

La economía Popular y solidaria

Ruben Daza



**ESTRATEGIA INSTITUCIONAL con
ENFOQUE TERRITORIAL**

EDITOR: Fundacion Nueva Gestion

Tunuyan 472. Palpala - Jujuy

www.nuevagestion.org.ar

543884271157

31 agosto de 2019.



Nota: La imagen de la tapa es una artesanía, obra de arte, realizada por Ricardo Rios, a quien siendo intendente de Palpala – lo pude ayudar con un credito que le permitio comprar su primer horno. La artesanía se denomina el ollero, quien despues de producir se dirige al Mercado.

www.economiapopularjujuy.com

ruben.daza@hotmail.com

PROLOGO

Desde hace treinta años he trabajado en los temas de desarrollo y especialmente local y regional. He tenido la oportunidad de impulsar instituciones de apoyo a productores y emprendedores. También programas y metodologías.

El desarrollo no es prioritario en las políticas estatales del norte argentino, y hacerlo con los emprendedores de la base de la pirámide económica es más complicado. Son sectores no reconocidos en la proporción que generan trabajo.

Este apunte-manual conceptualiza y sistematiza una importante experiencia realizada en Jujuy desde la Secretaria de Economía Popular del Gobierno de Jujuy. Importante porque formo y financio a más de dos mil productores y emprendedores.

Es una metodología que se generó en la Fundación Nueva Gestión a cuyos integrantes – su presidenta y equipo - agradezco especialmente por su compromiso con el fortalecimiento de personas y organizaciones. Tampoco puedo olvidar a la Fundación Fautapo de Bolivia en la persona de su Gerente Andreas Preisig e integrantes que con total generosidad nos aportó conocimiento y financiamiento.

En el debate político y en relación a la creación de trabajo se escuchan muchos QUE y pocos COMO. Estas páginas están dirigidas al COMO y también a QUIENES –con que competencias-intervenir para lograr organizaciones y redes sustentables de la economía popular y solidaria.

Sustentabilidad que tiene como base la cohesión de sus integrantes, su capacidad de crecer y construir gobernabilidad en su contexto.

Los procesos formativos con el enfoque de competencias, las microfinanzas, los programas de financiamiento, el involucramiento de los municipios, la relación educación-producción fueron herramientas ejecutadas por el equipo de la secretaria en alianza con instituciones técnicas. Quiero resaltar especialmente el involucramiento y la productividad alcanzada por los integrantes de la secretaria.

También quiero destacar algunos miembros de la delegación de agricultura familiar en especial al equipo Bovino con el liderazgo del Ing. Zootecnista Jose Echenique.

La metodología implementada tuvo como base la descentralización, esto es muy difícil en provincias donde se piensa que “el estado tiene vida propia” es decir que no necesita de nadie más. Delegar compartiendo principios y recursos es fundamental para construir redes. Las alianzas se construyen con generosidad, reconociendo al otro es posible desarrollar valores.

Una tarea clave es construir poder sectorial, para lo cual debemos incrementar el empoderamiento que lleve a una organización con una representación genuina y comprometida. Que genere espacios y propuestas para incidir en la gestión política.

Quiero finalmente agradecer al Gobernador Gerardo Morales por la posibilidad de llevar adelante esta SEP que tiene como innovación institucional la confluencia de la agricultura familiar con los emprendedores urbanos y dependiendo del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción en un claro mensaje que los actores de la economía popular y solidaria son trabajadores que producen bienes y servicios.

Espero que estas herramientas sirvan a los militantes, productores y emprendedores a fortalecer el desarrollo de la economía popular y solidaria en el Norte Argentino.

Introducción

La idea de que los mercados se corrigen a sí mismos y asignan por sí solos de manera más eficiente y equitativa los recursos no es aplicable a todos los contextos. América Latina es la región más desigual, y no tiene el nivel de desarrollo tecnológico, industrial que los países del norte. Conviven economías del siglo XIX, XX y XXI. En el caso de la Argentina, aplicar mismas políticas de mercado a todo el país profundiza la desigualdad regional (diez provincias del norte).

Durante un cuarto de siglo ha habido una pugna entre los países en desarrollo y está claro quiénes han sido los perdedores: los países que aplicaron políticas neoliberales no sólo perdieron la apuesta por el crecimiento sino que, además, cuando sí crecieron, los beneficios fueron a parar desproporcionadamente a quienes se encuentran en la cumbre de la sociedad. (Stiglitz, 2008:1).

Por otro lado, la economía popular y solidaria se asienta en rescatar el sentido ético de la economía (monetaria y no monetaria), a través de interiorizar en sus procesos de producción, distribución, intercambio y consumo, valores como: reciprocidad, cooperación, democracia participativa, solidaridad, redistribución, sustentabilidad (armonía con la naturaleza), con la finalidad de garantizar la reproducción de la vida (seres humanos), en condiciones dignas para todas las personas (Acosta, 2011; Coraggio, 2011; Razeto, 1999).

Es por esta razón que la construcción de un sistema económico y solidario es un proceso transformador, diferente y alternativo a la supremacía de la economía capitalista y utilitarista, que se encamina a introducir de manera progresiva valores y modos distintos de hacer economía, tanto en el ámbito microeconómico como en el macroeconómico, en un contexto en el que, la globalización económica, refuerza la hegemonía del capital sobre la de los seres humanos y la naturaleza.

Las organizaciones y el sector de la economía popular y solidaria, se enfrentan a varios retos que impone el contexto mundial y nacional, lo que a la vez abre varias oportunidades de cara a su fortalecimiento y consolidación para aportar a la construcción de sociedades más justas y redistributivas, más democráticas y participativas, en contrapeso a las prácticas económicas excluyentes y generadoras de pobreza. El gran reto de la economía popular y solidaria está, entonces, en avanzar en la consolidación de su modelo de gobernanza, como sector, y de buen gobierno cooperativo, como organizaciones y empresas de la economía popular y solidaria.

Esto implica reforzar cinco pilares fundamentales: la participación, la sostenibilidad, el capital y patrimonio, el marco jurídico y normativo, y la identidad del sector, en los cuales debe primar la práctica permanente de los valores de solidaridad, reciprocidad, transparencia, democracia, equidad y cooperación. Para cada uno de estos pilares, se abren oportunidades para orientar a las organizaciones de la economía popular y solidaria a enfocar sus estrategias en lograr un mejor posicionamiento colectivo en la economía nacional y global

La economía popular y solidaria es la forma de organización económica donde sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad.

La economía popular y solidaria es un sector creciente de los pueblos de Latinoamérica a causa de la falta de creación de trabajo en relación de dependencia, la disminución del poder

adquisitivo, el aumento de la automatización que destruye puestos de trabajos rutinarios de los sectores medios.

El capitalismo con el incremento exponencial de la incorporación de la tecnología digital y la concentración financiera en las empresas productoras de commodities, el alto costo de la inversión por puesto de trabajo configuran una dificultad creciente en las ciudades y ruralidad para resolver el tema de empleo registrado.

Esto ha obligado a la gente a desarrollar el trabajo auto gestionado en forma individual o asociado sea en la fase productiva o comercial.

En muchos casos por necesidad y en otros pocos como oportunidad, los espacios de trabajo abarcan temas rurales, gastronómicos, textil, regalería, talleres barriales de oficios, juguetería, reciclado son algunos de las actividades a la que recurre la gente para aumentar o generar sus ingresos.

Estas personas que auto gestionan sus ingresos permanecen invisibles para el estado en sus diferentes niveles, aun cuando representan según el documento de trabajo de UCA "Heterogeneidad y fragmentación del mercado de trabajo "(2010-2018), el 49,3 % de las personas "micro informales" pertenecen a la población económicamente activa.

Este NO-REconocer del sector por parte del estado es consecuencia de dos conductas convergentes:

Un sector con urgencias que no tiene tiempo ni método para reclamar al estado políticas de fomento y un estado que en general tiene pocas políticas efectivas de desarrollo para los sectores formales, directamente desconoce la existencia de la economía popular y solidaria.

Llamando EPS a todas las denominaciones existentes en América latina de actividades humanas que no forman parte del sector privado tradicional ni del estado en todos sus niveles.

En ambos casos es difícil encontrar instituciones estatales con especialización en el sector y con recursos suficiente para lograr impacto en cantidad, calidad y tiempo.

Es en el sector de la ruralidad y específicamente en la agricultura familiar donde se realizaron importantes inversiones en los últimos treinta años y donde se crearon instituciones en especial nacionales para aplicar los fondos internacionales destinados al sector.

Los resultados son pobres en materia de lograr grupos consolidados y con proyección generacional (la migración de los jóvenes del campo a la ciudad continuo de manera acelerada). Son múltiples causas, pero la falta de rentabilidad de los predios para producir excedentes inhibe la posibilidad de que los jóvenes continúen con las actividades de sus padres.

Una de las causas de este fracaso es el modelo que llamo del "Formulario" combinado con la escasa o nula participación de las instituciones locales y/o provinciales o estatales.

Hay consenso en Latinoamérica que el "modelo formulario" o por proyecto, terminado el financiamiento se termina el proyecto o se desvanece con el tiempo en función del volumen de recursos invertidos.

En el apartado diagnostico podemos ver un informe de evaluación del programa Proderi del FIDA durante el 2018 en el documento " "que no es muy diferente de un conjunto de programas /proyectos ejecutados en los últimos veinte años.

Los grupos que sobrevivieron necesitaron seguir recibiendo recursos para poder seguir sosteniendo la institución. Al decir de una delegada provincial en referencia a las instituciones que reciben fondos internacionales o nacionales “son cascaras vacías sin gente adentro” preparadas para cumplir los requisitos que exigen esos programas.

No lograron influir ni cuali-cuantitativamente en el sector, obvio que en el conjunto de la economía es inexistente.

Lo más importante que dejaron los recursos invertidos son las obras de infraestructura especialmente de agua y riego.

Frente a este panorama la Secretaria de economía popular (SEP) elaboro una estrategia donde los proyectos deben ser parte de procesos formativos integrales y los procesos están conformados por alianzas y los aliados se comprometen con técnicos calificados y con valores.

Para hacer efectivo o esta estrategia se construyó una estructura descentralizada que permitía a los aliados a disponer de los recursos en tiempo y forma que exigían las actividades programadas en los procesos. También tener la autonomía necesaria para cumplir con sus roles institucionales más allá de lo formal.

El municipio es la institución aliada fundamental para toda intervención pero especialmente para las ciudades de menos de 30000/40000 habitantes donde la presencia activa de empleados y funcionarios locales ejercen una presión positiva que facilita la ejecución del proceso.

La otra institución clave es la técnica que debe involucrarse con un técnico con un perfil de campo (más que de investigación) y por otro lado entender que se trata de un proceso y no de actos aislados.

Este proceso formativo se inicia con un taller cero que involucra a los productores, técnicos y gestores para definir en base a los problemas del grupo se construye una currícula que tiene aspectos importantes : la participación activa de los productores y que se basa en las soluciones a los problemas que consideran prioritarios.

Este proceso formativo se lleva adelante con una herramienta pedagógica que es la formación por competencias.

Un Proceso Formativo dentro de la Formación Técnica Profesional puede entenderse como una propuesta educativa fundamentada en el crecimiento de los destinatarios-trabajadores, desocupados, productores, unidades productivas, entre otros - a partir del fortalecimiento de sus conocimientos técnicos, tecnológicos, actitudes y valores para la convivencia social, que le permiten desempeñarse en una actividad productiva.

Esta formación implica el dominio operacional e instrumental de una ocupación determinada, la apropiación de un saber técnico y tecnológico integrado a ella, y la capacidad de adaptación dinámica a los cambios constantes de la productividad.

La persona así formada es capaz de integrar tecnologías, moverse en la estructura ocupacional, plantear y solucionar creativamente los problemas y “saber hacer” en forma eficaz.

Un proceso formativo se desarrolla partir de una serie de pasos o etapas que respetan y aseguran una sistematicidad y coherencia educativa. En ellos intervienen aspectos institucionales y diversos actores, tales como las empresas, personas o comunidades, gestores

municipales, técnicos de organismos gubernamentales, ONGS, fundaciones dedicadas a la formación profesional, entre otras.

Este modelo en definitiva busca una alianza local entre el municipio, las entidades técnicas y los productores.

Entonces frente al inexorable avance de la tecnología en las distintas actividades productivas y de servicios, la baja calidad educativa especialmente de los sectores populares tal como se indica mas adelante, hay que hacer un esfuerzo en la construcción de una institucionalidad local, provincial y regional que permita procesos integrales con el mayor profesionalismo posible por el lado de lo técnico, pero también un avance en el empoderamiento político del sector de la economía popular.

Se debe construir poder político sectorial que retroalimente el trabajo de esas nuevas o viejas estructuras repensadas, pero también desde lo técnico-productivo económico también aportar al fortalecimiento del poder político sectorial.

He tenido la oportunidad de participar junto a otros compañeros en diferentes encuentros, foros sectoriales, foros regionales, de presentación de experiencias, debates, investigaciones, clases magistrales, exposiciones innovadoras, etc. Hay pocos "COMOS" y "QUIENES". Creo que debemos hacer esfuerzos a debatir estructuras que cumplan los requisitos básicos de apoyos al sector, participativos, sostenibles e innovadoras.

Que trabajen procesos, integralidad, personalización y con capacidad técnica. Necesitamos debatir las formas de participación política sectorial que ayude a construir poder a los productores y emprendedores. De esa manera estaremos en condiciones de retroalimentar políticas públicas que ayuden a construir nuevos espacios para resolver nuevos o viejos problemas: tierra, infraestructura, comunicación, educación local, técnicos locales, vivienda rural, etc. que constituyen las aspiraciones que tenemos todos los que queremos construir una sociedad más justa donde todos sus integrantes tengan un buen vivir.

CONTEXTO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA EN ARGENTINA

La economía popular y Solidaria existe especialmente desde los años noventa cuando la apertura económica genera una brusca disminución del empleo en el sector privado tradicional, en especial las empresas productoras de commodities.

Esta reducción del empleo y la falta de creación de nuevos empleos o al menos no lo suficiente para cubrir el crecimiento vegetativo fueron resueltas fundamentalmente por el estado llegando a 90.000 empleados partiendo de menos de 30.000 a comienzos de la década indicada en la provincia de Jujuy.

Otra de las respuestas fue el trabajo autogestionario en especial en los servicios (remises), la comercialización a través de las ferias (Jujuy es la segunda provincia en el ranking de mayor cantidad de ferias).

En la Argentina desde el año 2003 se iniciaron diferentes intentos de institucionalizar el sector, entre los más destacados fue la creación de la subsecretaría de economía social en el ámbito del ministerio de trabajo de la Nación buscando una estructura parecida al caso brasileño, donde Paul Singer ocupaba el cargo de secretario de economía social en el ministerio de trabajo del país vecino.

La presión de los gremios impidió que asuma un dirigente social importante a quien le crearon como compensación- una subsecretaria de comercialización de la economía social en el ministerio de desarrollo social. Justamente la idea era dar una señal que hablamos de trabajo y producción y no un mensaje asistencial.

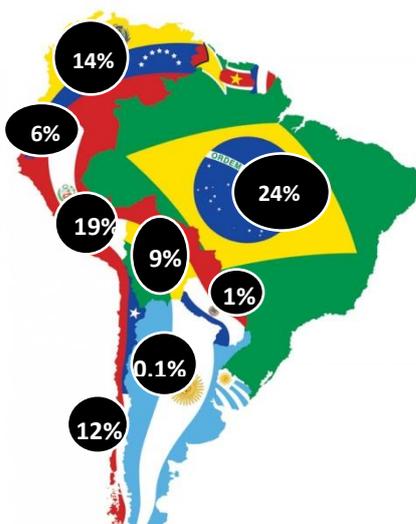
Esto llega hasta hoy donde los planes sociales que llevan como nombre salario complementario de supuestos emprendimientos inexistentes o menor al 5 % del total. En realidad, no hay datos de cuanta gente tiene un emprendimiento donde el aporte signifique una ayuda para su fortalecimiento. Hay datos que solo el 4 % logra una reinserción laboral, esto esta mas ligado a una cuestión personal que a resultados del programa.

Esta idea del salario complementario surge de la experiencia de los cartoneros donde estos trabajadores recibían del gobierno de la ciudad de buenos aires un aporte fijo por la recolección y después tenían los ingresos por el acopio, adecuación y venta del reciclado.

Los emprendedores que disponen de ingresos extra/actividad o ingresos fijos como los planes sociales van a involucrarse en el emprendimiento en la medida que los ingresos en relación al esfuerzo sean suficientemente mayores al ingreso fijo/subsidiado.

