevos distritos con la implementación del Programa Volver, que hasta ese momento se encontraba en una instancia de experiencia piloto en solo tres localidades de la provincia de Buenos Aires. En esa reunión se considera favorable y viable incorporar al distrito de San Pedro, ya que meses anteriores habían tomado contacto con equipos técnicos del municipio donde se detectó una importante capacidad de gestión. Fue difícil resolver esta elección, ya que existían 60 distritos aproximadamente como posibles destinatarios de la implementación del programa Volver. Las argumentaciones técnicas y la insistencia por parte de los técnicos fue decisiva para definir la incorporación de San Pedro.

El Volver se presentaba como un programa integral de intervención pública territorial, para fortalecer las comunidades rurales bonaerenses de menos de 2 mil habitantes y revertir la tendencia al despoblamiento migratorio. El objetivo era recuperar el espacio rural como ámbito de desarrollo integral para familias cuyo arraigo, identidad y expectativas le dieran sentido a la permanencia en su localidad, y para aquellas que apuntaran a una mejora en la calidad de vida.

El Municipio tuvo la responsabilidad de analizar los alcances del Programa y elegir cuál de sus tres localidades -Gobernador Castro, Río Tala y Santa Lucía- se ajustaba al perfil conveniente. Las dos primeras fueron descartadas por estar constituidas por un gran número de pobladores no oriundos de la zona, provenientes de distintos puntos del país, movilizados por la alta demanda de mano de obra del sector frutícola, y radicados por las mejores posibilidades laborales. En cambio, por el perfil de sus habitantes y por el arraigo cultural al lugar, Santa Lucía encuadraba mejor con la propuesta. Ese mismo mes, el Intendente Municipal eleva al Ministro de Desarrollo Humano de la Provincia, la solicitud de incluir San Pedro dentro de los alcances del Programa y a Santa Lucía como la localidad elegida para su implementación.

1.b.iii. El INTA y el desarrollo local

En el transcurso de los últimos años, para adecuarse a los escenarios cambiantes, el sector público y el privado debieron realizar ajustes y modificaciones en sus roles y funciones, conformando una compleja trama institucional que los vincula al desarrollo rural en el país.

En este marco, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) constituye una referencia importante en extensión y desarrollo rural por la continuidad de su accionar, su compromiso en esta línea de trabajo, su cobertura territorial y la experiencia adquirida en articulación con otros actores.

A fines de los '80, en articulación con el Ministerio de Desarrollo Social (organismo financiador), se crea el Programa Pro-Huerta y en el inicio de los '90 el Programa Federal de Reconversión Productiva "Cambio Rural". En el 2002, se implementa el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (ProFeDer), que contribuye a la promoción de la innovación tecnológica y organizacional, al desarrollo de las capacidades de todos los actores del sistema y al fortalecimiento de la competitividad sistémica regional y nacional en un ámbito de equidad social y sustentabilidad. (INTA, 2002). Esto significa una ampliación de las audiencias del INTA, y el ingreso a un terreno más complejo donde lo urbano y lo rural cada vez delimitan menos la frontera.

El ProFeDer se enmarca dentro de la estrategia general del INTA definida en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2005-2015, específicamente en lo referente a los objetivos generales

de competitividad, sustentabilidad ambiental y equidad social, contribuyendo con una estrategia de desarrollo equilibrada y sustentable en el largo plazo para superar las desigualdades territoriales. En el 2005 surge el Programa Nacional de Desarrollo Territorial que pretende insertar a la institución en los territorios asumiendo el rol de facilitadora y promotora en la construcción de ámbitos de articulación entre lo público y lo privado que permita pensar estratégicamente el diseño y la ejecución del desarrollo (INTA, 2004).

En ese marco, el Centro Regional Buenos Aires Norte del INTA, hace su aporte a través de un proyecto regional que opera en desarrollo territorial ⁽⁴⁾. Éste posibilita la implementación de nueve procesos de Desarrollo Territorial (denominadas Áreas Piloto en virtud de las características experimentales de lo que allí ocurrirá) en los distritos de Tigre, Campana, Moreno, San Pedro (Santa Lucía), San Nicolás, Zárate (Lima), Rojas (Rafael Obligado), Hipólito Irigoyen (Henderson) y Bolívar (Urdampilleta). Su objetivo es fortalecer y organizar todas las actividades que se desarrollan con relación al Desarrollo Territorial Local.

Esta etapa significa un proceso de adaptación institucional que incluyó desde 2002 talleres de discusión interna sobre las perspectivas del trabajo en extensión, cursos de formación para sus cuerpos profesionales, incorporación a programas de postgrado especializados en la temática; así como también la participación en reuniones comunales de distinto tipo a través de una nueva mirada de la posible acción del INTA en la comunidad.

2. Características de la experiencia

2.a. El enfoque de intervención

Se adoptó un enfoque de desarrollo local que parte de la configuración de redes mixtas socio-gubernamentales ⁽⁵⁾ entendidas como un tipo de construcción político-técnico-comunitaria con un sentido de poder compartido que se contrapone al habitual juego de suma cero de nuestra tradición política (Redín y Morroni, 2002).

El enfoque de trabajo propuesto por el Ministerio de Desarrollo Humano se explicitó a manera de capacitación en los primeros encuentros con el fin de establecer los principales acuerdos que sin duda constituyen lo que metodológicamente se define como “preparación del escenario”. Se trabajó en la construcción de consenso sobre la idea de que para hacerlo desde esta perspectiva, hay que construir un escenario multisectorial, interdisciplinario y participativo.

Además, se puso de manifiesto que para llevar adelante un proceso de desarrollo local con éxito es necesario alcanzar determinadas condiciones: la voluntad política del gobierno local para trabajar en forma asociada con vecinos y organizaciones; el establecimiento de determinadas reglas de juego y ámbitos de decisión compartida como una forma de ampliación democrática; el adoptar una metodología de trabajo; y la motivación de la comunidad. Durante los dos primeros encuentros en la etapa preparatoria, se trabajaron estos consensos básicos.

Los dispositivos previstos fueron los siguientes:

- Plenario local periódico: se lleva a cabo con metodología de taller y es de convocatoria abierta a todos los sectores de la comunidad, áreas de gobierno, vecinos y representantes de instituciones; tomándose en este espacio las decisiones más estratégicas o sustantivas
- Comisiones de trabajo: funcionan en el marco del plenario y se organizan en función de las dimensiones básicas que surgieron de la visión construida al comienzo del proceso. Realizan actividades inter plenarios y con mandato del mismo
- Unidad de gestión o unidad técnica local: es un ámbito de gestión asociada más ejecutivo que el anterior y se compone de organizaciones técnicas de apoyo, áreas municipales y representantes del plenario local
- Unidades de proyecto: conformado por los diferentes grupos o actores locales que llevan adelante diversos proyectos contenidos en el Plan.

⁴ A partir de Julio de 2006, es denominado Proyecto de Desarrollo Rural Territorial en 9 distritos del norte de Buenos Aires (Áreas Piloto)

⁵ El enfoque de intervención que se adopta, se sustenta en conceptos y dispositivos difundidos por el área de proyectos de “Planificación participativa y gestión asociada de Flacso Argentina” (Hector Poggiesso), con algunos elementos de la Planificación estratégica situacional de Matus y la Microplanificación de Base del MIT.

El elemento central en el enfoque es el plenario local, que se desarrolla con frecuencia periódica, metodología de taller y un elemento centrado en la moderación. Esta contempla las asimetrías de poder, los recursos comunicacionales de cada sector y las diferencias de lenguaje, entre otras. La tarea de facilitación es central ya que la condición es llegar a consensos, en un marco de visiones e intereses diversos.

Las fases del proceso de planificación fueron:

- El análisis situacional (ser): implica analizar las restricciones o problemas y sus redes causales desde la perspectiva de los diferentes sectores, los actores del territorio y sus lógicas; es decir, ver qué está pasando, por qué está pasando y por quiénes está pasando
- La visión (deber ser): permite realizar el análisis situacional con marco de referencia o escenario futuro a alcanzar, como así también visualizar los diferentes campos o dimensiones que darán lugar a diferentes componentes del Plan. En este marco se van priorizando de manera progresiva los objetivos del plan y los objetivos de los proyectos contenidos en cada dimensión
- La construcción de viabilidad (poder ser): se refiere a la manera en que los actores enfrentarán las restricciones. Para ello se utilizó la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), cuyo resultado son líneas de acción muy generales que luego darán lugar a proyectos a encarar por diferentes grupos

Estas fases se van incorporando como mecánica permanente tanto en la etapa de formulación del plan como en otras sucesivas de concreción de las estrategias concertadas.

Si bien la posibilidad de un financiamiento por parte del Plan Volver operó como incentivo para el desencadenamiento del proceso, el enfoque adoptado hizo que aquel comenzara a implementarse de manera inmediata ya que se diseñaron tanto estrategias de corto como de largo plazo; muchas de las cuales se implantaron en los períodos interplenarios, como las estrategias comunicacionales, y gestiones sobre diversas obras para el pueblo, entre otras.

Es decir, aunque se trabajó con un componente estratégico en cuanto a la mirada de largo plazo, esta se combinó con otra que implica ir de los problemas a la acción generando rápidamente dispositivos organizativos, movilización de recursos materiales y simbólicos que de manera progresiva retroalimentarán las estrategias de mediano y largo plazo orientadas por la visión.

2.b. Los pasos del proceso

En diciembre de 2004 se presenta el Programa Volver en la Escuela de Educación Media N° 1 de Santa Lucía. A mediados de enero de 2005 un equipo de trabajo liderado por profesionales, personal del Ministerio de Desarrollo Humano e integrantes de diferentes áreas municipales, se reunieron en el Centro Educativo Complementario N° 805 (C.E.C.) de Santa Lucía con la finalidad de reconocer a las instituciones y personas que participarían de la experiencia.

El mes siguiente se desarrolló el primer taller con pobladores y se sumó al INTA. En esta ocasión, dada la baja asistencia, no se llegó a definir el eje sobre el cuál se volcaría la financiación proveniente del estado provincial. Sin embargo, se trabajó fuertemente sobre el modo de incrementar la cantidad de participantes en los encuentros.

A partir de esta situación, surge la posibilidad de incorporar a profesionales de la comunicación a la experiencia, que conjuntamente con los vecinos participantes elaboran una estrategia para ampliar la convocatoria. Ésta se centra en dos aspectos: elaboración de materiales de difusión (folleto explicativo y afiche gráfico) y organización para realizar una convocatoria personalizada en los medios, liderada por los propios pobladores.

El 25 de febrero de 2005, nuevamente en el C.E.C. N° 805 de Santa Lucía, tuvo lugar el segundo taller con una participación de casi 50 lugareños. El objetivo de este encuentro fue imaginar a Santa Lucía 5 años después y analizar las posibles restricciones del territorio para alcanzar esa situación ideal. Al finalizar el encuentro se conformaron tres comisiones de trabajo: producción, infraestructura y sociocultural. La propuesta metodológica fue que antes del próximo taller general, hubiera avances en las distintas áreas de interés de la comunidad, a través de la definición de acciones a emprender a corto y largo plazo.

Posteriormente, a principios de marzo, se conformó la unidad técnica de la cual participan diversas áreas del Municipio, INTA, Programa Social Agropecuario (PSA), Instituto Agrotécnico Margarita O'Farrell y Delegación de Santa Lucía. Esta tiene como finalidad el apoyo técnico a las diferentes comisiones y la articulación de las instancias de participación. Durante el transcurso del cuarto taller, el eje fue proponer acciones realizables a mediano y corto plazo como respuesta a las problemáticas planteadas. Éstas se agruparon por consenso en tres grupos según su prioridad.

En abril se organizan dos talleres más, y la participación vuelve a incrementarse. Ambos encuentros, que se realizaron en el Centro de Jubilados de la localidad, sumaron nuevos actores del sector político que hicieron posible tratar temas de importancia para el pueblo como la pavimentación del acceso y el proyecto de ordenanza "Banco de tierras" que aspira a que el Municipio pueda disponer de tierras abandonadas para luego adjudicarlas. Continuó el trabajo por comisiones en las estrategias priorizadas y con el apoyo de la Unidad Técnica se avanzó en la formulación y presupuesto de los proyectos.

El 11 de mayo, ante la presencia de un importante público, autoridades provinciales, municipales y de la localidad, los propios vecinos presentaron el plan consensuado en los talleres. En este sentido, se concluyó con el trabajo de las diferentes comisiones diseñando un plan de actividades para cada componente del mismo. A su vez la unidad técnica junto con las comisiones continuaron con las reuniones hasta agosto para finalizar la formulación técnica de los proyectos a presentar con el objetivo de lograr la financiación. Todo esto se organizó en una matriz que incluía objetivos generales, específicos, proyectos para abordarlos y actores involucrados en cada uno.

2.c. Santa Lucía 2010: el plan

El trabajo en taller, se organiza en un plan cuya finalidad es que Santa Lucía alcance un perfil de desarrollo basado en su potencial histórico, cultural y productivo, generando mejores condiciones de vida para sus habitantes y potenciales residentes.

Para ello se definen 3 objetivos centrales⁽⁶⁾:

1. Implementar, un programa sociocultural para residentes y visitantes para potenciar su inclusión en el circuito turístico sampedrino.
2. Mejorar la situación del sector productivo y de servicios local, y apoyar nuevas actividades económicas acordes con el perfil de desarrollo priorizado.
3. Que Santa Lucía cuente con una infraestructura adecuada para residentes y visitantes.