Para lograr sostenibilidad deberán tener un plan de negocio claro, en especial conciencia sobre los costos y en especial de valorar su mano de obra, para lo cual una formación permanente y una participación efectiva de los integrantes es fundamental para mantener la cohesión del grupo.

El tipo de actividad economía y la accesibilidad a un nicho de mercado juegan un rol fundamental en la sostenibilidad del emprendimiento. Después la capacidad de gerenciar el emprendimiento y la disponibilidad del equipamiento e infraestructura adecuada complementan la posibilidad de que realmente se logre que los planes efectivamente se constituyan en un ingreso complementario.



Distribucion del Microcredito en America Latina.

Volviendo a los avances en los últimos años, fue la ley de microcréditos que creo el CONAMI (comisión nacional de microcréditos) que tiene dos limitantes que impiden un desarrollo para cubrir parte de las necesidades de financiamiento del sector, o como esta desarrollado en el resto de latinoamerica. (Argentina representa el 0,1 % del total de america latina)

Solo se puede cobrar un interés del 6 % anual lo cual obliga al estado a cubrir los gastos operativos de las instituciones de microcréditos. Cuando disminuyen estos aportes y la entidad no tiene un sistema solido de fidelidad como para pagar de algún modo el funcionamiento, lo que ocurre y ocurrió es que aumentan los morosos e incobrables ampliando el desfinanciamiento.

La otra cuestión es la imposibilidad de disponer ahorros de los propios emprendedores para ampliar el capital. Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador disponen de un capital de cinco mil millones de dólares siendo más importantes que la mitad de los bancos privados.

En la provincia de Jujuy los bancos comunales que se iniciaron con fondos de la secretaria de economía popular (SEP) disponen de ahorros de los emprendedores que ampliaron sustancialmente el capital y por otro lado asegura el pago ante cualquier contingencia negativa del emprendimiento, ya que los mismos actúan como seguros de crédito.

Otro avance en la economía social fueron creación de más de veinte mil cooperativas de construcción con el objetivo de aprovechar los fondos de un plan federal de viviendas. Había dos incentivos principales = el ingreso y el acceso a la vivienda ya que disponían de un cupo para los integrantes de la cooperativa.

En este caso se volvió a dar la situación que el pago por la construcción era complementario de un fondo fijo (plan), muchos conseguida la vivienda dejaba de trabajar en la cooperativa porque los ingresos familiares extra-actividad eran más importante que lo recibido por el trabajo.

Esto generó una variedad de experiencias, que una vez disminuido los fondos aplicados se terminaron las cooperativas o no superan- hoy- el 5% de la inicial.

Otro tema que significó en principio un avance institucional fue la creación de la secretaria de agricultura familiar que nació como una respuesta al conflicto con el campo. Trabajo en dos objetivos= fortalecer la organización del sector y apoyar la comercialización mediante ferias.

No hubo una estrategia para mejorar la actividad productiva con un sistema de formación y financiamiento, tampoco hubo un aprovechamiento de los recursos humanos existentes en las entidades técnicas nacionales y los municipios no fueron considerados.

Hoy no existe la secretaria y las organizaciones están en vía de extinción, sobreviven algunas ferias en distintos puntos del país en la medida que lo apoyan los gobiernos provinciales o municipales.

Las cooperativas en general tienen tres problemas a resolver para alcanzar sostenibilidad = gerenciamiento de la actividad, sistema de participación de las decisiones de sus integrantes y la relación con la gobernanza local. Tres ejemplos de organizaciones de trabajadores con emprendimientos. Dos de ellos la inversión inicial fue propia, producto de sus indemnizaciones de la privatización de Zapla (fabrica de aceros 1992) y constituyeron SRL, la otra es una cooperativa en una actividad (producción de piezas de hierro fundido y acero) donde eran trabajadores y el municipio gestionó la compra al empresario que tenía muchas deudas incluida a los empleados. Cada caso da para escribir un trabajo de investigación. Las tres funcionan muy similares en cuanto a la organización y participación interna. Quiero marcar la diferencia en la actividad y su relación con la facilidad para acceder a los mercados y el grado de dificultad del gerenciamiento. Una SRL de 28 integrantes (aportaron 10.000 dólares cada uno) es una estación de servicio de combustibles líquidos y GNC esta a la entrada de la ciudad capital de Jujuy. Sigue expandiéndose a actividades complementarias. La otra es una empresa de 48 integrantes iniciales (también aportaron diez mil dólares cada uno) es una empresa de transporte que comparte una línea entre Palpalá y la capital. Tienen 180 trabajadores muchos hijos y nietos de los fundadores. La cooperativa de acero trabajo veinte años y ahora fue comprada por una metalmecánica local. Saquen sus conclusiones en relación al planteo mercado/gerenciamiento.

PROBLEMAS PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA (EPS)

La definición de la ley organica de ecuador entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

En Argentina este sector tiene problemas de visibilidad y desconocimiento porque tiene poca capacidad de movilización ni de articular demandas. Esto se debe por un lado a la poca disponibilidad de tiempo para ocupar por fuera de la actividad y la falta de organización sectorial.

Lo primero porque sus ingresos dependen directamente de la actividad es decir disponer un día para movilizarse es un día sin ingresos.

Es amplia la variedad de actividades y de distribución geográfica que complican la organización, quizás los bancos de microcréditos puedan ser un núcleo de organización.

Tampoco se conocen los conceptos de la EPS en el debate publico, tiene escasa visibilidad en los medios de comunicación y también en las estadísticas. Tampoco forma parte en los distintos niveles educativos, donde hay que incorporar sus conceptos y su importancia.

Tambien hay una escasez de liderazgos, estrategias y organismos de gobierno especializados. No existen instituciones lideres o áreas gubernamentales que elaboren políticas y que propuevan la EPS, nos referimos que se apliquen. Hay universidades que tiene áreas de trabajo que investigan o sistematizan algunas experiencias, pero no proponen metodologías aplicables al territorio.

No hay una estrategia nacional para la EPS. No se considera una prioridad política y la EPS encuentra dificultad para ser incluida en la agenda pública. Se carece de estadísticas.

Por otro lado los liderazgos más visibles terminan representando un conjunto de personas con necesidades y soluciones asistenciales que en su mayoría no pertenecen a la EPS.

Hay falta de reglas o normas para desarrollar las finanzas populares, resolver la falta de obra social, el compre estatal, sistemas de asistencia técnica y formación y otras medidas de promoción.

QUE DEBEMOS CONSIDERAR PARA POLITICAS DE EPS

El primer riesgo es el de la parcialidad y fragmentación en la concepción de las políticas de EPS. Esta fragmentación es causada por la delimitación del campo de la política, tanto con respecto a la población objetivo como a los instrumentos utilizados. El sesgo puede causar una limitación de la atención únicamente a los segmentos de las entidades de la EPS, como las empresas sociales o las organizaciones voluntarias, a las etapas de desarrollo de las entidades de la EPS, como entidades en su etapa incipiente de emergencia y experimentación, excluyendo aquellas que están en desarrollo y

Un ejemplo son los foros o centros de investigación donde se considera más importante la adhesión a ciertos sectores políticos o a ciertos dogmas que la importancia de la experiencia. Por otro lado los que participan normalmente no son productores o emprendedores de la EPS que viven de su trabajo. Esto genera demandas o actividades que no siempre son sus prioridades.

consolidación, limitando gravemente el potencial de transformación del valor social añadido de la EPS.

El segundo riesgo es el de la instrumentalización de la EPS a través de estas políticas. Estas políticas se desarrollan mientras existen cuestiones sociales y económicas importantes. La economía social se concibe como un instrumento de una política sectorial más amplia, de forma que al cambiar la prioridad y elaboración de esta última, el mecanismo de la política de economía social también se altera. Desde esta perspectiva, el papel multidimensional de la economía social se desvía, contemplando únicamente una función parcial.

El tercer riesgo se deriva de no valorar adecuadamente del potencial de la comunidad emprendedora y de organizaciones de apoyo a la EPS, que pueda liderar proyectos de desarrollo social y económico, apoyado y catalizado por instituciones públicas. Las organizaciones de la EPS es, en definitiva, la portadora de las necesidades sociales que hay que satisfacer, los problemas a los que se debe responder y las innovaciones que revelan sus aspiraciones. Es el motor social de la EPS que las políticas de gobierno deben acompañar. Un enfoque descendente unilateral excesivo, con una integración insuficiente de la sociedad civil organizada en la elaboración y la aplicación de las políticas de EPS, es un error conceptual importante.

La lista de casos de buenas prácticas en políticas de EPS presentada en este libro procura ser explícitamente variada con respecto al tipo de medidas, pero también, en su conjunto, tiene por objetivo convertirse en un referente para la política de la EPS más sistemica. La perspectiva sistemica trasciende la perspectiva integral, siendo esta última la simple suma de todas las partes.

Si una política de EPS tiene un objetivo de largo alcance e intenta reducir los riesgos mencionados anteriormente, debe concebirse de manera integral y basarse en tres ejes: integración, asociación y estrategia.

Integración. La política de EPS debe impregnar todo el mecanismo gubernamental y sus políticas, no solo debe estar el área especializada sino ser parte de la estrategia global del gobierno. En primer lugar, para ser eficiente, debe estar integrada y ser coherente con las prioridades del programa central del gobierno de referencia, tanto con sus programas generales como con los sectoriales. En segundo lugar, debe ser capaz de movilizar organizaciones, servicios y administraciones pertenecientes al sector público, generando un efecto de apalancamiento administrativo. *Asociación.* La política de EPS debe contar con el acuerdo y la participación de la EPS en todos los niveles.

Esta política público-privada acordada, basada en el diálogo permanente, debe contar con tres elementos: en primer lugar, ser un intermediario poderoso e independiente de la EPS; en segundo lugar, proporcionar áreas informales e institucionales para el diálogo/asesoramiento; en tercer lugar, debe garantizar el uso de este asesoramiento, tanto en el ámbito de la elaboración y el desarrollo conjuntos de las políticas como en el ámbito de su aplicación y gestión. Las autoridades públicas deben apoyar, por un lado, la naturaleza independiente y consolidada de este intermediario de la EPS, de modo que este sea el emprendedor de la política externa, el que dé sentido y continuidad en el tiempo a estas políticas.

Las autoridades públicas deben crear órganos consultivos con una representación pluralista de la EPS y también foros informales que faciliten la supervisión diaria de las iniciativas políticas a medida que surgen (ver ejemplo del foro brasileño de EPS). Esto último permitirá evitar la

creación de obstáculos jurídicos no deseados como resultado de nuevas iniciativas políticas adyacentes. La participación de los órganos representativos de la EPS en la elaboración de las políticas de EPS contribuirá a una mejora de la identificación y el diagnóstico de los problemas y necesidades, así como a una mejor adecuación de las medidas que se adopten. Esto subraya la naturaleza social y territorial de las políticas de EPS y la dificultad de que puedan reproducirse directamente. La participación de los órganos de EPS en la aplicación de políticas favorecerá que mejore su eficacia, su aceptación por parte de los sectores y beneficiarios, así como la visibilidad de las medidas políticas que se apliquen.

Estrategia. Por último, pero no menos importante, la política de EPS no debe limitarse a un instrumento o mecanismo aislado. Como se ha mencionado anteriormente, debe reunir varios mecanismos en una estrategia plurianual de mayor amplitud.

CONSTRUCCION DE PODER POPULAR

Dicen que la historia la cuentan los que ganan, en la misma línea una sociedad se mueve en función del sentido común=cultura que impone el poder. También se deciden las tendencias. El sentido común describe las creencias, proposiciones que se alimenta por la sociedad (familia, barrio, pueblo).

El sentido común se compone de preceptos: instrumentales, procedimentales, lógicos y morales.

Procedimentales: conjunto de acciones organizadas y ordenadas cuyo fin único es la consecución de una metacognitiva. Su consolidación implica un proceso de práctica que deriva en el dominio de la técnica, habilidad o estrategia objeto de aprendizaje.

En este aspecto de la construcción del sentido común es que el proceso formativo genera cambios o se pretende que las mejoras en la producción se relacionen al trabajo/aprendizaje conjunto que vayan modificando el individualismo hacia estrategias asociativas.

Alvaro Linera: " Si las fuerzas progresistas no tienen la capacidad de irradiarse, de sedimentar un nuevo orden moral de las cosas, su presencia es espasmódica y fácilmente reversible" Si las fuerzas transformadoras no tienen la capacidad para irradiar cambios en el sentido común, el viejo sentido común conservador vuelve a recuperar fuerzas. Si no modificamos la cultura de la sociedad en favor de la solidaridad, reciprocidad y asociativismo difícilmente se pueda alcanzar estadios de energía positiva para el desarrollo de la EPS.

Estos procedimientos pueden ser *generales* que buscan, procesan y comunican la información. En este sentido van los procesos formativos. También como *algoritmos* que ordenan un número de condiciones que han de cumplirse para lograr soluciones conflictivas. Y los procedimientos *heurísticos* que son diseñados en función del contexto.

Instrumentales: privilegia la utilidad de la acción y considera los objetos como medios para alcanzar un fin determinado, se basa en la idea de utilidad.

Preceptos lógicos: el objeto es la inferencia, es el proceso por el cual se derivan conclusiones a partir de premisas.

Preceptos morales: detrás de cada conducta que tenemos y de cada decisión que tomamos vemos que algo nos importa o no importa, que vale o no vale. No se pueden hacer transformaciones a favor de las mayorías si sus líderes recurren a la corrupción.

Tenemos que poner el esfuerzo en cuestiones más estructurales, cuando hablamos de proyectos, debemos hacerlo en el marco de procesos y alianzas institucionales con técnicos y gestores con valores, calificados y con pasión para transformar. De esta manera se establecen procedimientos, instrumentos, lógicas y valores morales que dan un basamento sólido a los cambios.

Uno debe saber desde dónde está partiendo, cuál es el contexto que condiciona. El biólogo chileno Maturana dice que un ser vivo es algo que se autoproduce, que se repara y aprende de su medio y de sus pares.

Si uno mira las estadísticas de la evolución educativa de los grupos sociales, no quedan dudas que el contexto influye de manera sustantiva

Uno de los problemas centrales en el desarrollo de las sociedades es la posibilidad /oportunidad que encuentran sus integrantes en poder concretar un proyecto de vida que permita combinar lo personal con la comunidad a la que pertenece.

Alguien me dijo “tengo una formación y un proyecto personal que me lleva a comprometerme con mi gente, con mi pueblo sin tener que trasladar mis –mambos-. Esto hace mi participación en diferentes acciones con los otros un aporte positivo, que ayuda a crecer la comunidad y me retroalimenta mi proyecto personal-familiar.

Si todos pudiéramos alcanzar este grado de realización personal con la satisfacción de aportar al conjunto, estaríamos cerca de tener un desarrollo del hombre en una comunidad organizada.

En este sentido una cuestión fundamental es poder por un lado alcanzar las competencias necesarias y por el otro disponer de un contexto que ayude a desarrollarlas.

Desde lo individual debo disponer de instituciones que me provean –con las exigencias necesarias- de las herramientas para alcanzar los saberes, prácticas y conductas apropiadas. Por otro lado, desde el contexto también contar con las empresas, gobierno, actividades económicas, sociales y ambientales capaces de aprovechar y retribuir los trabajos posibles.

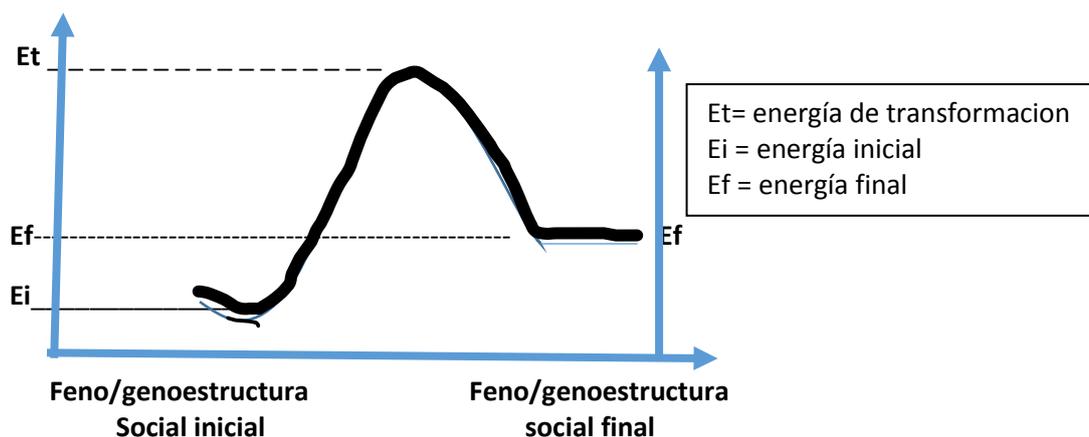
Es en el contexto local donde se puede modificar el sentido común, es donde los problemas del territorio y las relaciones son más fuertes que las cuestiones dogmáticas nacionales o las diferencias partidarias provinciales. Lo segundo tiene más que ver con aparatos partidarios que con ideas.