Éstos quedaron organizados en una matriz que se sintetiza en el siguiente cuadro:

	Objetivos Específicos	Proyectos	Actores involucrados
OBJETIVO 1	1.1. Revalorización del patrimonio turístico desde el punto de vista histórico cultural	1.1.a. Centro Cultural y Museo.	Peña El Fogón - Delegación Comisión Cultural de Vecinos - Dirección de Cultura - INTA
		1.1.b. Ermita de la Virgen de Santa Lucía.	Municipalidad Iglesia
		1.1.c. Puesta en valor de edificios históricos.	Sec. De Obras Públicas y Dir. De Cultura de la Municipalidad
		1.1.d. Santa Lucía, lugar de referencia para la comunidad irlandesa en la argentina.	Sec. de Producción y Turismo y Dirección de cultura
	1.2. Ordenar la oferta turística a través de la	1.2.a Circuito de lugares y parajes representativos de la identidad, pasado y presente del pueblo	Sec. de Producción y Turismo

⁶ Se incluye un 4to objetivo sobre el que no hubo más avances, sobre todo porque no fue generalizado sino que respondía a una propuesta de uno de los participantes más activos. El mismo apuntaba a "posibilitar el acceso a los servicios indispensables para personas con capacidades diferentes y otros grupos vulnerables". Se espera que la Comisión Socio Cultural incorpore esta temática.

	formulación de un circuito, conformado por: atractivos naturales, culturales y establecimientos agropecuarios típicos del lugar.	1.2.b Emprendimientos turísticos privados	INTA - Secretaría de Producción y Turismo
OBJETIVO 2	2.1. Crear un fondo de crédito local para productores que no acceden a otros sistemas de crédito	2.1.a. Emprendimientos Agropecuarios y agroindustria: 2.1.b. Emprendimientos textiles: 2.1.c. Emprendimientos de servicios:	INTA – FAUBA - Instituto Margarita O’Farrell - Secretaría de Producción y Turismo - PSA-Proinder
	2.2. Comercialización Crear puntos de venta de productos locales: Feria ambulante-stands en lugares de interés turístico en el partido etc.	2.2.1. Feria de Santa Lucía.	INTA - Instituto Margarita O’Farrell - Secretaría de Producción y Turismo - PSA-Proinder
	2.3. Organización de productores	2.3.a. Encadenamiento Productivo Ovino. 2.3.b. Grupo Cambio Rural Agroturístico 2.3.c. Grupo Cambio Rural Apícola 2.3.d. Grupos Pequeños productores (PSA)	INTA – FAUBA - Instituto Margarita O’Farrell - Secretaría de Producción y Turismo - PSA-Proinder
OBJETIVO 3	3.1. Realizar gestiones para la ejecución de obras de infraestructura en la localidad.	3.1.a. Obras para la instalación del gas natural 3.1.b. Identificar terrenos morosos para viviendas u otros planes 3.1.c. Iluminación de acceso al pueblo 3.1.d. Arreglo de las calles internas del pueblo 3.1.e. Acceso y suministro de energía eléctrica en el cementerio 3.1.f. Comisión vecinal de infraestructuras y obras públicas de la Provincia	Secretaría de Obras Públicas

2.d. Mapeo de actores

La configuración de un mapa de actores constituye una forma interesante para el análisis de la experiencia. El panorama se configura principalmente con actores institucionales y no institucionales. En el caso de instituciones gubernamentales, se los ha preferido dividir en políticos (subdividido en ejecutivo y legislativo) y técnicos. En el caso del colectivo del “pueblo” se ha adoptado una distribución donde una misma persona puede, dependiendo de la situación, ser un actor diferente. Así se plantea el escenario:

- Provincia
 - Político (Ministro de Desarrollo y línea política hasta el Programa Volver). Su acción directa aparece en las negociaciones con el Municipio, la presentación del Programa y la participación en eventos como el del 11 de mayo de 2005⁽⁷⁾.
 - Técnico (profesionales que trabajan en el campo -trabajadores sociales-). Constituyen la participación “concreta” de la Provincia en el programa. Fueron los responsables del planteo metodológico de planificación colectiva y de las dinámicas de grupos. Además, son los articuladores entre la comunidad y distintos estamentos provinciales o interesados en residir en Santa Lucía. Operan en general a distancia (básicamente con el uso de teléfono), y con traslado al lugar para la participación de los talleres. Son quienes están formados en experiencias de desarrollo local, y su participación se inicia con anterioridad a la instalación del proyecto en la comunidad. No tienen responsabilidad sobre la gestión financiera del subsidio,

⁷ También puede mencionarse la del 28 de julio de 2006, sirviendo esta situación para indicar que el actor puede ser el mismo, pero las personas que ocupan el rol ser distintas, ya que se trata de dos ministros diferentes. Esta situación se repitió con otros funcionarios políticos de los tres niveles: nacional, provincial y municipal.

pero en algunas instancias son los únicos interlocutores “ubicables” para conocer el estado de situación.

- **Municipalidad**
 - Político-ejecutivo (Intendente, Secretario de Gobierno, Directores de Planificación, de Desarrollo Humano, de Producción, de Turismo, de Cultura, Delegado). Tienen distintos perfiles, lo que permitiría presentarlos como actores individuales, sin embargo aquí se tratará de presentar una síntesis. En general costó alcanzar la participación de todos en los talleres, e incluso la propuesta de promover el desarrollo a partir del protagonismo de la comunidad, se enfrentó a una mirada asistencialista de algunos funcionarios. Cuando el movimiento de la experiencia adquirió dimensiones en el escenario de la opinión pública sampedrino, fue el momento con mayor participación del sector, incluso extendiéndose con coincidencia de las elecciones legislativas municipales. En las diferencias de participación, la envergadura de lo sucedido, aseguró la participación del sector político.
 - Político-legislativo (Concejales). Tardaron en incorporarse a escena, pero cuando lo hicieron se aceleraron algunas averiguaciones y se sumó conocimiento administrativo a los talleres. Como nota especial, el partido oficialista eligió a uno de los actores más activos de la comunidad y lo incorporó a su listado de candidatos al Concejo, logrando así Santa Lucía contar con un vecino dentro del cuerpo.
 - Técnico (Secretaria de la Delegación, consultor de turismo). Aquí aparece un actor individual, que se constituyó en central en tanto coordinaba la convocatoria a reuniones, conocimiento de la gente y contacto permanente en la localidad para las consultas que fueran necesarias. Aunque su incidencia en el movimiento del proyecto fue importante, no sucedió lo mismo en cuanto a la autonomía de ejecución, y este rol fue variando según las conducciones políticas que estuvieran. También en este grupo puede encuadrarse el aporte de un consultor en turismo que realiza el trabajo de campo para reconocer potencialidades y propone un circuito turístico que hoy es el que tiene el pueblo.
- **INTA**
 - Técnico (profesionales que trabajan en el campo -ingenieros agrónomos y comunicadores sociales). En el marco de acciones que el INTA lleva adelante en los distintos territorios donde interviene, se suma a la experiencia con un equipo técnico integrado por profesionales con perfiles complementarios, para hacer aportes tanto desde lo socio-productivo como desde la comunicación. Este grupo se convierte en el grupo técnico con más intervención directa en terreno, y por contar con recursos financieros propios, puede implementar algunas actividades.
- **Otros programas estatales:**
 - Plan Social Agropecuario: ya estaba interviniendo en la zona un técnico que agrupaba a productores según diferentes intereses. En este caso es el responsable de llevarlos a los talleres, y ayudar a coordinar las propuestas productivas de estos grupos.
- **Comunidad**
 - Instituciones (iglesia católica, iglesia evangelista, hospital, escuelas, Bomberos Voluntarios, etc). La convocatoria se realiza a las instituciones, pero en una localidad de estas dimensiones, resulta difícil separar a la entidad de las personas. En este caso, excepto el nivel educativo, el resto no es el que más participación activa tiene en los talleres. La iglesia católica aporta la inquietud del turismo religioso, pero no participa de todas las reuniones, y el Hospital está representado en los momentos más protocolares. En el caso de la iglesia evangelista, en cambio, participan más personas, no necesariamente representantes, y en algunos casos movilizadas por una esperanza de superar restricciones económicas de sus fieles (problema de vivienda, emprendimientos productivos).
 - Productores: aquí participan aquellos de poca escala. Aunque se trata de una zona de grandes extensiones de cultivos (soja, trigo) o ganadería, participan apicultores y horticultores, con experiencias de trabajo en grupo a través del PSA.
 - Vecinos: aquí pueden coincidir con algunos otros actores colectivos. Lo que los identifica es su opción por vivir en Santa Lucía, y su interés porque la comunidad crezca y se movilice. En general se mantuvo estable el nivel de participación en las distintas etapas del proceso.

También están los vecinos que no participan, pero de ellos puede saberse poco desde la coordinación de la actividad.

- Medios de comunicación: vale diferenciar como actores los medios de comunicación de la localidad sede de partido (San Pedro) de los propios de Santa Lucía. Los primeros jugaron un rol importante en tanto incorporaron la problemática y el desarrollo del proceso en su agenda temática (radio, televisión y gráfica), y cuando empezó a aquietarse el mismo ante la falta de llegada del subsidio, siguieron manteniendo vigente el tema. El hecho de incorporar la temática a su agenda, operó sobre los demás actores, principalmente políticos, promoviendo su integración al proceso. Incluso, otorgó cierta legitimidad al mismo, porque una de las propias inquietudes de la comunidad es que “no existían para San Pedro”. También es destacable el caso de los medios locales, dos radios, en tanto son escuchadas en la comunidad y marcan el pulso de lo que allí se discute. Como característica central está el enfrentamiento entre medios que fue uno de los primeros temas a abordar desde lo comunicacional, ya que una experiencia de estas características no se entiende sin el aporte de todos.
- Emprendedores: este grupo indiferenciado al principio, y que adquirió identidad integrándose en una Feria, es un movilizador del proceso, porque otorga continuidad y es un resultado visible de la puesta en funcionamiento del proceso. Está integrado por gente que estaba produciendo pero no tenía vías de comercialización formalizadas; quienes si tenían sistema de comercialización pero adoptaron la feria como alternativa; otra que se puso a producir para integrarse en la feria; y finalmente, quienes producían algo por hobby, que lo comienzan a mostrar.
- Terceros interesados por la propuesta:
 - El trabajo tuvo su difusión, y así hubo gente que se manifestó voluntariosa de sumarse a la experiencia. Los motivos fueron básicamente atraer más subsidios, aunque también hubo quienes se interesaron en radicarse en la localidad para cambiar la forma de vida.

3. Estrategias de soporte

3.a. La comunicación como proceso y animación socio-cultural

La línea de “comunicación” como estrategia, surge a partir de un problema concreto que es la falta de representatividad de la comunidad en los talleres, lo que impedía la planificación participativa para el diseño del Plan de Desarrollo Local. A principios de febrero de 2005 se realizó una reunión en la Delegación del pueblo, donde junto con algunos vecinos se definieron líneas de acción para generar el compromiso de la comunidad e incrementar la participación en los talleres.

El aporte desde la comunicación se presentó como una mirada que permitió definir y construir un modo de intervención apuntando a las prácticas sociales de los actores del proceso. En ese espacio, los presentes asumieron un compromiso que impulsó lo que luego sería un verdadero trabajo en red. La comunicación trascendió la visión instrumental para ser comprendida como producción, intercambio y negociación de sentido en un escenario donde todo debía construirse. Aunque la propuesta fue operar a favor del proceso, no se aspiraba a niveles de eficiencia, porque justamente se entiende a la comunicación como *“momento relacionante de la dinámica social, y por lo tanto, como un espacio estratégico para pensar sus bloqueos y contradicciones”* (Massoni, 2000:127). Mientras en la visión instrumental hay una aspiración de simetría, en ésta, la comunicación se espera darse a partir de resonancias parciales en el momento de la relación (Massoni, 2003).

La estrategia implementada en comunicación se agrupa en distintos procesos que se pusieron en funcionamiento:

3.a.i. Las redes de comunicación

Desde la primera reunión, se propuso registrar los datos de los asistentes (nombre y apellido, teléfono, mail, ocupación) a fin de conformar una base para futuros contactos y para monitorear la participación a los distintos encuentros. En especial con aquellos que tenían correo electrónico, se conformó una base de datos a la que se informaba las novedades con respecto al proyecto. Estos contactos (estudiantes, comerciantes, técnicos, y políticos, entre otros.) funcionaban como multiplicadores, imprimiendo la información y/o reenviándola, y poniéndola al alcance de otros. En los

casos puntuales de actores clave sin correo electrónico (Delegación municipal/medios de comunicación), la información se proporcionaba vía fax.

La distribución de información, incluía además la consulta para el contralor de los informes de prensa, ya que se esperaba que lo elaborado fuera legitimado por todos aquellos asistentes que pudieran hacerlo dentro del tiempo que podía retrasarse su emisión.

3.a.ii. Hacer historia de la cotidianeidad: registro del proceso

Se registró todo aquello que se pudo de cada reunión, incluyendo video, audio, fotografías, afiches producidos en taller y material base para comunicar parte del proceso en diferentes formatos.