Para cambiar paradigmas cuando la energía a disponer entre el punto de partida y llegada es tan grande, se necesita recurrir a los principios de la construcción de poder popular ‘el tiempo es mayor que el espacio’, ‘el todo es superior a las partes’, ‘la realidad es superior a la idea’ y ‘la unidad es superior al conflicto’.

En el libro de Carlos Matus “Teoría del juego social”, queda claro que trabajar en proyectos sociales dice “el gobierno o la conducción es el arte y la ciencia del actor para movilizar organizaciones y ciudadanos en el juego social, procesando problemas conflictivos que cruzan todos los compartimientos de las ciencias, a partir de variables imprecisas, inciertas y cambiantes, con el propósito de construirle posibilidades a su proyecto de juego”, considerando en este caso a gobierno como sinónimo de conducción.

Siempre estamos trabajando con sistemas semiestructurados donde se planifica, se ejecuta y se corrige para volver a intervenir pero siempre en tensión. Lo que el autor llama la Planificación Estratégica Situacional.

Más adelante veremos sobre las cuestiones básicas a tener en cuenta cuando intervenimos en el territorio. Volviendo a los conceptos de Carlos Matus donde la fenoeestructura tienen que ver con la construcción de capacidades y la genoestructura con las reglas, podemos decir que el modelo propuestos de estructuras que se interpelan y que trabajando en procesos integrales es el camino para aumentar capacidades que ayuden a la construcción de un sentido común que promuevan sociedades más justas.



Este gráfico pretende indicar la dificultad que consiste en cambiar de un estadio de capital social inicial menor a otro mayor.

Hay múltiples variables, políticas, técnicas, sociales, ambientales que deben ir logrando el grado de energía necesario para dar ese salto. Los ciclos deben ir escalando a medida que se amplian las capacidades. Donde la obtención de resultados y en especial de ingresos genera autoestima e influye sobre aquellos emprendedores que inicialmente estaban descreídos o que buscaban rápidamente recursos por vía del "formulario".

Es evidente la dificultad de lograr avances de fondo en corto plazo, se debe construir confianza en base a resultados en función de los recursos, capacidades e infraestructura disponible. Debemos encontrar herramientas que vayan produciendo cambios en pequeños grupos y esto debe combinar resultados en corto plazo y acompañamiento a mediano plazo.

El modelo que presentamos en este libro fue comprobado masivamente (más de cien procesos formativos rurales y urbanos en diferentes actividades que implicaron más de 2000 productores y emprendedores jujeños). Se presentan ejemplos para distintas producciones que fueron escalando en cantidad y calidad de producción y organización.

Igualmente, todos los componentes del sistema deben ser ajustados, me refiero a mejor calidad de los diagnósticos, mayor accesibilidad en cantidad y tiempo a los recursos, mejor cumplimiento de los seguimientos prediales, más y mejor financiamiento de inversión predial y comunitaria.

Esta metodología es partir de la adquisición de conocimientos, prácticas y conductas individuales y colectivas, con acompañamiento interinstitucional modificando procedimientos, lógicas y en la medida que se instala en forma permanente también modifica valores.

Es decir en la medida que se internalizan nuevas reglas de juego, donde los incentivos pasan por un mejor uso de recursos y por trabajar asociado o en red se va construyendo una cultura más productiva que se traslada al conjunto de las actividades de la sociedad.

Lograr que los recursos recibidos se apliquen a los objetivos propuestos, el cumplimiento de horarios y actividades, facilitadores que preparan los talleres y realizan evaluaciones objetivas, instituciones que se manejan con recursos específicos y que privilegien los compromisos de los procesos con los productores por sobre las cuestiones formales internas es más complejo que la realización de eventos aislados. Esta metodología y otras que se apliquen deben partir de liderazgos políticos y técnicos que comprendan y desarrollen principios de planificación social con diagnósticos objetivos, con estrategias que busquen resultados alcanzables con las estructuras y recursos posibles.

En la medida que se avance en las prácticas territoriales se debe ir concretando la institucionalización en las organizaciones de los productores así como en las estructuras de gobierno.

La aprobación de ordenanzas que consoliden las prácticas, las promociones, simplificaciones administrativas, sistemas de financiamiento y toda cuestión que se considere necesario cristalizar. Esto debe retroalimentar positivamente los avances del territorio.

Carlos Matus en "Teoría del Juego Social" dice en relación a las capacidades de los gobiernos "Mucho esfuerzo por ganar el poder y poco para gobernar con eficacia y aceptabilidad. De este híbrido surge la personalidad pragmática y microactiva del político tradicional que después transfiere al gobierno". Más adelante dice "Las dirigencias políticas no reconocen su baja capacidad de gobierno y no aciertan sobre las causas de su desprestigio. Lo atribuyen exclusivamente al proyecto de gobierno y a la gobernabilidad. Y a veces más simplistamente a las deficiencias de comunicación.

Las fuerzas conservadoras adoptan el populismo **cosista** mientras la izquierda se derecha moderando sus propuestas de cambio. Nadie apunta a la capacidad de gobierno como la causa principal del deterioro de la política. Todos se autocalifican de capaces porque no saben que no saben.

El político práctico no procesa tecnopolíticamente los problemas sociales. No sabe cómo hacerlo. Tampoco tiene método para identificarlos. Trabaja directamente con **soluciones**. Confunde **malestares** y con **problemas**. Los primeros le parecen obvios e innecesarios su explicación sistemática. Hay una causa teórica detrás del fracaso práctico.

Las instituciones que se crean deben tener input y output con las actividades externas, con los actores interesados en mejorar sus ingresos y ampliar sus redes.

Entonces es a nivel local donde la alianza municipio/economía popular/instituciones técnicas-académicas debe ser la base para la construcción de poder popular, es ahí donde es factible acordar en función de programas.

La agroecología es una estrategia local para los productores de la agricultura familiar por escala y por diferenciación, es una actividad que es complicada institucionalmente de ejecutar desde lo nacional o provincial por ser un tema complejo para los técnicos y para la institucionalidad. Porque:

- La agroecología requiere de sistemas basados en principios.
- La agroecología son sistemas complejos.

- La agroecología requiere de integrar el científico/técnico con los agricultores. La agroecología implica elevada especificidad en términos de contextos y sistemas.

Todo esto es posible si tiene valor político, ya que para poder ejecutar estos programas implica innovación institucional e innovación técnica.

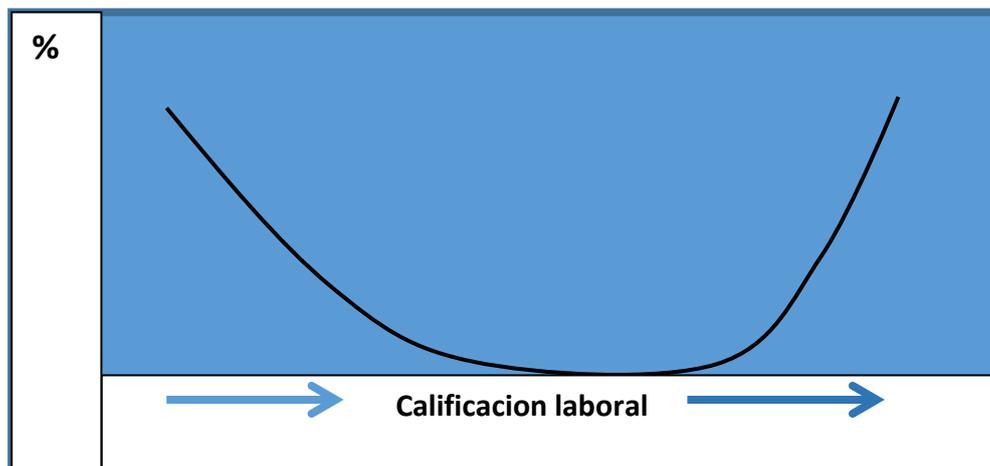
Es a nivel local donde se pueden alcanzar las bases para un desarrollo agroecológico. Hay que tener en cuenta que a medida que evoluciona la demanda y se van imponiendo regulaciones se debe avanzar con las innovaciones técnicas y en consecuencia disponer de productores dispuestos a producir, sabiendo que los procesos de certificación tienen tiempos largos y también hacer accesible a consumidores dispuestos a comprar y pagar un precio justo.

TECNOLOGIA, EMPLEO Y EPS

En estos tiempos de incorporación de tecnología digital en los diferentes sectores de la actividad económica, generan automatización de procesos y sistemas que modifican las características del empleo y aumentan la incertidumbre sobre el tipo de trabajo que viene.

Estudios realizados en los países desarrollados sobre la evolución del trabajo con la irrupción de la tecnología TIC muestra una clara tendencia a la polarización entre los puestos de trabajo de baja calificación con los de alta calificación.

Los sectores de media calificación, obreros y supervisores industriales, son reemplazados por la automatización, las tareas que son repetitivas como registros, telefonistas, administrativos, son reemplazados por software, call center, expedientes digitales, etc.



Uno se pregunta hacia dónde van los sectores de media calificación, pueden alcanzar un mayor nivel de calificación o van a aumentar la oferta de los sectores de menor calificación. La experiencia que tuvimos en Jujuy y particularmente en Palpala con la privatización de altos hornos Zapla (una empresa de aceros), es que una parte importante que eran supervisores de procesos específicos les resultaba difícil reinsertarse en otras actividades, en esos casos pasaban a trabajar en actividades de menor calificación (remises, comercio).

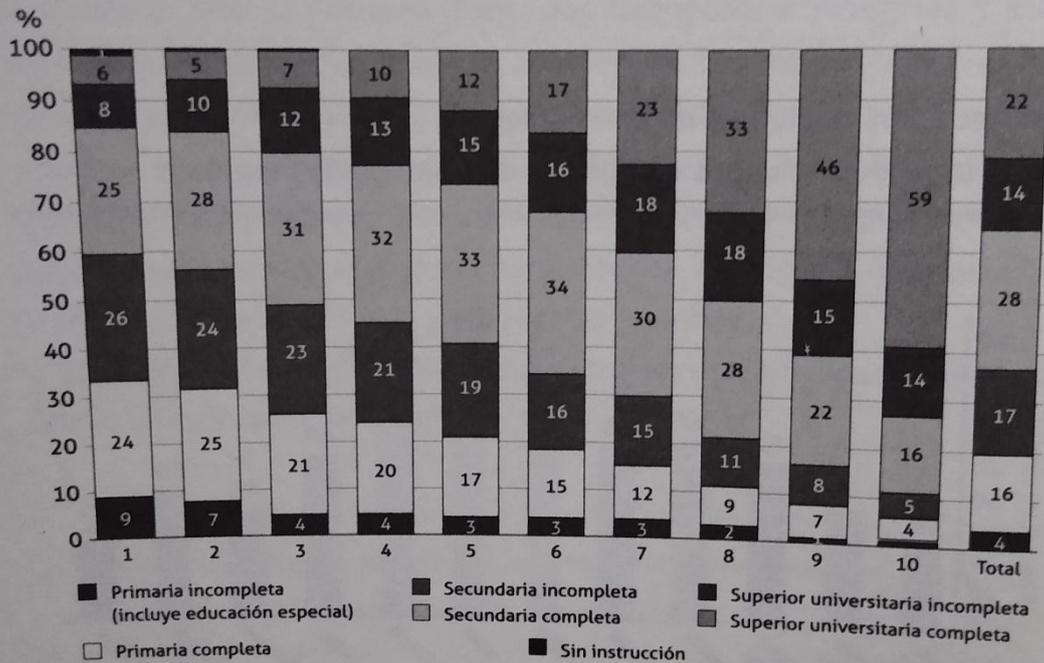
Algunos Profesionales pudieron reconvertirse en pymes de diferentes actividades, principalmente del sector químico, técnicos con oficios (soldadores, electricistas, mecánicos, instrumentistas) constituyeron empresas de servicios técnicos o trabajaron en relación de dependencia en empresas de mantenimiento locales o debieron emigrar. En estos casos profesionales y técnicos es necesario el acompañamiento de una institucionalidad que aporte capacitación en gerenciamiento, planes de negocios, búsquedas de mercados, financiamiento, compra estatal, etc.

Podemos decir también en base a estudios recientes del ministerio de trabajo que desocupados de actividades de manufactura pueden ser reubicados prioritariamente solo en actividades de la misma familia de competencias. En caso de no existir esas alternativas se trasladan hacia actividades de menor calificación.

Por otro lado, estudios en Argentina sobre la correlación entre nivel socio económico y nivel de estudio alcanzado muestra claramente que el 30 % más pobre tiene pocas posibilidades de salir de su situación. Según este gráfico el 30 % más pobre solo terminan en la universidad el 6% y del decil de mayor terminan el 60%.

El contexto socioeconómico de la familia condiciona la posibilidad de alcanzar una mayor calificación laboral y en consecuencia condiciona su proyecto de vida. Es muy difícil que con el esfuerzo personal y familiar alcance para ampliar el número de personas con mejores competencias.

Composición del nivel de educación Según decil



Nota: El decil 1 representa al 10% de los trabajadores de menores ingresos y el 10, al 10% de los trabajadores de mayores ingresos (variable horizontal del gráfico).

Corresponde al libro Después del Trabajo de Eduardo Ley Yeyati.

Se necesita construir otra institucionalidad que establezca las reglas y disponga de las herramientas para otorgar los saberes, habilidades y conductas a todos aquellos que estén dispuestos al esfuerzo y la disciplina para alcanzar mejores estándares de calificación laboral.

Los programas de empleo o de reinserción para despedidos no lograron los resultados esperados, si es que esperaban algún resultado, porque no hay una medición de impacto o al menos no se presentan los costos de cada empleo logrado. Desde hace veinte años hubo diferentes tipos de planes de empleo o planes sociales que desdibujan los datos de ocupación. Estos programas para la encuesta permanente de hogares están trabajando.

Esta situación no es responsabilidad del desocupado, sino de un sistema que está más preocupado por resolver la urgencia, para evitar situaciones sociales críticas y posterga políticas más estructurales. Un estudio realizado por una tesis de doctorado que estudió la historia de la formación profesional en Argentina desde la colonia hasta fines de los años noventa. Mayormente la academia superó largamente al oficio y este trabajo reconoce que en un solo período tuvo valor social, económico y educativo el oficio por sobre la academia (45-55).

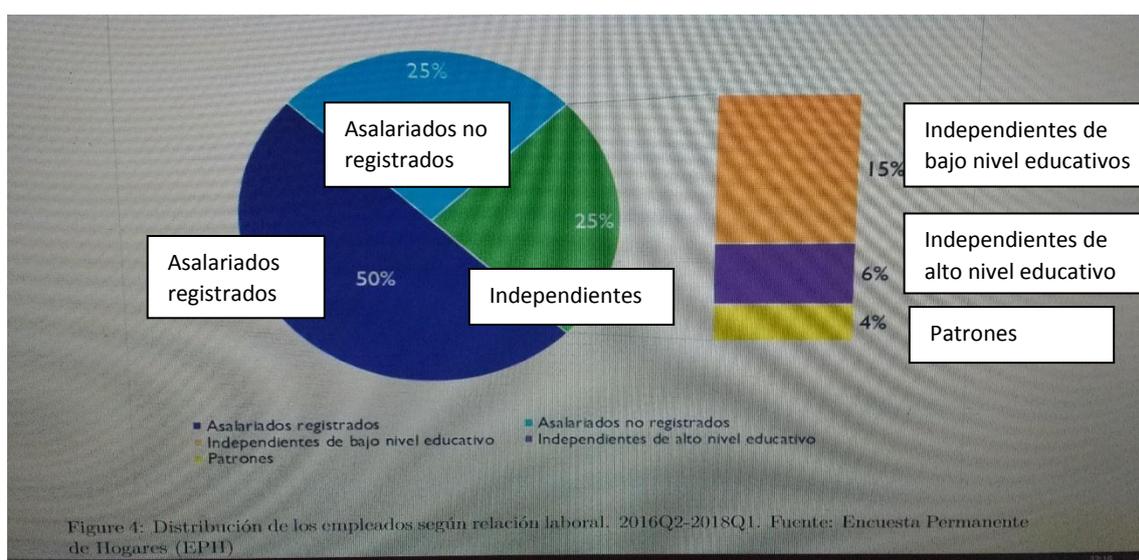
“La creación del sistema de educación técnica puede ser considerada como una de las propuestas más originales del peronismo, que se nutrió tanto de procesos político-culturales más amplios como de experiencias educativas realizadas por distintos sujetos sociales.