Boletines e informes de prensa: escribir la historia. Se elaboraron cinco boletines, que incluían un texto con una síntesis de lo acontecido, las conclusiones grupales y fotografías. Su contenido no pretendía reemplazar la participación en los talleres, pero estaba destinado a ayudar a los presentes a multiplicar lo que iba sucediendo para convocar al resto del pueblo a sumarse en la propuesta. Además, se incluía la fecha del próximo encuentro –consensuada en el propio taller-. Se enviaban vía mail, y se multiplicaban en papel para que pudiera distribuirlos la Delegación Municipal.

Los informes de prensa contenían una síntesis de estos boletines, y se extendían a los medios locales, agregando al final posibilidades de contacto privilegiando a la Delegación Municipal, los profesionales de la Provincia y el responsable del INTA en el marco del proceso.

3.a.iii. Instalar en la agenda de los medios de comunicación

Aquí hubo un doble trabajo, por un lado con las dos emisoras radiales locales, y por el otro con los distintos medios de San Pedro (radiales, gráficos y audiovisuales).

En cuanto a los primeros se los invitó a participar de los talleres, como a los demás actores locales. La desconfianza a proyectos de índole gubernamental (vistos como de “política partidaria”) y la competencia entre ambos medios, tuvo un lugar especial en el tratamiento de este tema, privilegiándose la escucha de los involucrados, y el estímulo para sumarse a la experiencia.

Por otro lado, el tema de Santa Lucía en los medios de San Pedro, prácticamente no tenía resonancias. Apenas los medios gráficos locales contaban con columnas sobre la actualidad de cada localidad y centradas en cuestiones sociales (cumpleaños, casamientos), y algún tema de preocupación primordial (seguridad). Éstas no guardaban el estilo “noticiable” y por tanto, instalar Santa Lucía desde el tema “Volver” en la agenda de medios fue una tarea que se puso en marcha cuando se empezaron a emitir los primeros informes de prensa. La novedad, la lejanía, algo de sorpresa y la rapidez (generación de información al instante) actuaron a favor de esta presencia en los medios, no obstante la constancia. Es decir, que siempre había algo que contar acerca de Santa Lucía; y los comunicadores actuaban como una especie de puente entre lo conocido y lo desconocido.

Además, sobre la base de la temática del informe, aparecían los nombres y teléfonos de los técnicos del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia, de la Delegación Municipal, de los técnicos referentes, y de los coordinadores de las diferentes áreas de Unidad Técnica (gente de Santa Lucía), de manera de dar voz a los propios santalucenses, promoviendo que los actores fueran sujetos de su propia determinación.

Esto, además, incidió en la preocupación del sector político en la temática, porque si el tema aparecía en los medios, debía ser importante y había que participar. Esto, sobre todo potenciado por la inminencia de las elecciones de octubre de 2005.

3.a.iv. . Movilizar a partir de las emociones

Para la presentación oficial del resultado de la planificación de la comunidad el 11 de mayo de 2005, se recopilaban más de 150 fotos testimoniando el proceso, que junto con imágenes de los artículos de prensa y boletines, se compaginaron en forma cronológica. Para presentaciones posteriores, se eliminaron algunas fotos y agregaron otras sobre experiencias posteriores (feria, viaje, etc).

Las imágenes estaban montadas sobre el tema “El poder de los sueños”(⁸), cuya letra habla de “un lugar” que podría ser Santa Lucía y cuya melodía asemeja a la música de películas, lo que brinda un tono emotivo que tuvo gran repercusión entre los asistentes. Por las resonancias implicadas en la proyección del material, se utilizó en distintas ocasiones donde hubo que presentar la experiencia.

A fin de dar continuidad al proceso, especialmente en aquellos momentos en que una actividad de otra se distanciaban, se proyectaron dos películas para chicos. La primera ocasión fue en el cine local durante las vacaciones de invierno, porque había sido señalado como uno de los valores de la comunidad. Sin embargo, las condiciones de seguridad del mismo, impidieron volver a reunir tanta gente (más de 500 niños) en ese lugar, donde confluyeron personas de ambos lados de la vía del ferrocarril.

Posteriormente, en verano se proyectó otra película para chicos en la plaza del pueblo, a la asistieron unas 300 personas aproximadamente. Esta experiencia fue retomada en la actualidad por la Municipalidad, que tiene un ciclo de cine en la ciudad cabecera, y ahora se propone para pasar películas en Santa Lucía.

3.a.v. Apoyo al proceso de organización y promoción de la feria

Las acciones de comunicación también se centraron en la Feria de Santa Lucía, con una fuerte participación en la organización del evento (coordinación de la distribución espacial y conceptual, desarrollo de la oferta de productos de la gente y estrategia de marca).

Sobre la coordinación de la distribución espacial y conceptual, con el asesoramiento de un arquitecto de la Municipalidad y la infraestructura con que esta cuenta, se armó la Feria. Se elaboró una señalética básica utilizando una línea de tipografía y colores. Actualmente incluye pasacalles desde el ingreso por la ruta 191, con indicaciones a medida que se acerca a la plaza. Un cartel principal en la feria y luego carteles menores por sectores.

Sobre la estrategia de marca, se desarrolló un proyecto de identidad visual centrado en un logotipo a dos colores: verde inglés (color con que se asocia la comunidad irlandesa) y beige “dorado”. Ambos colores son los utilizados en el remozado del escudo de Santa Lucía, elaborado hace unos años en el marco de un concurso. Este logotipo está asociado al slogan “el trabajo vuelve arte a la producción”.

Además, para la realización de los eventos, se imprimieron folletos con la misma gráfica y un mapa sencillo de acceso, que se distribuyeron principalmente en las casillas de turismo, hoteles, negocios gastronómicos y Estaciones de Servicio sobre la autopista.

Sobre el desarrollo de la oferta de productos, se trabajó con la gente en el relevamiento de propuestas, y se las asesoró para ajustarlas. En algunos casos no consideraban que lo que producían era “vendible”, y en otros no tenían “stock”. El primer encuentro operó para relevar una oferta que alcanzó los 40 puestos en su primera edición. Todos los expositores se identificaron con credenciales, contaban con tarjetas personales para poder mantener contacto con los visitantes, y eventualmente encargar nuevos trabajos.

3.b. Apoyo a la producción local como motor del desarrollo

En las primeras reuniones del grupo de producción se observó que la mayoría de los participantes eran técnicos de instituciones y se entendía que quienes se beneficiarían directamente con este equipo de trabajo no estaban. Por esta razón se decidió no avanzar hasta consolidar un grupo de personas interesadas directamente en este tema. Se visitaron varios productores a fin de conocerlos e invitarlos a las reuniones. Con los interesados, se organizaron talleres y a partir de trabajar problemas comunes, se definieron tres líneas de acción.

- i. Crear un fondo de crédito local para productores que no acceden a otros sistemas de crédito
- ii. Generar puntos de venta de productos locales como una feria ambulante con stands en lugares de interés turístico en el partido.

⁸ Lerner Vivo, 2002.

- iii. Organizar a los productores mediante una cooperativa u otra forma asociativa.

En un segundo taller se definieron los proyectos productivos y de acuerdo a las características de cada emprendimiento y de los productores, se buscó la forma programática más adecuada para financiarlos⁹). Los productores fijaron indicadores de evaluación para priorizar los proyectos, considerando que la financiación no alcanzaría a todos. Estos parámetros fueron: número de asistencia a las reuniones, integrantes del emprendimiento, cantidad de familiares desocupados y monto solicitado.

En otro encuentro se trabajó sobre los formularios de los proyectos, para ello los productores recopilaban información de las actividades a realizar y junto a los técnicos. Con esos datos obtuvieron los costos de producción y márgenes.

3.b.i. Crédito que se recicla

En la primera etapa participan 32 familias con emprendimientos productivos agropecuarios (cría de pollos parrilleros, gallinas ponedoras, ovejas, vacas lecheras y cerdos), y dos emprendimientos de agroindustria (uno familiar de elaboración de dulces y conservas y otro comunitario de elaboración de quesos de oveja con alumnos del Instituto Agrotécnico Margarita O'Farrell).

Una vez que los proyectos sean financiados, los emprendedores devolverán una cuota determinada según el tipo de proyecto. Esta cuota irá a un fondo, administrado por una institución local, pero regulado por una comisión compuesta por instituciones y productores. De este fondo se financiarán nuevos emprendimientos productivos evaluados previamente por la comisión.

3.b.ii. Producir no alcanza, hay que vender

Una cuestión central planteada por los productores, era la dificultad de comercialización cuando trabajan a baja escala y no existe mercado local consolidado. En los talleres surgió la posibilidad de realizar una feria en la plaza del pueblo como alternativa para los turistas que visitan la localidad. Se eligió la celebración del 17 de Agosto, día en que se realiza una fiesta popular con desfile, doma y jineteada, y se propuso instalar la feria como prueba piloto. La iniciativa surgió en un momento clave, ya que el Plan de Desarrollo Local había sido elevado para su consideración para financiar al Ministerio de Desarrollo Humano; y los talleres habían concluido, comenzando una etapa de relativa quietud.

La propuesta de realizar una actividad concreta con los recursos disponibles fue tomada por un número relevante de vecinos, instalándose 40 puestos agrupados en 4 rubros: huerta y jardinería, alimentación y gastronomía, indumentaria y textil, y artesanías. De esta forma se armó un proyecto con tres componentes: organización (orientado al armado del grupo, diversificación de productos, coordinación de fechas), calidad de productos (basado en las distintas capacitaciones que reciben los expositores) e instalación de marca "Feria de Santa Lucía" (Ver 3.a. Comunicación).

El primer evento se concretó con una gran afluencia de público, y venta casi completa de la mercadería dispuesta. La actividad fue evaluada y luego siguieron diez ferias más en el pueblo, así como cuatro más en la ciudad cabecera en el marco de diferentes exposiciones.

A fin de formar e incentivar a los productores y artesanos, se realizó un viaje al Puerto de Frutos de Tigre y capacitaciones sobre análisis de costos, precios de venta de los productos y artesanías en madera como valor agregado a la producción.

Para dar un marco legal a la Feria, a través de la Concejal local, se presentó una resolución que fue aprobada por el Honorable Concejo Deliberante. Internamente, ésta cuenta con un reglamento propio destinado a dirimir los posibles problemas que pudieran surgir.

3.b.iii. Organización de productores

A partir de los talleres, se organizaron los productores estableciendo 3 actividades principales sobre las que trabajar en grupos: encadenamiento ovino, apicultura y agroturismo.

⁹ Sobre la base de los siguientes programas: Volver, Manos a la Obra y Programa Social Agropecuario

Encadenamiento Ovino. La crianza de ovinos constituye una actividad tradicional de la zona, instalada con la llegada de los irlandeses que actualmente es ejercida por pequeños y medianos productores. Aquí la propuesta surge del trabajo conjunto del Instituto Agrotécnico, la Cátedra de Ovinos de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y el INTA, con un grupo de productores que incluye: criadores, hilanderas, fábricas de chacinados y alumnos del Instituto que fabricarán quesos. La propuesta es aprovechar todas las ventajas de este animal, reuniendo a todas las partes del sistema de manufactura.

Apicultura. Hubo varias reuniones con los productores apícolas de Santa Lucía, el Delegado Municipal, técnicos de INTA y del PSA, sobre los problemas comunes y necesidades. Luego, los apicultores recorrieron los apiarios a fin de establecer la situación de cada uno, definieron un plan de sanitario común y se organizaron para asistir a un curso en San Pedro de Buenas Prácticas Apícolas organizado en el marco de un Proyecto Profam Apícola. Sin embargo, aún no se encuentra qué programa de intervención puede adaptarse al grupo cuyas dimensiones e infraestructura es despareja, sin que por su incorporación, obligue a separarse.

Agroturismo. Una serie de emprendimientos individuales, confluye en el marco de una propuesta general de posicionar a la localidad como destino de mini turismo. Esto incluye: servicios de alojamiento (en casas particulares) y gastronomía (casa de té), recorridas especiales (un vivero). También en el marco del programa de repoblamiento del Volver y de la financiación del programa, dos familias oriundas de Buenos Aires deciden instalarse con emprendimientos turísticos rurales (una granja y una base de campamento para jóvenes). Por su parte el Instituto O'Farrell, además de la Sala de elaboración de quesos, planifica brindar alojamiento en la "Casa del Peregrino". A partir de esta coincidencia y de la necesidad de capacitación en la temática, se propone la creación de un grupo de productores, en el marco del programa Cambio Rural. Se sumaron un apicultor, un productor de hongos comestibles y un emprendimiento que reúne fruticultura, cultivos extensivos y ganadería.

3.c. Turismo como perfil productivo

Se propuso al turismo rural como una actividad económica que podría motorizar la localidad. Santa Lucía cuenta con estancias, grandes extensiones de campo, construcciones antiguas, una iglesia de estilo colonial (típicas de las provincias del norte argentino), y varios atractivos naturales. Además, y en especial, la población está dispuesta a apoyar esta iniciativa ofreciendo servicios, alojamiento, gastronomía y organización de eventos.

En abril de 2005 se comenzó a relevar el patrimonio cultural e histórico del pueblo y a revisar las ordenanzas para su preservación. A su vez se diseñó un circuito que tiene como protagonistas a lugares históricos del pueblo y atractivos naturales tales como: viejo almacén Beladrich, sitio histórico de Puente Andrade, Iglesia, Instituto Margarita O'Farrell, estación de ferrocarril, casas antiguas, campos, arroyos, río Arrecifes, bosques. Este circuito se promociona a su vez desde San Pedro. Se realizó la señalización con carteles indicativos del sitio desde la ruta complementando con las referencias históricas de cada lugar y edificios que integren el mismo. Finalmente se conformó un grupo agroturístico (ver punto anterior).