Entre 1944 y 1955, la “barbarie”, los cabecita negra, los jóvenes obreros aprendices, pasaron a ocupar los primeros lugares en la jerarquía de los saberes relevantes; el “patito feo” del sistema fue convertido en la “niña bonita”, beneficiario del presupuesto y la prédica oficial. Esto es algo que la mayor parte de los estudiantes reformistas nunca le perdonaron al peronismo. Al mismo tiempo, esta inversión herética alimentó aquel “paraíso perdido” que añoraron muchos obreros y pobres en la Argentina.

Como Huxley no podemos decir si la entrada al “paraíso educativo” que implicó la creación de esta modalidad técnica supuso la imaginación de algo completamente nuevo o más bien la apoteosis de lo ya existente. De hecho, como hemos reiterado hay muchos elementos para pensar que fue una rearticulación exitosa de tradiciones y proyectos que ya existían. Sin embargo, su inscripción en una trama que estaba modificando por completo el panorama político-cultural argentino habla también de la irrupción de cuestiones nuevas dentro del campo pedagógico.

Una de ellas es, sin duda, la fuerza con que se instala lo económico como elemento a tener en cuenta en la determinación curricular. Frente al rígido anti-pragmatismo que había caracterizado tanto al positivismo como al escolanovismo oficial en los ‘30, la creación del sistema de educación técnica masiva planteó como nunca antes la necesidad de reformular la relación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo. En este sentido, cabría preguntarse si la perduración de una queja continúa sobre nuestro sistema educativo, como es su supuesta inutilidad en relación con la estructura productiva, no reconoce en la política educativa peronista a uno de sus primeros formuladores. Su eficacia, entonces, habría perdurado mucho más allá de cuando se apagaron los ecos de las acciones de obreros, técnicos e industriales en las escuelas técnicas del peronismo “

Este grafico nos muestra la composición del empleo en función de la relación laboral, un 50 % es asalariado registrado, un 25 % asalariado en negro y un 25 % cuentapropista.



De ese total de cuentapropistas (3.645. 595) un 16 % son patronos (583.295), un 24 % son cuentapropistas con estudios universitarios (874.942) y un 60 % son independientes de bajo nivel educativo (2.187.357).El siguiente cuadro muestra la distribución de los cuentapropistas

según sean por elección o por necesidad y en cada uno de ellos si se trata de un trabajo principal o complementario.

Argentina: Levy Yeyati y Sartorio (2018)

A partir de datos de la Encuesta Permanente de Hogares, se buscó aproximar una réplica muy tentativa del trabajo del MGI para el caso local, hallando proporciones muy similares de independientes “por elección” a las de países desarrollados, pero muy poca incidencia de independientes “suplementarios”

2017	Independientes full-time	Independientes suplementarios	FT + S
Independientes “por elección”	Cuentapropistas por elección (2.088.074, 57%)	Casuales por elección (496.167, 14%)	71% 2.584.241
Independientes “por necesidad”	Cuentapropistas por necesidad (897.505, 25%)	Casuales por necesidad (163.849, 4%)	29% 1.061.354
E + N	82% 2.985.579	18% 660.016	100% 3.645.595

En el caso de Jujuy, tenemos el siguiente cuadro de acuerdo a la encuesta permanente de hogares para el conglomerado San Salvador de Jujuy – Pálpala que se comporta en el mismo orden que el conjunto de argentina.

cuenta propia	Relación de dependencia	patrón
20,3	76,2	3,5

En cambio, si tomamos sobre el total de la población de la provincia (730.000) el sistema de atención primaria de la salud. Tiene otra clasificación que se muestra en el siguiente cuadro:

relación dependencia	estables	inestables
32,7 %	24%	43,30%

Donde relación dependencia es con salarios y registrados. Los estables son monotributistas, salarios en negro y patrones. (por ejemplo, al dueño del remiss lo denominan estable, al chofer inestable). Los inestables son todos cuenta propistas.

Es muy difícil que el esfuerzo personal y familiar alcance para ampliar el número de personas con mayores competencias y con posibilidades de ascenso social. Es muy difícil. Se necesita construir una institucionalidad que establezca las reglas y disponga de las herramientas para otorgar los saberes, habilidades y conductas a todos aquellos dispuestos al esfuerzo y la disciplina necesaria. Que asimismo con un contexto con estas condiciones favorece la disponibilidad para cambiar paradigmas.

Cuando se hacen las evaluaciones educativas y quedan centrados solo hacia el interior de las escuelas, pareciera que son los únicos responsables porque no incluir al municipio, a

organizaciones de padres, Organizaciones vecinales y otras instituciones que tienen que ver con los chicos y las familias.

LA ESTRATEGIA DE INTERVENCION -POLITICAS PÚBLICAS- CONDICIONES REPLICABILIDAD

Rápido Diagnostico

Las políticas públicas aplicadas en la Argentina para el sector de la agricultura familiar y la economía social tuvieron origen mayoritariamente en organismos internacionales y fueron principalmente asistenciales, destinados a infraestructura y de administración directa por los beneficiarios. Asimismo, los técnicos donde se apoyaban los programas eran dependientes del gobierno nacional, con poca intervención provincial por falta de políticas para el sector o simplemente por la imposibilidad de liderar personal que es independiente de su administración.

El diagnóstico del sector es ampliamente conocido y consensuado en relación a las múltiples debilidades de los agricultores familiares: Infraestructura, caminos, tecnología, manejo, sanidad, certificaciones, estrategia comercial son algunas de los aspectos a mejorar. Un reciente informe de una entidad dedicada a mejorar la vida a los pobres rurales en el mundo en Misión de monitoreo, una delegación del FIDA (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola) en noviembre del 2017 y después de visitar un conjunto de proyectos financiados por PRODERI (Programa desarrollo rural inclusivo) y un importante número de reuniones con representantes y técnicos de las provincias donde se ejecuta dicho programa, emitió un documento donde tomamos algunos párrafos que muestran la situación del sector rural en el norte argentino.

“Existen proyectos donde la tecnología de producción apoyada corresponde a modelos capitalizados y de escalas mayores. En estos casos el mantenimiento y funcionamiento de la tecnología implica un proceso de aprendizaje por parte de los productores y de costos permanentes que son difíciles de solventar en el tiempo.”

“Existen proyectos ejecutados donde la organización se limitó a registrar lo que cada socio en forma individual pretendía obtener. Luego la organización o los técnicos facilitaron la compra. El resultado reafirma en los hechos aquellas prácticas tan criticadas que la gente se reúne solo para repartir un beneficio.”

“En la ganadería de los pequeños productores se caracterizan por las serias dificultades para afrontar fenómenos climáticos adversos. Se alternan grandes inundaciones con fuertes sequías. Las carencias nutricionales y sanitarias de sus animales sumadas a una falta de técnicas de manejo son causas principales de las crisis a que se ven expuestos. Hay proyectos ganaderos ubicados en este contexto donde las principales acciones apuntan al mejoramiento genético de sus rodeos. Resulta difícil pensar que animales de alta selección genética tengan buen comportamiento en las condiciones expresadas. Se recomienda primero realizar todas las mejoras en los aspectos sanitarios, nutricionales y de manejo animal para cuando estén optimizadas y estabilizadas las condiciones ambientales proceder a introducir mejoras genéticas. Estas acciones muchas veces es consecuencia de una focalización equivocada, donde productores capitalizados, que ya poseen mejoras en alimentación y sanidad consideran oportuno y así lo solicitan el mejoramiento genético.”

“No se percibe en los técnicos de campo ni en las organizaciones que exista una visión de todo el proceso de producción de un rubro, que permita elaborar una estrategia de mediano y largo plazo, de planificar el desarrollo rural a partir del proyecto inicial. Los proyectos se los ve como compartimentados, donde se busca resolver uno o a lo sumo dos aspectos

(comercialización, distribución, mejora de la producción, etc.) pero no se ve un trabajo del conjunto de aspectos que hacen a una cadena de producción.”

“Se ha evidenciado en la recorrida que, durante la ejecución de los proyectos, se ha perdido en cierta forma una mirada integral de la problemática y desafíos de la población rural pobre atendida por el PRODERI. En muchos casos se han desatendido aspectos relacionados a la comercialización, en algunos casos los aspectos productivos básicos y en otros los aspectos organizacionales no han sido adecuadamente priorizados. “

“Tras varias misiones y recomendaciones respecto al estudio del potencial de las compras públicas como salida para los productos de la agricultura familiar, no se vislumbran oportunidades ni se registran avances concretos al respecto. No se han podido verificar operaciones con continuidad ni impacto.”

“Los proyectos definen objetivos en el corto y en el mejor de los casos, en el mediano plazo, sin el planteo adecuado del contexto en el cual se desarrollan. Muchos proyectos se centran en la incorporación de una mejora física (individual o colectiva) o de un servicio en un momento determinado, pero sin la proyección de para que servirá definitivamente dicha incorporación. Esto hace que, en algunos proyectos, se incorporen algunos cambios tecnológicos que pueden no ser definitivamente la limitante para esos productores y para esos sistemas productivos.”

Estas opiniones en referencia a la ejecución de proyectos que buscan mejorar la vida de los productores de la agricultura familiar, resume con bastante precisión la situación del desarrollo rural en el norte argentino, ya que allí está focalizado el Proderi.

Pero vamos a agregar un par de opiniones o informes de dos actores que nada tenían que ver con la intervención en la ruralidad, es decir son descripciones de la realidad rural en el primer caso de un alumno que termino de rendir todas las materias de ingeniería agronómica y tiene que hacer un trabajo final para lo cual escribe una “bitácora de viaje” a la horticultura jujeña.

“Realizo este apartado a fin de contarles la experiencia vivida a lo largo de mi práctica profesional.

Para empezar, fue muy impactante el primer encuentro al llegar los productores en sus quintas, porque al instante empezaron a realizarme diferentes preguntas sobre los problemas que tenían, incluso con el tiempo, deduje que varias de las respuestas a esas preguntas ya las sabían pero que me las hacían para ver que respondía yo. Fue duro darme cuenta que realmente no sabía qué responder y que ese momento me dejaba en una situación en la que el productor se convertía en mi crítico.

Luego de reflexionar sobre lo sucedido decidí estudiar sobre fenología, manejo fitosanitario, prácticas culturales -principalmente de tomate- el cuál fue el cultivo más representativo e influyente en la zona. ¿Una vez que me sentí con algunos conocimientos volví al campo y notaba que no eran suficientes, una vez más volví a decepcionarme porque al tener todos los finales rendidos me sentía? un ingeniero.

Al poco tiempo los técnicos de la fundación organizaron una recorrida con asesoramiento del ingeniero especialista del INTA Salta, la cual no pude aprovechar en su totalidad dado que todavía me costaba relacionar la realidad con la teoría.

En las sucesivas salidas he observado distintas circunstancias que sólo en la realidad se pueden apreciar, algunas de ellas las voy a describir a continuación:

Un caso significativo por parte del productor es el continuo rechazo hacia el ingeniero, que por lo que pude notar, no es infundado, puesto que varios profesionales fueron soberbios y

se equivocaron en sus recomendaciones lo que generó un malestar grande entre los productores.

Otros profesionales emitieron una recomendación correcta pero no pudieron controlar todo el proceso, por ejemplo, recomendaron un agroquímico para un determinado agente patógeno, pero no controlaron la forma ni el momento de aplicación por lo que el productor supuso que el ingeniero se equivocó de producto produciendo un mayor distanciamiento entre ambas partes.

También note una falta de planificación en el cultivo, por ejemplo, que se quedaban sin plata o sin personal en momentos decisivos del cultivo como por ejemplo en el atado del tomate siendo que se puede prever y de acuerdo a ello organizarse para realizar la tarea con mayor eficiencia.

El desconocimiento de lo peligroso de los agroquímicos es impresionante, he visto abrir con la boca los sobres de confidor y aplicar con el torso desnudo.

Deseo expresar que la concepción de agricultura familiar en Jujuy debe ser tomada desde una perspectiva más empresarial, ya que son producciones de dos cultivos que se alternan con las épocas del año, llevándome a descartarlos como producciones de subsistencia porque no sólo se venden excedentes, sino que son realizados netamente con fines económicos.

La mayoría de los productores bolivianos antes de ser independientes fueron peones de grandes explotaciones en Mendoza lo que se ve reflejado en la prolijidad de sus cultivos, rayas rectas, postes bien plantados, buen alambrado. Mientras que otros productores sin ese pasado poseen un cultivo más desprolijo, con rayas mal trazadas, partes en donde el alambrado no está bien tensado.

Noté a productores hablando de proyectos, pidiendo cosas y politizados, pese a que sus cultivos eran los más descuidados, hasta podría decir abandonados.

Al realizar las encuestas note un cierto temor al responderme, incluso llegaron a pensar que yo era de algún ente regulador de impuestos y podría llevarlos presos.”

El siguiente texto es un mail donde una persona en el NEA había sido designada por un grupo político para intentar llevar adelante un proceso formativo porcino y tenía que armar un grupo interesado – en un taller previo - se habían fijado las condiciones para iniciar el programa.

“Estimado ayer no pude atender su llamado porque estaba manejando y después no tenía batería, no es que no lo quería atender. Luego me llamo El Contador. Hoy hable con Hilario y se ve que no tiene intenciones de que participemos nosotros con ellos.

por otra parte, no profundice en el trabajo que Ud. me había encomendado para armar grupos de productores porcinos acá en Chaco porque la gente con la que me contacte me dijo lo siguiente, para ser gráfico:

"mira pibe veni con la plata primero y después hacemos lo que quieras, sino ni te calientes porque la gente no te va a responder “

Esto derivo en la falta aparente de compromiso de mi parte, además que los recursos con que cuento para entablar este tipo de actividades, así como el tiempo son escasos. Siendo que no solo busque un grupo de personas, sino que charle con diferentes grupos o personas individualmente según el caso, siendo idéntico el resultado.

La única persona que se comprometió con este proyecto es la veterinaria que si está a disposición para arrancar con las capacitaciones.

Lamento no haber podido llenar las expectativas.”

El Contador era el responsable técnico del grupo político. Hilario era/es presidente de una cooperativa de porcinos.

CREACION SECRETARIA DE ECONOMIA POPULAR

Frente a esta realidad, la puesta en marcha de la secretaria de economía popular en el ámbito del ministerio de producción del gobierno de Jujuy marca dos avances importantes en la construcción de una institucionalidad que busca superar el estado de situación de la ruralidad jujeña. Primero sumar en un solo espacio la agricultura familiar y la economía social generando mejores posibilidades de interacción entre ambos, mejor uso de los recursos disponibles para financiamiento y sobre todo una mayor sinergia y aprovechamiento de los técnicos disponibles en el sector.

El segundo tema es la dependencia del Ministerio de producción que tiene un gran valor desde el punto de vista del mensaje “los consideramos productores/emprendedores” y entonces nos obliga a un mayor profesionalismo y amplía las posibilidades de alianzas con productores o industrias más desarrollados.

Con este marco institucional se diseña una estrategia y se crea una estructura administrativa y técnica que pueda dar respuesta a la necesidad de trabajar en procesos integrales con frecuencia sistemática en el territorio para intervenir en todos los problemas desde lo básico hasta lo más complejo.

Podemos resumir los ejes estratégicos como:

FORMACIÓN INTEGRAL CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS:

Objetivo: fortalecimiento de las unidades productivas a partir de procesos formativos integrales con el enfoque pedagógico de la formación por competencias.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON MUNICIPIOS Y ORGANISMOS TÉCNICOS

Objetivo: Fortalecer y gestionar la articulación multiactoral con los diferentes organismos provinciales y nacionales, los gobiernos municipales, sector productivo, servicios, organizaciones de productores y no-gubernamentales para asegurar la presencia técnica sistemática y de calidad en todo el territorio provincial

VALOR AGREGADO Y MERCADOS

Objetivo: Desarrollar y Fortalecer programas de incorporación de valor agregado y de comercialización de los productos de la economía popular para mejorar la participación en la distribución de la renta final.

FINANCIAMIENTO

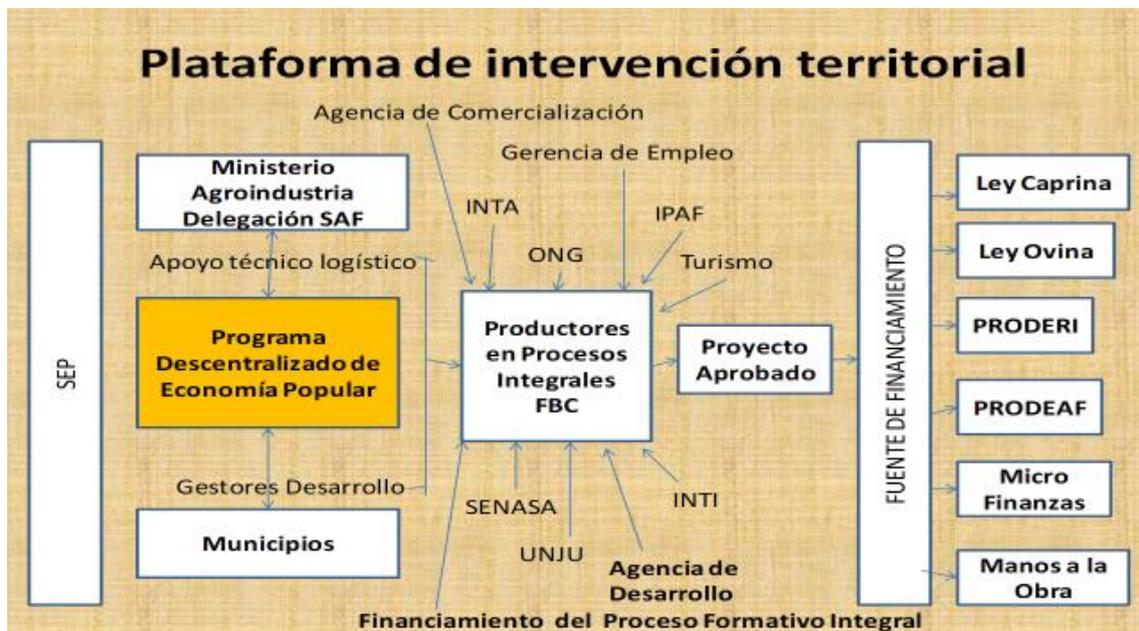
Objetivo: Desarrollar un área destinada a aprovechar y verificar sus resultados todas las fuentes de financiamiento posibles de ser aplicadas a los emprendedores de la economía popular.

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo: Fortalecer u crear organizaciones sectoriales y territoriales con disponibilidad de recursos de infraestructura, financiero y humanos para lograr autonomía y poder de negociación.

Nos impusimos resultados pretensivos como formar 1000 productores y financiar 500 en el primer año. Para ello era fundamental construir una estructura que dé respuesta a estos desafíos. Finalmente, en tres años como se verá más adelante se superaron los 2000 productores/emprendedores formados y financiados.

Se recurre a una estructura descentralizada para ejecutar con los municipios, ONG, comunidades y organismos técnicos. Se elabora y aprueba un decreto de descentralización de la economía popular. Dicha estrategia está indicada en la siguiente imagen. Allí se observa la estructura que expresa una lógica de intervención territorial con calidad profesional que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuesto.



Se construyó una red de técnicos y gestores de desarrollo que fortalecieron las dimensiones técnicas, administrativas, normativas, de valor agregado y de mercados en cada actividad; en el territorio. Por una experiencia anterior realizada en la provincia de salta, donde se formaron treinta gestores de municipios, se pudo adecuar e incorporar procedimientos para determinar mejor los perfiles de los técnicos que intervienen a nivel local.

A partir de esta lógica de trabajo se estableció que tanto Gestores como Facilitadores Educativos pertenezcan a instituciones con influencia o experiencia territorial.

Es importante destacar que el **desarrollo local** tiene base en la **confianza**. Por esta razón los recursos deben estar disponibles para cada momento que establece la intervención; pero también es clave la actitud generosa y comprometida de los Gestores y Facilitadores Educativos.

El desarrollo local implica la integralidad del territorio, en este sentido vale la pena traer en este momento los conceptos claves y las dimensiones para trabajar el desarrollo local. Esto pertenece al libro “Desarrollo Local entre lo global y lo local” cuya compilación realizo David Burin.

El desarrollo local es

Humano: se centra en el progreso material y espiritual de la persona y la comunidad.

Territorial: se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención. Generalmente coincide con alguna división política- administrativa.

Multidimensional: abarca las distintas esferas de la vida de una comunidad, municipio o región.

Integrado: articula las políticas y programas verticales y sectoriales desde una visión territorial.

Sistémico: supone la cooperación de distintos actores y la conciliación de diversos intereses sectoriales.

Sustentable: se prolonga en el tiempo a partir de la movilización de los recursos locales.

Institucionalizado: establece reglas de juego, normatividad, políticas, organizaciones y patrones de conducta locales.

Participativo: intervienen activamente agentes públicos, organizaciones intermedias y de base y empresas.

Planificado: es fruto de una “mirada estratégica” por parte de una concertación de actores que definen procedimientos, metas y objetivos.

Identitario: se estructura contemplando la identidad colectiva de la comunidad.

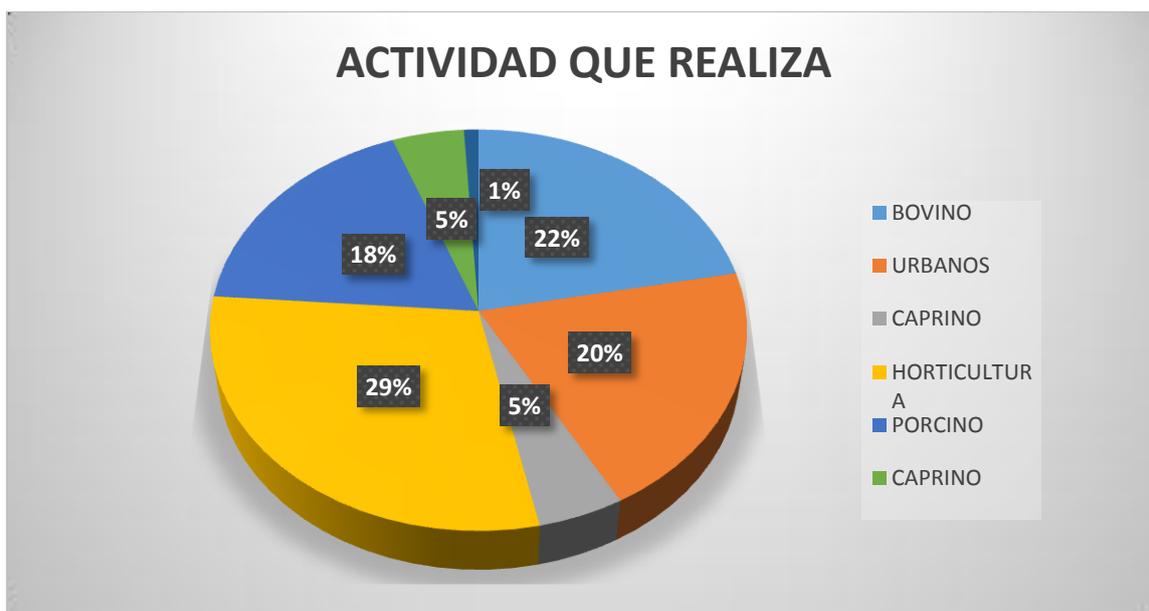
Innovador: en cuanto al modelo de gestión, de fomento productivo, de participación social.

Los que trabajamos el desarrollo local y particularmente la economía popular debemos tener presente estas dimensiones cuando llevamos adelante algún proyecto o programa. Y en este sentido una de las debilidades del sector es la falta de gestores locales y de metodologías aplicables y escalables. Cuestiones básicas como las que muestra el siguiente cuadro deberían ser usadas permanentemente por cualquier gestores o funcionarios públicos que pretende diseñar o ejecutar algún programa de apoyo al desarrollo local.

A DONDE VOY	VISION	DESORIENTACION
COMO VOY	ESTRATEGIA	TROPIEZOS
A TRAVES DE QUE	ESTRUCTURA	ANSIEDAD
CON QUIEN	CULTURA	RESISTENCIA
CON QUE	RECURSOS	FRUSTRACION

Entonces era necesario encontrar el **cómo y quienes** eran las personas para ejecutar este programa. Esto se resolvió usando una metodología que llevo adelante los últimos 7 años la Fundación Nueva Gestión en alianza con la Fundación Fautapo de Bolivia en Salta y Jujuy. En este modelo se destacan la formación de un gestor de desarrollo para las instituciones demandantes del programa (municipios, comunidades, ONG, etc.) y el enfoque pedagógico que es la formación basada en competencias.

A partir de estas definiciones se elabora un hilo conductor que comienza con la formación del gestor, el estudio de contexto de los participantes, el diseño participativo de la currícula a ejecutar en el proceso formativo. Posteriormente se elaboraba – previa discusión – la parte del proyecto a ser financiada. Después de 1000 encuentros a campo y 100 procesos formativos desarrollados en diferentes actividades económicas que se muestran en el siguiente gráfico.



Después del primer año de trabajo los procesos formativos fueron agrupados por actividades constituyéndose en complejos productivos: Bovino, Hortícola, Porcinos, Camélidos, Quinua, Turismo rural y emprendimientos urbanos.

En cada uno de estos complejos se ejecutaron entre 6 y 15 procesos formativos (100 a 300 productores en total por complejo). Esta organización permite una intervención más sistémica y más especializada desde lo administrativo, técnico, valor agregado y comercialización. También mejora las alianzas y acuerdos con otros organismos dedicados al tema y con el sector privado.

Mil encuentros a campos con variedad de instituciones, perfiles técnicos, gestores de diferentes contextos, Intendentes y Comisionados municipales con relaciones políticas y visiones diferentes en cuanto al desarrollo, genera una cantidad de situaciones y evaluaciones que nos permite presentar un modelo de intervención rural que podemos afirmar es aplicable y replicable en todo el norte argentino.

Al terminar una primera etapa de procesos formativos se realizó una reunión con productores rurales y urbanos, con mínimo de recursos para logística participaron más de 800 productores de un cierre y evaluación del primer año de procesos formativos. Se concretaron 377 encuestas. Parte de la sistematización se presenta en este trabajo.

Este encuentro nos permitió comprender que los productores apreciaban el trabajo de acompañamiento ya que llegaron desde los distintos puntos de la provincia. Otra característica de este encuentro que el 70 % de los asistentes vinieron de las zonas rurales y un 30 % urbanos. Los participantes de los diferentes procesos formativos querían contar sus experiencias. La siguiente es una imagen de productores y emprendedores reunidos el 15 diciembre 2016.

El programa se había iniciado en marzo 2016 con la formación de gestores y en 10 meses de ejecución lograba esta convocatoria.



Este esquema muestra la necesidad de construir estructuras que interpelen a las instituciones que participan y vayan incluyendo a los productores no solo como participantes receptores de una política de gobierno sino como representantes de un sector importante de la economía local. Este último punto- la representación sectorial - es fundamental para que el sector tenga la posibilidad de desarrollarse y crecer, ya que se debe hacer un salto cualitativo y cuantitativo y esto implica políticas sistémicas y de mayor escala.

El grafico muestra la importancia de los principales actores y sus instituciones en el desarrollo de la economía popular, en especial de la agricultura familiar.



Si falta una de las instituciones no se estará en condiciones de llevar procesos sistemáticos primero porque resultara oneroso para alguna de las otras dos instituciones, segundo porque es prácticamente imposible lograr un seguimiento de las tareas.

Puede haber más de tres instituciones pero no puede haber menos. Existen intangibles difíciles de transmitir o de cuantificar que poseen las tres instituciones básicas que permiten con un piso de compromiso avanzar y después retroalimentarse a partir de ver avances en el compromiso de los productores con la actividad y sobre manera de parte del municipio – más cuanto más chico es – al detectar la importancia política que adquiere el proceso formativo, a partir de los comentarios de las familias participantes al conjunto de la comunidad.

En la medida que la institución – cualquiera de las tres – no ponga el centro de su compromiso en el fortalecimiento de la actividad productiva del productor es muy difícil que se genere un círculo virtuoso, lo que viene sucediendo es lo contrario. No existe una institución responsable política que tome la iniciativa y esto deriva a que las instituciones técnicas cumplan un rol formal.

Cuando existe una institución que tiene como centro la mejora de los ingresos del productor un grupo de productores avanza en función del grado de compromiso que tengan el gestor y los facilitadores educativos.

Las estructuras deben exponer a las instituciones para cumplir de la mejor manera sus tareas.

La participación de las tres instituciones es fundamental para poder avanzar con éxito y con menores costos. La opinión de un gestor nos ilustra mejor la dificultad de alcanzar esta interacción institucional:

“Al principio fue un poco complicado, porque no estaba acostumbrada a trabajar en forma interinstitucional, ya que para este proceso formativo había que trabajar en relación con la provincia, con la Secretaría de Economía de Popular me costó pero cuando venía el facilitador nos fuimos conociendo primero hicimos el relevamiento de las problemáticas de cada productor, salimos al terreno y bueno de allí nos fuimos organizando entre los productores para ir haciendo la currícula que desarrollaríamos durante el proceso formativo”



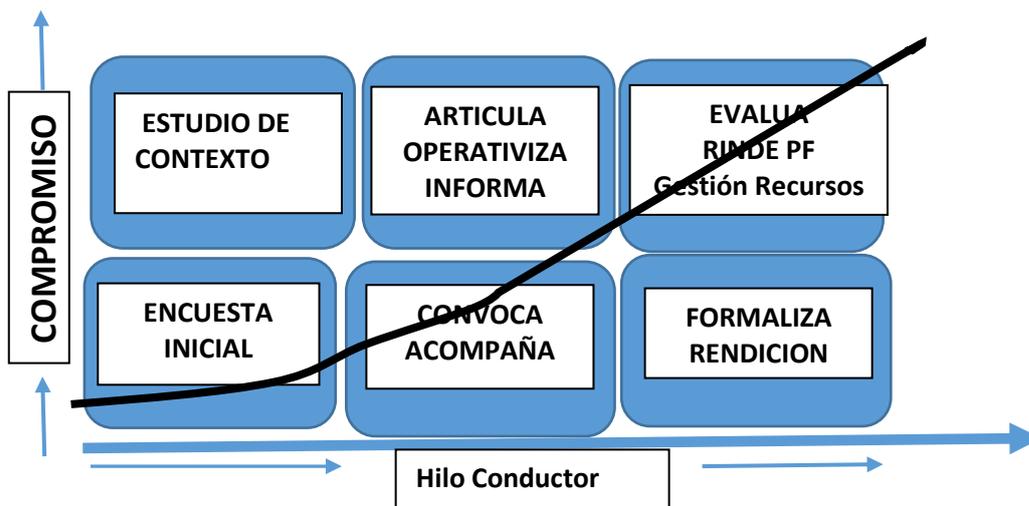
Taller cero para elaborar la currícula de productores de plantas frutales en Tumbaya-Jujuy

En un principio les costó a los productores también aceptar esta propuesta de capacitarse más allá que ellos tienen conocimientos natos ancestralmente, dentro de la cultura de siembra, ellos tienen un conocimiento práctico, nosotros los fuimos acercando otros

conocimientos con la ciencia esto no dejaba de lado lo que ellos sabían, nos costó y fuimos avanzando y la participación se hizo continua de todos los productores”

“Para armar la currícula, con el facilitador tuvimos que visitar terreno por terreno familia por familia, de los que habían mostrado interés, de lo que creían que este proceso formativo iba a salir adelante, les preguntamos, le hicimos una entrevista, una encuesta y dentro de esa entrevista expresan libremente lo que les hacía falta para formarse y para llevar adelante la agricultura”.