4. Complejidad de una intervención

A pesar de que todavía la financiación para la puesta en funcionamiento de los principales emprendimientos no ha llegado⁽¹⁰⁾, hay claros ejemplos de que la comunidad santalucense está movilizada en el camino del Desarrollo Local. Así se presentan como resultados visibles la organización y realización de la feria de productores y artesanos; la aprobación de una resolución municipal que la legaliza y reglamenta; la firma de un acuerdo para llevar gas natural a la localidad; la pavimentación del acceso al pueblo; la creación del circuito turístico e inclusión dentro de la propuesta del Partido de San Pedro, incluyendo señalización con referencias históricas y emprendimientos privados; el espacio en el Concejo Deliberante que ocupa una vecina de la

¹⁰ Reiteramos la observación del principio que durante el proceso de redacción de este trabajo, el 28 de julio de 2006 se concretó la entrega de la primera parte del subsidio en un acto con autoridades, pero aún no ha sido distribuido entre quienes llevarán adelante las actividades.

localidad; la reedición de eventos que habían sido discontinuados como la Semana de la Juventud, las Fiestas Patronales y el cine infantil en vacaciones.

La idea central de la intervención está orientada a reivindicar los valores de una política de desarrollo local como condición de posibilidad de los procesos relacionales. En este contexto se entiende que desde el punto de vista de los actores, el territorio no es sólo un lugar de conflicto de intereses diversos sino también de sinergias (estrategias conjuntas y poder compartido). El desarrollo no sólo representa una movilización acumulativa de factores productivos sino un proceso de aprendizaje colectivo, cambio cultural y construcción política generada por los actores locales a partir de sus propias capacidades (Madoery, 2001).

La organización a través de tres comisiones resultó una experiencia positiva en tanto siguen funcionando activamente, con la incorporación constante de vecinos al trabajo. Si bien no todos los integrantes son permanentes y continuos, la matriz originaria se conserva. Además, recientemente se conformó una comisión de fomento y la comisión de feria. Esto se complementa con convocatorias que actualmente surgen por parte de los propios pobladores para la organización de reuniones y plenarios, así como gestiones propias para conseguir la cesión del edificio de la Estación del ferrocarril con el objetivo de realizar un centro cultural y museo.

El proceso contó con la articulación asociada de estrategias municipales, instituciones y organizaciones sociales. Se tomó el modelo de gestión asociada, que según Arroyo, cuando funciona bien, está destinado a operar sobre la sustentabilidad del proceso (2003). De esta forma se evidencia como aspecto positivo el aumento de las capacidades técnicas y de gestión locales. Aunque en general los municipios no cuentan con las habilidades requeridas para impulsar procesos endógenos de desarrollo, ni con los recursos humanos preparados, no son irrelevantes ni pocos los casos que como éste, van sufriendo estas falencias con instancias de formación, capacitación e intercambio de experiencias, dando muestras de iniciativas originales de gestión de desarrollo (Madoery, 2001). Al igual que Carlos Scabuzzo, se sostiene que para el logro de la sostenibilidad de los procesos de desarrollo es necesario fortalecer los actores colectivos y las capacidades locales para lograr continuidad y permanencia más allá de los años de una gestión (2006).

Un lugar especial se guarda para la mención de la perspectiva de género en este trabajo. Aquí se pretende sumarla a la definición de desarrollo, la contribución de la mujer al mismo y cómo esto incide en ellas (Birgin, 1992). A lo largo del proceso referido, las mujeres tuvieron un papel protagónico y fueron quienes dieron continuidad al proyecto en los momentos de estancamiento. Participaron activamente en los espacios de planificación (plenarios y reuniones de comisión), presentaron sus proyectos para ser financiados y estuvieron en la organización y logística de la Feria de Santa Lucía. Esta motivación propia incidió en la generación de espacios propios de encuentro y capacitación consensuados. En este sentido se sigue a Biaggi cuando expresa que las limitaciones y dificultades de las mujeres para acceder a las oportunidades de desarrollo, no alcanzan con ofrecer un acceso igualitario a los beneficios, servicios y oportunidades del proyecto, sino que es preciso crear condiciones especiales para las mujeres que faciliten y aseguren una participación equitativa (2005).

Otro aspecto de la complejidad del proceso es el de la comunicación entendida como estrategia para el desarrollo que brinda la oportunidad de desencadenar procesos capaces de crear las condiciones para la transformación de la situación actual de las comunidades y los grupos, apostando al enriquecimiento y al desarrollo de su existencia (Guerrini y Uranga, 2003). La oportunidad del aporte profesional de la mirada comunicacional y su carácter transversal, facilitó la integralidad del proceso de desarrollo local. Incluso, por la forma en cómo se implementaron las técnicas, existe la posibilidad de repetir las independientemente del aporte profesional.

Finalmente se habrá de mencionar el espacio a otorgar al ejercicio de la negociación, o al menos, al de la articulación de intereses institucionales. Cuando una institución favorece un proceso de desarrollo local, lo hace persiguiendo un objetivo. Es lo que se suele denominar "intervención" y que Cimadevilla describe como *"un proceso –supra-abarcador-inherente a la conformación y devenir de los grupos humanos que pretenden imponer determinado orden al ambiente natural o social como forma de superar sus problemas de existencia"* (2004:236). En esa intervención se esconden las concepciones del mundo deseado, la estructura de valores institucional, pero además, los objetivos que la institución persigue y que generalmente están ligados a su existencia. En este sentido, resulta central que la institución preste atención a esto último y entienda que debe ceder en su concepción para que el proceso pueda tener lugar, ya que no necesariamente confluye con los objetivos de los demás participantes. Aunque resulte difícil de concretarse, la idea de que los objetivos deben ser los

propios de la comunidad destinataria, y no los de la institución que interviene, ésta debe guiar la acción. Porque, como sostiene Cimadevilla *“si lo comunicacional es la cara visible de toda intervención, la racionalidad y legitimaciones que participan del proceso son el anverso que toda actuación basada en la búsqueda de compromisos colectivos precisa por correspondencia explicitar”* (2004:232). La convergencia institucional del Estado nacional (a través de un organismo técnico), provincial y municipal (con ambas instancias política y técnicas, con fuerte subordinación de la segunda), obligó a repensar esta cuestión y a revisarla a medida que se daba cada paso. En particular, si desde la visión técnica puede comprenderse esto, se cuenta con más herramientas para que el abordaje no quede expuesto a los enfrentamientos de objetivos que podrían presentarse.