El compromiso de los gestores queda reflejado en el siguiente esquema a lo largo del hilo conductor

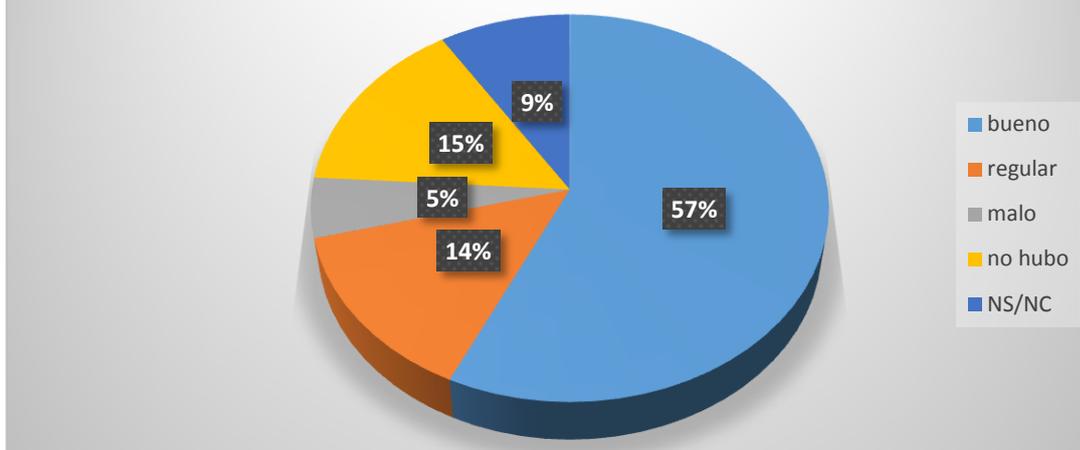


El hilo conductor fue dividido en tres partes: el diagnóstico, ejecución del proceso formativo y la evaluación/ rendición. Consultados los productores participantes sobre el rol del gestor nos respondía lo siguiente:



El Municipio es un actor clave en el desarrollo local, pero en el norte argentino ese rol está desdibujado, por lo que la percepción de los productores y emprendedores en cuanto a la participación municipal en los procesos formativos lo reflejaban de la siguiente forma:

Como fue la Participacion del Municipio



Si sumamos bueno y regular estamos en 71 % que es concordante con las respuestas en relación al gestor (articulación, acompañamiento y coordinación) que representan 70%.

Es el caso del gestor del Municipio de Caimancito ante la pregunta cómo se desarrollaron los encuentros contestaba: *“los módulos fueron realizados en campo, práctica pura, donde los productores si bien ya vienen realizando la actividad durante años, tener la parte técnica y la formal en el mismo campo era el combo perfecto, porque el conocimiento que se adquiría allí era un conocimiento puro tanto teóricamente como en la práctica, nos vino muy bien la verdad es para felicitar la forma en que se desarrolló del proceso en si”*

“Nosotros gratamente a lo largo del curso, hemos asistido al 100 % de los modulo, si bien son dos los gestores, lo que estamos realizando la tarea, al finalizar los módulos fue muy bueno lo que se adquirió, hay grupo que quiere seguir aprendiendo, un grupo que adquirió nuevas habilidades, el conocimiento sobre nutrición, cantidad de alimento que hay que darle a los cerdos , es sacar de la cabeza estamos criando chanco , ahora estamos produciendo carne de cerdo para la venta ya no tenemos más mascotas”



Formación de Gestores de desarrollo – En Salón de Capacitación del Ministerio

Esto nos decía la productora Sandra Ruiz en relación al proceso formativo

“Es muy buena la experiencia de aprendizaje, uno lo vive, no lo mismo decirlo que hacerlo, es una experiencia muy buena para capacitarnos nosotros como emprendedores”

Y esto opinaba del Facilitador educativo

“Tiene muy buena actitud, muy voluntarioso, nos enseña mucho, en la clase le preguntamos nos responder, tenemos dudas y siempre están aconsejándonos, me parecen muy bueno los chicos capacitadores”

Y en relación al gestor decía: *Es fundamental porque a través de su gestión hemos podido lograr hace más de un año esta capacitación, acceder a este proyecto de formación*

Esto nos contestaba Carlos David Gestor de Yala en relación a la currícula de ganadería Bovina

“creo que la currícula de ganadería bovina en particular está bien hecha, tiene coherencia, tiene los pasos o procesos coherentes, como tiene que ser, se dan los módulos, así como estamos, estamos bien, seguimos una línea que creo q no hay que cambiar, se pueden agregar cosas.”

¿Cuál es el impacto de los procesos formativos?

“Ya se está viendo, el tema de alimentación ahora saben que pastura es nutritiva, que pastura es seca, que pasturas llega al rumen anda más, pero no tiene poder de alimentación como se debe suplementar, hicieron silos para guardar el forraje en época mala que comienza ahora, y sobre todos esto es una opinión mía, se cambió la mentalidad del pedir, por el de producir, la gente eso le gusta ahora ya quieren sembrar más, quieren poner maíz, saben que no es cualquier maíz sino el que es para la zona, la alfalfa, como ensilar ya están preocupados por tener más maquinarias para ensilar.”

Esto le preguntamos al Facilitador Bovino en relación al Gestor de Yala

¿Cómo ha sido la tarea de Carlos Davis?

“Ha sido vital, como todas intervenciones que estamos teniendo la coordinación con los municipios locales, desde un principio Carlos se ofreció acompañar para facilitar con la institución política local, que es municipio de acá de Yala, inclusive que no es la jurisdicción municipal como es Ocloyas, pero bueno está muy activo en esto de acompañar”

¿El impacto de este proceso formativo?

“Hay un impacto esperables en el tema productivo, mejor la cantidad de terneros que produzca cada uno de los rodeos por año, mejorar el estado físico de los animales, obviamente mejorar el ingreso económico familiar y desde el punto de vista más global es mejor los esquemas de comercialización, mejor la articulación y la capacitación entre productores, ya hubo encuentro en San Antonio, que fueron más de 250 productores, la idea es trabajar y generar estrategias en común a nivel provincial, que potencia a los productores chicos que tiene un volumen muy importante de producción y que representa aproximadamente un 81 % de productores de toda la provincia de lo que es ganadería.”

Un participante del proceso formativo Bovino Raúl Santos de la localidad del Chañi

“Estoy volviendo al lugar donde me crie (Chañi) tengo 55 años, no estaba en la provincia, hoy me encuentro en una capacitación que es muy provechosa para los jóvenes, para que puedan aprender más sobre lo que es la producción ganadera, es muy interesante para los pequeños productores.”



Modulo Bovino en la localidad de Loma Larga

¿Dónde estamos ahora?

Ahora estamos en Termas de Reyes, donde estamos viendo el tratamiento de animales como es la desparasitación, como son los procedimientos básicos para hacer los análisis, como desparasitar y la parte de medicamentos a implementar para cada caso ya sea interno o externo”.

¿Cómo son las clases?

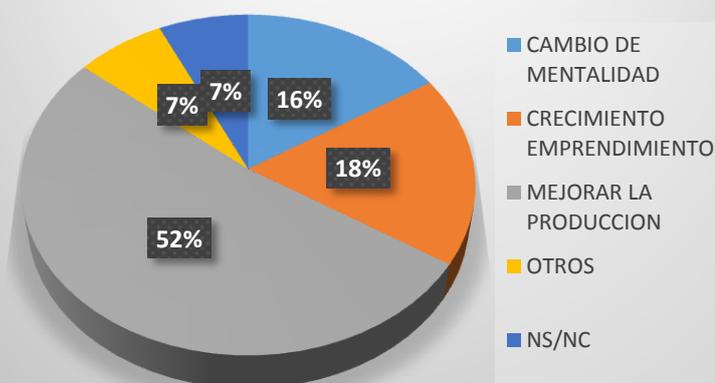
“Las clases son metódicas, muy buenas hay una progresión, de los más sencillo a lo más profundo, porque a uno le va quedando bien porque si vas saltando no sería lo correcto”



Una de los trabajos que el facilitador educativo debe realizar es la ficha del modulo dictado, para lo cual un gestor comprometido debe colaborar para poder contar con toda la información fresca al finalizar la actividad. En este sentido una foto, los temas mas relevantes y los debates que llevaron mas tiempo o mas controversias y como se resolvieron es fundamental para la evaluacion final del proceso formativo. Tenemos muchos ejemplos de discusión sobre una determinada situación que fue resuelta con la experiencia de los productores y el conocimiento del técnico. Cuando el aula es donde se realiza la actividad las posibilidades de consulta se potencia y el conocimiento construido es la combinación de conocimientos y experiencias explicitas e implícitas.

A lo largo de este texto insistiremos en la importancia de los procesos formativos, porque lo consideramos esencial para producir cambios sostenibles. Este grafico es sobre la utilidad del proceso.

Para que le sirvió el Proceso Formativo



Estos resultados de la consulta en relación a la utilidad de los procesos formativos. Destacamos el cambio de mentalidad porque se trata de aquellos productores que lideraran y serán el apoyo para continuar escalando en las actividades. Un ejemplo que conviene desarrollar más ampliamente es el caso del proceso formativo bovino donde en el ejido del municipio de Yala 200 productores después de alcanzar unos 15 módulos de las cuestiones básicas de manejo, sanidad, nutrición y genética.

Se decidió llevar adelante un proyecto financiado por el PNUD de curtido de cuero ecológico. Se trata de los cueros del ganado de autoconsumo que normalmente se tira por el mal manejo en la cría y la faena generando problemas ambientales, estamos hablando como mínimo 600 cueros anuales.



Productores, gestores, facilitadores educativos en la presentación del proyecto de ecocueros financiado por el PNUD en la localidad de Yala.

Este escalamiento de cantidad y calidad de actividades ligadas al desarrollo local también se va manifestando en lo político. En las provincias del norte argentino el sistema feudal y asistencialista forma parte natural de la actividad política en la provincia de Jujuy. Resulta difícil que los temas ligados al desarrollo sean prioridad en el discurso y menos en el uso de los recursos. Siguen siendo gestiones municipales ABC – alumbrado, barrido y cordón cuneta – resulta complicado que adopten la D – desarrollo – y menos la E – educación –. No es visto con valor político y a la vista de los resultados se termina comprobando que el reparto de mercaderías, camisetas de fútbol, colchones y promesas de terrenos fiscales es más rentable electoralmente.

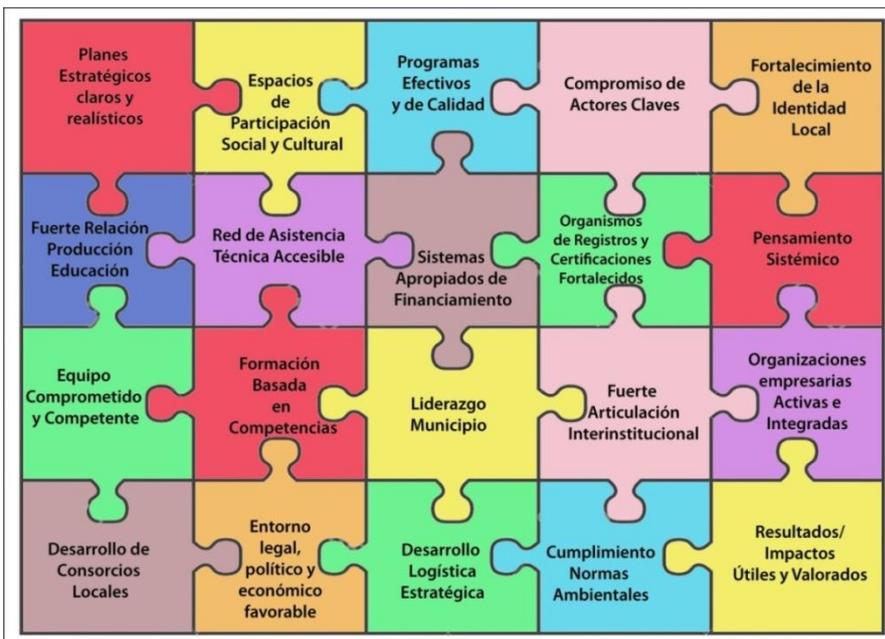
Vale la pena considerar el caso de la localidad de Palma Sola zona que pasa de Yungas a chaqueña en el extremo sureste de la provincia de Jujuy.

La gestora de dicha localidad participo desde el primer momento de la convocatoria a formacion en febrero del 2016 y llevo adelante la tarea en su localidad a pesar de que en el primer momento no conto con mucho respaldo del Intendente. “Uds le lavaron la cabeza” nos dijo el jefe comunal después de las elecciones del 2019 (que gano la reelección).

La evolución de la gestora desde febrero 2016, paso a ser directora de desarrollo productivo, luego secretaria de gobierno y actualmente encabezo la lista de concejales y resulto electa. Lo llamativo es que en estas últimas elecciones el intendente continuo con el discurso tradicional y la candidata a concejal su propuesta pasaba por profundizar y ampliar los procesos formativos en la localidad de más de 20.000 habitantes. Tambien se implemento un banco municipal de microcréditos donde hubo un importante reacomodamiento de las áreas de contaduría y rentas en relación a los trámites de créditos para los emprendedores. Se “ablando” la parte dura del municipio (Hacienda) para el desarrollo de los bancos municipales.

No es el único caso, ya que la gestora del Fuerte fue electa comisionada, donde se hicieron procesos formativos en porcinos, bovinos y turismo. Tambien se implemento un banco municipal de microcréditos. En Yala que pasaba de comisión municipal a Municipio fue reelecto el intendente donde se hicieron procesos formativos bovinos, jardinería y turismo.

Tambien ganaron e influyeron las zonas donde se había trabajado con proceso formativos en Purmamarca, Tumbaya y Volcan en la quebrada de Humahuaca. En estos dos últimos tambien se implementaron bancos municipales de microcréditos.



Para avanzar en el desarrollo local se necesita que tenga valor político, para que todos los sectores de la vida de la comunidad hagan aportes y vayan logrando un entramado de instituciones y proyectos que generan un contexto de movilización permanente. El siguiente decálogo

no me pertenece pero creo que de algún modo ayuda a la construcción del rompecabezas del desarrollo local.

1.- Crear en la comunidad un clima cooperativo, favorecedor de que todos los posibles actores del desarrollo estén implicados en el proceso. Para articular puede haber dos niveles que se complementan mutuamente – formal e informal. La cooperación debe dar lugar a compartir las competencias sin que se diluyan las responsabilidades ni se pierda la necesaria especialización posterior.

2.- Deben situarse adecuadamente en el contexto económico real. Crecimiento o secesión.

3.- Elaborar una estrategia global. Diagnosticar problemas que afrontar, auditar las intervenciones existentes, Evaluar los recursos disponibles, formular con precisión los objetivos perseguidos, establecer un plan de acción y fijar un sistema de seguimiento y evaluación.

4.- Desarrollar instrumentos institucionales adecuados a la intervención que se persigue. Deben ser estables, flexibles y profesionales.

5.- Enraizar localmente el proyecto consiste en perseguir una solución endógena que va más allá de la dimensión económica.

6.- Contar con liderazgos adecuados tanto político como técnico.

7.- Favorecer un clima emprendedor.

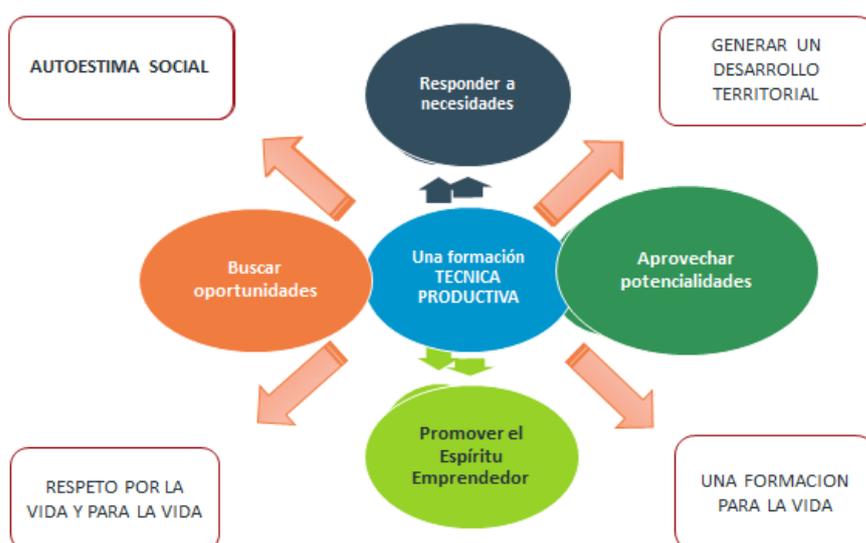
8.- Abrir canales de comunicación con el conjunto de la sociedad para dar a conocer objetivos y estimular la participación, reforzar la identidad local, mejorar la autoestima y evolucionar las mentalidades.

9.- Estimular la construcción de una sociedad activa todos pueden aportar al desarrollo.

10. Partir de las realidades locales. De las limitaciones para superarlas, de las posibilidades, para multiplicarlas. No es hacer castillos en el aire.

Podemos sintetizar en tres elementos claves:

MOVILIZACIÓN relacionada con el estímulo, la información y la formación de, para y con la sociedad civil. **CONCERTACIÓN Y CONSENSO** relacionado con el concepto de coordinación y colaboración entre los distintos actores sociales, políticos y económicos. **ESTRATEGIA** relacionada con los recursos existentes y el potencial local, el desarrollo planificado, coherente, sostenible e integrado.



Este esquema realizado por la Fundación Fautapo de Bolivia también expresa la integralidad del proceso formativo y la búsqueda operativa (el COMO) de las diferentes formas de expresar lo “QUE” hacer para el desarrollo local. Es un modo operativo de implementación del decálogo mencionado anteriormente.