5. El desafío de la autonomía y la propuesta del deseo

La visión asistencialista que durante décadas ha teñido los procesos de desarrollo y otros de intervención estatal constituye una limitante fuerte para poder avanzar si se considera que ésta no lleva consigo movimientos autónomos. Sin embargo resulta difícil poder erradicar un paradigma de tal fortaleza, donde no sólo los destinatarios, sino los propios promotores del desarrollo no encuentran alternativas para distanciarse de ésta. A lo largo de esta experiencia, en una ocasión pudo escucharse a un funcionario decir: *“sino me aseguran que el subsidio va a venir, yo no salgo a visitar a la gente”*, cuando en realidad, lo que se aspiraba era conocer a la población e invitarla a sumarse al proyecto. Incluso, la orientación teleológica de cualquier intervención, o en términos futboleros “resultadista”, suele dejar de lado la importancia del proceso y de aquellos cambios graduales que con el tiempo pueden generar el cambio.

El gran desafío de esta experiencia es que el proceso siga en manos de sus protagonistas e independientemente de quienes estén en los organismos técnicos y políticos que fomentaron su comienzo. Vinculado a éste, que éstos últimos continúen participando con una mirada abierta a los cambios, y aceptando que los objetivos de la población o de las demás instituciones serán igual a los propios.

Por ello que la propuesta de Kaplún de *“pensar desde los deseos y no sólo desde las necesidades puede ayudar a construir una lógica común”*, constituye una invitación-desafío a la que deberían aspirar los procesos de desarrollo local. La gestión asociada como un proyecto compartido, de construcción colectiva que involucra a la comunidad y los técnicos que ingresan desde el exterior, da a través de esta experiencia una prueba de que es posible. *“A la hora de encarar el pedido explícito y la demanda implícita podemos aceptar el encargo que se nos hace y cumplir con él, del modo en que un albañil levanta la pared que se le encargó, o generar un proyecto compartido (...). Si esto se logra es posible que se generen acciones que trascienden el proyecto puntual, que se inserten en un proceso colectivo más amplio y permanente de la organización o de la comunidad”* (2004:62).

6. Bibliografía

BIAGGI, C.

2005 Situación actual y políticas para la equidad de género en áreas rurales (En Línea) RIMISP. Disponible en: <http://www.rimisp.org/seccion.php?seccion=477>

BIRGIN, H.

1992 Las mujeres en las estrategias de desarrollo sustentable. Ediciones de las mujeres Nº 17. Isis Internacional.

CIMADEVILLA, G.

2004 “Dominios. Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable”. Argentina: Prometeo Libros. 264 p. ISSN: 950-9217-81-6

CORIA DE PINGRAY, D; CORVALAN, M.

2005 Proyecto: Santa Lucía: Turismo Rural.

Dirección Provincial de Planificación para el Desarrollo Local y Regional. Ministerio de Desarrollo Humano y Trabajo. Provincia de Buenos Aires.

2004 Propuesta Institucional: Plan Volver

FLACSO, ARGENTINA

Documentos del Área de Planificación Participativa y Gestión Asociada. Disponible en:

<http://www.flacso.org.ar/areasyproyectos/proyectos/pppyga/publicaciones.jsp>

GUERRINI, L y URANGA, W.

2003 La comunicación como estrategia para el desarrollo. Desarrollo Local. Jefatura de Gabinete de Ministros.

HANSEN, L.

2005 Proyecto de Apoyo al Desarrollo Local en Santa Lucía y zona de influencia. INTA PROFEDER.

INTA

2004 El INTA que queremos. Plan Estratégica Institucional 2005-2015 -- Buenos Aires : Ediciones 72 p.:il. -- (Serie : Documentos Institucionales n. 120)

INTA

2002 Programa Federal de Desarrollo Rural Sustentable, (En Línea). Disponible en:
<http://www.inta.gov.ar/profeder/ins/institucional.htm>

KAPLUN, G.

2004 Proyectos, deseos y otros cuentos sobre comunicación y desarrollo. En Cimadevilla, G; Carniglia, E. *Comunicación, ruralidad y desarrollo: mitos, paradigmas y dispositivos del cambio*. Buenos Aires: Ediciones INTA. 2004. 372 p. ISBN: 987-521-133-8

MADOERY, O.

2001 El Valor de la Política de Desarrollo Local. (En línea). Disponible en:
www.cedet.edu.ar/sitio/agenda/madoery.pdf

MASSONI, S.

2000 "Estrategias de comunicación rural: hacia una ciencia social más comprometida con lo social y sus transformaciones" en *Anuario del Dpto. de Ciencias de la Comunicación*. Escuela de Comunicación Social, Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario. Rosario: ArcaSan Editorial, 5:123-136. ISBN 987-98089-6-7

2003 "Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional" en *Revista Temas y Debates del Año 2004*, Facultad de Ciencia Política y RRH, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina: UNR Editora. Año 7, Numero 6 y 7, 250 p. ISSN: 1666-0714

MC INERNY, J.

2003 Huellas Irlandesas en la pampa sampedrino. VIII Encuentro de Historia Regional del Sur Santafesino y del norte Bonaerense. 15 de noviembre de 2003. San Pedro.

PICCAGLI, A.

1994 Historia de Santa Lucía. Periódico El Imparcial, 10 de junio de 1994. Fragmento de "Historia Documental de San Pedro" Tomo III, San Pedro, Buenos Aires, Argentina.

RECUERO, P.

2006 Instituto Agrotécnico "Margarita O'Farrell de Maguirre" Trabajo Práctico de la 1º Etapa de la Maestría en "Enseñanza Agropecuaria y Biológica". Escuela para Graduados "Alberto Soriano" (FAUBA).

REDIN, M.E.; MORRONI, W.F.

2002 Aportes metodológicos para la ampliación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión sociourbana. Disponible en:
<http://www.flacso.org.ar/areasyproyectos/proyectos/pppyga/publicaciones.jsp>

SCABUZZO, C.

2006 Formación de animadores socio productivos, liderazgos de desarrollo local. Primeras lecturas para el cuaderno de Reflexión del Participante. Especialización para la Formación de Promotores y Animadores Rurales. Centro de Comunicación y Capacitación para el Medio Rural. FEDIAP.

TAUBER, F.

2001 Taller Santa Lucía. Plan Estratégico de San Pedro. Municipalidad de San Pedro y Universidad Nacional de La Plata. San Pedro.

7. Material adicional

Está disponible en internet material adicional e ilustrativo sobre el proceso en <http://www.inta.gov.ar/sanpedro/act/2006/santalucia/santalucia.htm> . Incluye: fotos, audiovisual, material de prensa (propio y de medios de comunicación), boletines y otros.

8. Agradecimientos

Al personal y autoridades del INTA que acompañaron el proceso desde las negociaciones interinstitucionales hasta los aportes en actividades de logística.

Al personal del Ministerio de Desarrollo Humano

Al personal de la Municipalidad de San Pedro

A cada uno de los actores que estimularon la experiencia y así la realización de este trabajo.

A Juan Carlos Lucero, Norberto Ángel y Pablo Recuero por los aportes realizados al documento.