REFERENCIAS CONCEPTUALES

El enfoque por competencias como núcleo en los procesos formativos y la inserción laboral

Diversos estudios revelan que la educación formal es necesaria aunque no suficiente para acceder al mercado de trabajo, además las competencias casi no difieren para un empleo formal como informal. El que ha concluido el nivel secundario logra mejores ingresos como empleado formal en relación al que no, sin embargo, no se ha modificado en décadas la tasa de abandono de la escuela secundaria (40 a 50% de los ingresantes) en Jujuy.

En cuanto a la creación de puestos de trabajo en el último medio siglo, la mayor cantidad de puestos se origina en empresas de mediano a micro, no así en las grandes. Hasta no hace pocas décadas el desarrollo de las capacidades emprendedoras se dejaba para quienes nacían o aprendían en sus propios entornos familiares, sin embargo, un porcentaje importante de la población emprende o crea su propio trabajo por necesidad y en todos los casos requieren soporte formativo para identificar, evaluar y explotar una oportunidad de negocio.

Entre la urgencia y el largo plazo el enfoque de formación por competencias en muchos países en vías de desarrollo como avanzados ha sido adoptado y complementado con políticas públicas con logros importantes.

Todo modelo pedagógico tiene en cuenta tres procesos principales: el de aprendizaje, el de enseñanza y el de desarrollo humano. La diferencia entre un modelo u otro está en el grado de importancia relativa que le asigne a las Actitudes (quiero), las aptitudes (puedo) o los contenidos (aprendo) en su implementación. A su vez el modelo evaluativo guarda relación con el pedagógico.



Formación en almacigos de productores Hortícolas con participación de docentes y alumnos de la tecnicatura superior en Gestión agropecuaria con sostenibilidad ambiental

La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable

de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman "conocimiento indefinible" y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, difieren de las calificaciones, que son medidas por el diploma y la antigüedad.

Proceso Formativo

Un Proceso Formativo dentro de la Formación Técnica Profesional puede entenderse como una propuesta educativa fundamentada en el crecimiento de los destinatarios - trabajadores, desocupados, productores, unidades productivas, entre otros - a partir del fortalecimiento de sus conocimientos técnicos, tecnológicos, actitudes y valores para la convivencia social, que le permiten desempeñarse en una actividad productiva. Esta formación implica el dominio operacional e instrumental de una ocupación determinada, la apropiación de un saber técnico y tecnológico integrado a ella, y la capacidad de adaptación dinámica a los cambios constantes de la productividad; la persona así formada es capaz de integrar tecnologías, moverse en la estructura ocupacional, plantear y solucionar creativamente los problemas y saber hacer en forma eficaz.

Un proceso formativo se desarrolla partir de una serie de pasos o etapas que respetan y aseguran una sistematicidad y coherencia educativa. En ellos intervienen aspectos institucionales y diversos actores, tales como las empresas, personas o comunidades, gestores municipales, técnicos de organismos gubernamentales, Ongs, fundaciones dedicadas a la formación profesional, entre otras.

A continuación detallaremos algunas dimensiones que pueden evidenciarse en un proceso formativo, sus principales características y actores:

1º DIMENSION: ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ARTICULACIÓN

En esta primera dimensión uno de los principios que guía el proceso formativo es su vinculación con el mundo productivo; es lo que la caracteriza y rompe con el modelo de formación tradicional centrado con frecuencia en el aula, los libros, la memorización.

La formación profesional necesita de prácticas y conexión con el sistema productivo para su desarrollo pedagógico y, en ocasiones, de apoyo económico a través de equipamiento y espacio.

En este sentido el diagnóstico del contexto requiere un abordaje participativo para definir los cursos de formación, las competencias, los módulos y las modalidades pedagógicas. Se toma en consideración las preferencias y prioridades de los destinatarios, de tal modo que las propuestas respondan a las necesidades y se adecuen a la racionalidad de los beneficiarios.

En general, en esta dimensión, el propósito principal es visibilizar y movilizar a los miembros del territorio hacia la formación a partir de conocimientos técnicos y sociales, con el objeto de acumular capital social dentro y fuera del territorio y, a su vez, estudiar las condiciones de producción, participación, cooperación y desarrollo local existente, con el fin de trazar un plan entre las entidades civiles, estatales y privadas para lo que será la fuente base para el desarrollo local.

2ªDIMENSION: IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA TÉCNICA

Es ampliamente aceptado que la sociedad del conocimiento implica saberes diferentes, que la dinámica de los cambios es muy elevada. En este escenario, el componente información es estratégico y forma parte de las competencias que instituciones y personas deberían alcanzar; esto es, capacidad para:

I- identificarlas y seleccionarlas con criterio de pertinencia;

II- procesarlas e interpretarlas, con referencia al escenario dominante, y

III- para derivar orientaciones de corto y mediano plazo (y si es posible de largo plazo) que direccionen su actuar. En este sentido los desarrollos de procesos formativos pertinentes son aquellos que generan tecnología útil en la solución de problemas que mejoren la competitividad de los procesos productivos y de servicios del territorio.

Analisis de los problemas de un grupo de productores caprinos en Hornaditas- Humahuaca que permite definir los temas y modulos que van a componer la curricula a ejecutar.

Esto es una parte de la sistematización del trabajo realizado en terreno a efectos indicativos de como se construye la curricula. En este caso se analizaron diez problemas planteados por los productores y facilitados por el técnico superior Ilde Zepeda del equipo de la ley caprina.

PROCESOS FORMATIVOS PARA PRODUCTORES CAPRINOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR LUGAR: HORNADITAS - HUMAHUACA

Nº Orden	Problema	Temática de la Capacitación	Breve Descripción de la Temática	Nº de Encuentros	Fecha Capacitación	Lugar de la Capacitación
1	Escases de pasturas por las bajas precipitaciones que se experimentaron en la época invernal	A. Conservación de forrajes para nutrición animal. B. Siembra de pasturas. C. Nutrición animal	A.Realizar microsilos para conservar calidad de alimentos (materia verde) B.Siembra de alfa y verdes de invierno C.Bloques nutricionales aprovechando la materia prima de la zona.	A.1 jornada B.1 jornada C.1 jornada	a..... b..... c.....	a. Predio de..... b. Predio de..... c. Predio de.....
2	Mortandad de rumiantes menores (por desnutrición animal)	A.Sanidad animal B.Selección de reproductores C.Instalaciones	A. Herramientas para diagnosticar enfermedades parasitarias (prevención y tratamiento) B.Trabajo en terreno para seleccionar los animales con potencial	A.1 jornada B.1 jornada	a..... b.....	a. Predio de..... b. Predio de.....

			reproductivo. C.Alternativas de construcción de instalaciones	C.1 jornada	C.....	c. Predio de
3	Desconocimiento de los procesos en la elaboración de productos lácteos	Elaboración de quesos de calidad	Elaboración de quesos de calidad de acuerdo a normas pertinentes	3 jornadas	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
4	Desaprovechamiento de subproductos	Agregado de valor	Curtido de cueros Artesanías de cueros Chacinados y escabeches	4 jornadas	1..... 2..... 3.... 4....	1..... 2..... 3..... 4.....

Los municipios, productores, instituciones de formación profesional deberán ser capaces de llevar a cabo relaciones de cooperación entre los organismos de gobierno y los sectores productivos y tecnológicos; a través de selección y traducción de modelos, expresiones y proyectos que puedan ajustarse a las condiciones del contexto. Está demostrado que los proyectos más exitosos son aquellos que operan, se desarrollan y retornan al territorio.

El nuevo enfoque de proceso formativo deberá centrarse en un trabajo de interpretación de cada fenómeno en una red conceptual de esquemas, expectativas, memorias y sistemas sociales, siendo éstos quienes asuman un sentido relacional específico en el contexto de la acción.

3º DIMENSIONES: DISEÑO DEL PROYECTO DE FORMACIÓN

Las demandas de la sociedad del conocimiento son determinantes sobre los nuevos perfiles profesionales y los procesos de formación. El perfil pasa de un esquema convencional a uno de referencia dinámica, donde se puede sumar un conjunto de elementos a partir de una sólida base de formación común, que sea diseñada de manera que permita aprovechar al máximo las inversiones que demanda implementar reconversiones sucesivas de la formación como se espera que ocurra, atendiendo las exigencias del sistema económico y productivo, con especializaciones más competitivas y “globalizadas”, gracias a la tecnología.

Usualmente, cuando se plantea una propuesta de capacitación se suele hacer énfasis en el contenido de la formación y no en la metodología que se usa para impartirla; lo que suele llevar a la implementación de estrategias pedagógicas expositivas y transferencistas. Si bien esta modalidad puede resultar útil en ciertas circunstancias, tiene muchas veces escasa potencialidad para transformar las prácticas y las actitudes de los participantes de la formación, así como para generar habilidades para reflexionar sobre los propios modos de hacer o producir algo.

4TA DIMENSIÓN: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE GESTORES DE DESARROLLO

La formación del gestor de desarrollo, se encuentra enmarcado en un nuevo paradigma de desarrollo local sostenible que requiere aumentar las capacidades organizativas de los colectivos, organizaciones, grupos y a su vez promover conducta participativa orientada a la autogestión y autodeterminación a través de un proceso reflexivo y crítico sobre la gobernabilidad y procesos institucionales; enfocado a la estructura y funcionalidad de los

procesos organizacionales, sus perfiles, estilos y diversidad con el objeto de mejorar las aptitudes productivas y transformar los indicadores de competitividad de las comunidades. En este contexto socioeconómico, la figura del gestor de desarrollo aparece como un actor clave.



Formación de Gestores de desarrollo – Ing Elsa Pereyra de Fundación Nueva Gestión
5º DIMENSIÓN: IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DE PROCESO DE FORMACIÓN TÉCNICA

Este momento corresponde al desarrollo de la capacitación. Se adecua el *diseño curricular* al contexto. Aquí toma protagonismo el facilitador como mediador del conocimiento.

Si bien los capacitadores proponen los contenidos para desarrollar los temas que se les pedían, siempre incluyendo las demandas surgidas de los participantes, de las unidades productivas y demás actores.



Esta imagen pertenece a una de los primeros módulos de un proceso formativo caprino en la localidad de hornaditas al norte de la ciudad de Humahuaca. Tuve la suerte de participar en el debate entre los productores y la veterinaria sobre el diagnóstico de la enfermedad de una cabra. Los productores le echaban la culpa a un gusano que están en los churquis y que comían las cabras. Pero no todas morían, se mato la cabra para verificar las causas del problema determinándose que a causa de la sequia comían mucha tierra que taponaba las tripas.

La metodología vigente que hoy guían los procesos formativos se basan en el enfoque por competencias. Esto implica un cambio relacional con el conocimiento. Como plantea Borghesi (2005) *“educar es convertir el conocimiento en experiencia y la información en vida”*. El modelo de formación ya no se sitúa en pretender educar sujetos acumuladores de conocimientos, sino en personas que los saben gestionar hasta convertirlos en experiencia personal.

6º DIMENSIÓN: EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Como puede verse, la evaluación es de tipo procesual y de producto, con un enfoque claramente formativo.

Una de las estrategias que se realiza es pedir a los asistentes que valoren de manera individual su grado de satisfacción (nada satisfactorio, poco satisfactorio, satisfactorio y muy satisfactorio) respecto de cinco ejes: metodología utilizada, manejo y organización de los tiempos, logística (alojamiento y alimentación) y utilidad de la capacitación para el trabajo en el que deberán desempeñarse.

Luego, los resultados individuales se pasan a un papelógrafo para poder discutirlos colectivamente. En esta instancia, también se pide a los asistentes que destaquen por escrito los aspectos positivos y negativos de la capacitación; respuestas que también se comparten y discuten oralmente.

La evaluación de las actitudes es por evidencias, visitando los predios y observando el cumplimiento de las prácticas.



Productoras preparando la jeringa para vacunar. Previa fundamentación se procede a evaluar las habilidades y posteriormente a partir de los registros la evidencia que muestra la conducta.

Esta propuesta parte de una concepción de la evaluación que pone el foco en comprender aquello que se evalúa más que en juzgarlo o medirlo desde una posición externa o de autoridad (Elichiry, 1997). Esta forma de pensar a la evaluación destaca la importancia de la interpretación de singularidad, incorporando la historicidad y la complejidad de los fenómenos; lo que, en el caso de la valoración de programas y proyectos, requiere evaluar sus procesos y no sólo su impacto o resultado (Niremborg, Brawerman y Ruiz, 2000).

7MA DIMENSIÓN: APOYO A EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

En nuestro medio geográfico, los emprendedores se enfrentan a circunstancias adversas de diferente tipo: falta de apoyo real en la consecución de recursos financieros a nivel de préstamos blandos, patrocinio para la generación de escenarios reales de coincidencia con posibles inversionistas.

A esto se suma no contar con reales asesorías, accesibles económicamente, para convertir una idea innovadora y que pueda ser exitosa en un proyecto empresarial robusto y al mismo tiempo atractivo para los inversionistas, tanto a nivel nacional como internacional.

Por ello es que desde las diferentes instituciones al ver esta realidad intentan realizar o gestionar aportes para la concreción de diferentes proyectos productivos.

Para esto la secretaria recurre a los diferentes programas de financiamiento internacional (proderi, pnud), nacional (ley caprina, ley ovina, programa creer y crear y otras programas) y provinciales (Prodeaf, prosep, otros).

Las imágenes siguientes pretenden ser representativas de cientos de inversiones en diferentes actividades y lugares de la geografía jujeña. Hay que mencionar que muchas de esas mejoras prediales no se hacen exclusivamente con los fondos de la secretaria sino que los productores incorporan sus propios ahorros.



Inversion Porcina en la Localidad del Fuerte Inversion tanque australiano en Jallagua, Humahuaca.



Productores porcinos de Caimancito realizando la construcción de instalaciones

El aumento de la producción Porcina en las localidades de EL Fuerte, Caimancito, Palma Sola, Ocloyas fue sorprendente alcanzando 300/400 %. Esto genero un problema la necesidad de alimentos para la etapa final de engorde. Que fue resuelta en algunas localidades con la puesta en marcha de los bancos municipales de microcréditos.

Un grupo de productores de la localidad de El Fuerte tomo la iniciativa de visitar al Municipio de San Pedro para acordar la faena de la producción en el matadero habilitado para transito provincial. Esto significa un avance importante al pasar de faena en domicilio en condiciones precarias a hacerlo cumpliendo la reglamentación exigida por las autoridades bromatológicas.

El proceso formativo es un espacio de participación conjunta de formación por competencias que ofrecen la oportunidad del aprendizaje social entendido como diferente modalidad de aprendizaje, es decir como diferentes formas de percibir y actuar.

Este aprendizaje social ocurre cuando pasamos de una situación donde cada persona tiene una perspectiva diferente y tiende a trabajar de manera individual a otra cuando los integrantes de un grupo aportan y perciben en una forma complementaria que permite coordinar y acordar acciones.

Esto no es espontaneo, al contrario las fuerzas del mercado nos direccionan a profundizar el individualismo. Los procesos formativos generan el espacio de aprendizaje social y es el FBC (formación basada en competencias) el facilitador para que las personas actúen alrededor de un interés donde existe interdependencia.

Los procesos formativos entonces son la herramienta donde se construyen oportunidades, para aprendizaje individual y colectivo que permite un aumento de la autoestima junto a un mayor compromiso para las estrategias que se van acordando.



Los procesos formativos, en definitiva, es una estrategia de intervención que conjuga una formación crítica, participativa, sistemática. Un proceso de enseñanza aprendizaje compartido genera a un intercambio de saberes y experiencias que llevan a la reflexión y acción colectiva que modifica el sentido común instalado.

En este sentido hay muchos ejemplos de aplicación de tecnologías apropiadas para cambiar una cultura de engorde bovino que producía novillos de cuatro años de baja calidad a raíz de un manejo deficitario en relación a la disponibilidad de alimentos. El proceso formativo fue modificando este “sentido común” para avanzar en otras estrategias que apunten a comercializar terneros.

El uso de moto cultivadoras para la plantación de pasturas y la aplicación de las tecnologías de silaje son acciones concretas que fue complementado con una inversión para construir corrales y bretes necesarios para la venta por remate de terneros.



Productores realizando silaje para disponer de pasturas en invierno

La secretaria condiciona el financiamiento a los emprendedores a que previamente se lleve adelante un proceso formativo integral cuyo contenido es acordado con los propios participantes. Asimismo la ejecución de dicha curricula se realiza con un enfoque pedagógico de formación basado en competencias.

El proceso diseñado y ejecutado se realiza a **contexto** para el grupo de emprendedores, es **integral** atacando todos los aspecto que tiene la actividad y se busca ir resolviendo los **problemas** que se van considerando prioritarios para lo cual la evaluación es **permanente** y por **evidencia** para ambas partes: facilitadores y participantes.

También tiene dos desafíos complementarios: crear una red de organizaciones de microfinanzas y un sistema de asistencia técnica local. En ambos casos se pretende ocupar todo el territorio.

Desarrollar compromiso con la actividad para lograr sustentabilidad y generar excedentes es uno de los objetivos más importantes. La educación de adultos resulta un desafío ya que implica romper paradigmas, cambiar hábitos, promover el trabajo asociado, y

fundamentalmente estar abiertos a aprovechar las oportunidades y preparados para soportar las amenazas.

Ya la educación básica, secundaria y terciaria resulta complicada para resolver por parte de las autoridades educativas y ni hablar de los docentes. Estos se sienten agobiados para cumplir una cantidad de contenidos en tiempos escasos que en la mayoría de las veces los alumnos ya los tienen disponibles a través de la tecnología.

Entonces se trata de una reinterpretación curricular que se realiza sobre acuerdos con los participantes sobre las cuestiones que consideran relevante. El reconocimiento de problemas que convoca y entusiasmo permite trabajar a contexto produciendo conocimiento valioso para ambas partes. Esto alivia al docente o mejor dicho al facilitador educativo a realizar un proceso de manera natural determinando que todos saben lo que deben saber.

Este modelo implica una mayor personalización de la formación, ya que trabajamos sobre grupos homogéneos que saben – debido a la integralidad de la intervención – que veremos los temas de mayor interés para cada uno de ellos.

Se hace necesario analizar los conceptos más relevantes que nos permita a todos los que intervenimos en esta gran red de intervención de compartir y tener la certeza que estamos hablando y haciendo en el mismo sentido.

En particular, el Norte Argentino, ha confrontado y confronta una serie de dificultades para el buen empleo y desarrollo de Recursos Humanos; por lo que el presente trabajo se refiere a la Formación por Competencias de Recursos Humanos, capaces de cambiar paradigmas arraigados en las generaciones pasadas y todavía presente en nuestro medio.

PORQUE EL MODELO DE FORMACION POR COMPETENCIAS

“La inclinación mundial hacia el uso de competencias es la expresión del deseo de ir cerrando la brecha existente entre la educación y el trabajo”.

El análisis ocupacional, nacido hace más de un siglo, consistía en desagregar tareas de una determinada ocupación, en operaciones más simples y permitía organizar el currículo de formación técnica, aplicando esas operaciones en orden crecientes de complejidad.

En las últimas décadas, la estrategia enfoca a que la formación debe contribuir sustancialmente a la democratización de la enseñanza/aprendizaje, a la democratización de los conocimientos, debe ofrecer *equidad*, reconociendo que existen diversos caminos de aprendizaje y que las brechas institucionales y socio-culturales no puedan ser la razón por la que numerosos grupos de jóvenes y adultos, se queden con un vacío, sin tener la oportunidad de formarse, de mejorar sus condiciones de empleabilidad y por ende de mejorar su calidad de vida.

El concepto de *competencia* lleva en si el concepto de “*desarrollo*” en doble sentido: el desarrollo de los individuos y el desarrollo de los conocimientos. En síntesis, la formación profesional, debe estar focalizada en los requerimientos cambiantes de innovación de la sociedad en general y del mundo del trabajo en específico.

ABORDAJE INTEGRAL-INNOVACION-APRENDIZAJE-COMPETENCIAS

Los conceptos del enfoque de Sistemas de Innovación:

1. La identificación de problemas y las propuestas de solución surgen de la interacción de varios actores.
2. La innovación se da en el marco de alianzas que promueven la complementariedad de recursos, experiencias y conocimientos.
3. El flujo de información no es unidireccional y el aprendizaje se nutre del conocimiento compartido.
4. Las organizaciones de I&D tienen un papel importante como socios proveedores de conocimiento y tecnología. Pueden intervenir como ente "convocante" de los actores y facilitador de alianzas con otras entidades.
5. La innovación no sólo se da en el campo tecnológico, sino que es complementaria a innovaciones en otros campos (nuevas reglas de juego).

La importancia del aprendizaje social

Las plataformas son muy importantes porque abren la posibilidad de aprendizaje social. La definición de aprendizaje social se basa en una teoría de diferentes modalidades de cognición, entendida como diferentes formas de percibir y actuar en el mundo:

- Cognición colectiva: enfatiza atributos compartidos, todos compartimos la misma perspectiva, por ejemplo. Todos los integrantes de un grupo de indígenas comparten el mismo mito de creación y actúan de la misma forma en rituales compartidos.
- Cognición múltiple: es una situación donde cada persona tiene una perspectiva completamente diferente y tiende a trabajar en forma independiente.
- Cognición distribuida: ocurre cuando los integrantes de un grupo aportan y perciben en una forma complementaria que permite coordinar o concertar acciones.

Röling dice que el aprendizaje social ocurre cuando pasamos de un nivel de cognición múltiple a cognición distribuida. Este cambio muchas veces no ocurre espontáneamente por las fuerzas del mercado o el cambio tecnológico y puede requerir de una facilitación u otros tipos de apoyo para que los actores locales funcionen dentro de este espacio. Las plataformas promueven en forma propositiva la construcción de espacios permanentes para el aprendizaje social, compuesto por actores interesados alrededor del recurso o interés donde existe interdependencia.

Cuando diferentes personas con cognición múltiple tienen un grado de interdependencia (para lograr sus objetivos necesariamente cada persona requiere la colaboración de los demás) es muy probable que entren en conflicto, o que uno pretenda deshacer lo que el primero acabó de hacer. Esto es típico de la relación entre actores de la cadena: ellos están completamente interdependientes porque lo que vende uno lo compra el otro, pero cada uno tiene una percepción muy distinta de la misma realidad con poco entendimiento mutuo. Nosotros encontramos en el proceso formativo integral un espacio donde se construyen oportunidades para el aprendizaje individual y colectivo que permite un aumento de la autoestima junto a un mayor compromiso por las estrategias acordadas.

PROCESOS FORMATIVOS INTEGRALES

Es una aplicación operativa de los conceptos teóricos mencionados anteriormente a un grupo de pequeños productores.

Ante la demanda de un grupo de productores o emprendedores de intervención de la secretaria, se procede a realizar un estudio de contexto que debe realizar un gestor del municipio, comunidad o dirigente que tiene relación con el grupo y se responsabiliza para llevar adelante. Para ello la SEP le imparte algunas herramientas para facilitar dicho diagnóstico.

Como la actividad está definida se trata de buscar información de contexto y de los productores en particular. Para lo primero se recurre a planes existentes, informes de organismos técnicos, consumos nacionales per cápita, al plan estratégico provincial que tiene los FODA de las diferentes actividades productivas de la provincia.

Por el lado del productor es necesario realizar una encuesta individual en los predios de los mismos, que nos permita conocer su grado de conocimiento y educación, como se encuentra su predio, la composición de la tropa si es ganadero o el estado del campo si es agrícola, como se provee los insumos, como y a quien le vende.

Una vez terminado este trabajo se procede a procesar dichas encuestas y posteriormente se realiza un encuentro con los productores, con el posible docente, el gestor y un responsable de la SEP a efectos de debatir-consensuar una curricula que comprenda todos los temas o problemas a resolver sea mediante capacitación practica o teórica, certificaciones, inscripciones, construcciones, equipamientos, acuerdos con comercializadores, etc.

Es decir se deciden 10 a 20 encuentros para tratar temas que los productores consideran importantes para adquirir los conocimientos, practicas, conductas y acuerdos necesarios para profesionalizar la actividad productiva.

En la búsqueda del compromiso de los actores vemos que la toma de conciencia a partir del conocimiento tiene una etapa anterior que es la decisión de aprender. Esto es solo posible si uno pone en conflicto sus paradigmas o comodidad, para ello no alcanza con los fundamentos teóricos sino que debe ser "obligado" a prácticas y actitudes (obligado a opinar o compartir practicas). Frente a estos desafíos que le imponemos también debe sentir nuestro apoyo para animarse al aprendizaje.

A los efectos de una mejor visualización de lo que significa la formación basada en competencias y su aplicación a los procesos formativos integrales el siguiente cuadro nos muestra distintos aspectos en la educación de una persona o grupo en forma comparativa con otros sistemas o enfoques pedagógicos.

CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENTES FORMAS DE FORMACION TECNICA

	FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS (PROCESOS FORMATIVOS)	CAPACITACIÓN/ CURSOS	FORMACIÓN TÉCNICA NIVEL 2º	FORMACIÓN TÉCNICA NIVEL 3º
--	--	----------------------	----------------------------	----------------------------

Objetivos	Que la persona sea capaz de actuar eficientemente en base a aquello que se conoce. Desarrollo integral y local: centrado en la resolución de problemas en contextos reales o de realidad simulada. Fortalecer las relaciones entre empleo y formación. Apoyar la articulación de niveles educativos. Integrar y operar sistemas eficientes de información para el empleo. Aprender a: conocer, a hacer, a convivir, a ser	Contención social, hobbies, salida laboral solo para el capacitador, en ocasiones salida laboral temporal para los alumnos. Aprender a hacer	Que la persona tenga conocimientos por un lado y prácticas de taller por el otro. Formación enciclopédica básica. Apoyar la articulación de niveles educativos. Aprender a: conocer, a hacer	Que la persona tenga conocimientos. Formación orientada básica, centrada en la disponibilidad de docentes. Apoyar la articulación de niveles educativos. Aprender a: conocer
Destinatarios	Para quienes tengan la vocación pertinente al contexto donde vive (ocupación disponible)	Para quienes tengan la vocación o tiempo disponible	Para adultos con vocación y adolescentes	Para adolescentes y adultos con vocación
Identificación de las Ofertas formativas	Por estudio de contexto (planificación participativa local multisectorial y multidisciplinar) conciliando oferta local de formación y demanda laboral (empleo, autoempleo, etc.)	Estudios cualitativos de la demanda formativa y las tendencias/ modas no contextualizadas	Centralizada a nivel nacional o provincial por microrregiones según los académicos	Centralizada a nivel nacional o provincial por microrregiones con escasa convocatoria al sector laboral local
Diseño de las Ofertas formativas	El experto educativo Vincula producción, educación y tecnología. Analiza con los participantes los problemas y soluciones y construye la curricula con las prioridades fijadas en conjunto.	Se enumeran tareas practicas	Se articulan contenidos teóricos o se enumeran tareas practicas	Se articulan contenidos teóricos
Contenidos	Teóricos, procedimentales y actitudinales. Centrado en la solución de problemas y/ o la acción productiva. La teoría al servicio de soluciones productivas y comerciales.	Prácticos, procedimientos	Teóricos, procedimentales y actitudinales Privilegia el conocimiento en sí mismo, la practica en los talleres escasamente articula con la teoría	Teóricos, procedimentales y actitudinales. Privilegia el conocimiento en sí mismo, las prácticas son sobre la teoría misma.
Formadores	competencias, antecedentes académicos y prácticos (teoría, experiencia en contextos reales, actitud emprendedora)	Lobbies, punteros	antecedentes académicos (formación teórica), para taller con formación técnica tradicional	Antecedentes académicos (formación teórica)
Implementación	En contextos áulicos y de prácticas en contextos reales o simulados. Necesidad de insumos y equipamientos.	Contextos de prácticas áulicas	Predominio de aulas y prácticas en talleres escolares	Predominio de aulas
Evaluación del estudiante	Teórica, practica (evidencia de proceso y producto) y de convivencia Autoevaluación y registro de evidencias del propio desempeño	Practica, Evalúa el docente las evidencias practicas	Teórica actitudinal (dentro del establecimiento) Evalúa el docente las evidencias practicas y la teoría	Evalúa el docente la teórica. La practica
Evaluación del centro educativo	Autoevaluación cada periodos cortos de tiempo (1 o 2 años) Evaluación impacto de las acciones formativas en mejora de la competitividad local.	Solo administrativa. No se evalúa impacto No hay evaluación ex ante ni ex post	Evaluación externa, de cumplimiento de normas solo pedagógicas y administrativas. No hay evaluación ex ante ni ex post	Evaluación externa, de cumplimiento de normas solo pedagógicas y administrativas. No hay evaluación ex ante ni ex post.
Financiamiento	Compartido por gobiernos locales, los estudiantes y el sector educativo	Por el estado o los estudiantes	Por el estado o los estudiantes (educación privada)	Por el estado o los estudiantes (educación privada)

Cuadro elaborado por la Mg Ing Elsa Pereyra

Elaborada la estrategia y asegurada la estructura se diseña el hilo conductor técnico administrativo con la participación de instituciones del gobierno provincial, nacional y los

municipios desde el sector público y también organizaciones de productores, comunidades y ONG.

DESARROLLO DEL HILO CONDUCTOR DEL PROGRAMA DESCENTRALIZADO DE EPS

El siguiente hilo conductor del programa se despliega en cuatro etapas.

1er Etapa:

Actores/ Instituciones que intervienen	Gobernador	Trabajo	Secretaria EP	Secretaria de Municipios	Agencias de Desarrollo	Municipios	ONG comunidades
	Ministro	Asuntos Municipales Ambiente	Legales	Agencias de Desarrollo	Relaciones con la sociedad civil	ONG. Cooperativas	Municipios
Hilo conductor	Aprobación Decreto	Convocatoria a otros organismos	Elaboración Reglamento	Convocatoria a Municipios	Convocatoria ONG Cooperativas	Adhesión al Programa	Designación del Gestor
Tareas / Requisitos	Elaboración Programa		Formas de financiamiento	Notas y comunicación	Notas y comunicación	Notas de Adhesión	Título secundario
	Legales		Microsol	Evento lanzamiento	Evento de información	Visitas a Municipios	Actitudes emprended

a. 2da Etapa

Actores/ Instituciones que intervienen	Instituciones especializadas desarrollo local	INTA – INTI – SENASA – SAF JUJUY	INET, Trabajo SAF Jujuy	Municipios ONG Cooperativas	Gestor Municipal	Secretaria de economía popular Ministerio producción
	Facilitadores educativos	Ministerio	SEP	Ministerio	Asistencia técnica SEP	Municipios - ONG
Hilo conductor	Formación del Gestor	Estudio de Contexto	Diseño de Currícula	Acuerdo de Contrapartes	Diseño de proyecto	Trámite de aprobación y transferencia recursos
Tareas / Requisitos	Módulos Formativos	Planes estratégicos	Saberes locales	Ficha de contrapartes	Presupuesto formación	Gestion Administrativa
	Trabajos prácticos	Encuesta a participantes	Manuales	Lugares de practicas	Selección Educadores	Documentacion Bancaria

b. 3er Etapa

Actores/ Instituciones que intervienen	Municipio Agencias	SAF Jujuy, Senasa, Inta	Consejo Microempres a	Acción cooperativa	Senasa AFIP	Mercado Central Organismos provinciales
	Participantes	UnJu, Educación técnica	Microsol – SEP ONG	Consultores, ONG	Rentas Sunibrom Bromatologías	INTI, INTA, Agencia comercialización. Consultores
Hilo conductor	Proceso FBC Lugar Practica Facilitadores Educativos	Ejecucion de Currícula acordada	Emprendedor Costos Organización producción	Asociativismo Cooperativas Consorcios Asociaciones,	Cuestiones Fiscales Certificación Habilitación	Acceso a Mercados Valor agregado Compre Jueño Ferias

				MIP	Facturación	
Tareas / Requisitos	FBC a docentes	Cartillas Manuales	Talleres perfil emprendedor	Ley de consorcios	Reglamentos Requisitos	Estudios de mercado Desarrollo de mercados
	Adecuación lugar practica	Productores modelos	Planillas costos de referencias	Planes de negocios	Registros	Compre Jujeño Fortalecimiento de Ferias

c. 4ta etapa

Actores/ Instituciones que intervienen	Técnicos	Fuentes de Financiamientos	Municipios	Productores	Tribunal de cuentas	Organismo público o privado tercerizado
	Productores	Organismos Microfinanzas-Asesor de crédito	productores	Técnicos	Unidad Ejecutora	productores
Hilo conductor	Elaboración proyecto Inversión	Aprobación, tramitación y Desembolso en Ministerio u Organización Microfinanzas	Taller de Inicio	Ejecución de las Inversiones	Rendición de Cuentas	Evaluación de Impacto Social-Económico-Ambiental
Tareas / Requisitos	Documento	Cheque – transferencia Garantías – Compromisos documentados	PP detalle inversión y actores	De acuerdo a Proyecto	Documento aprobación	Autoevaluación Documento final de impacto.

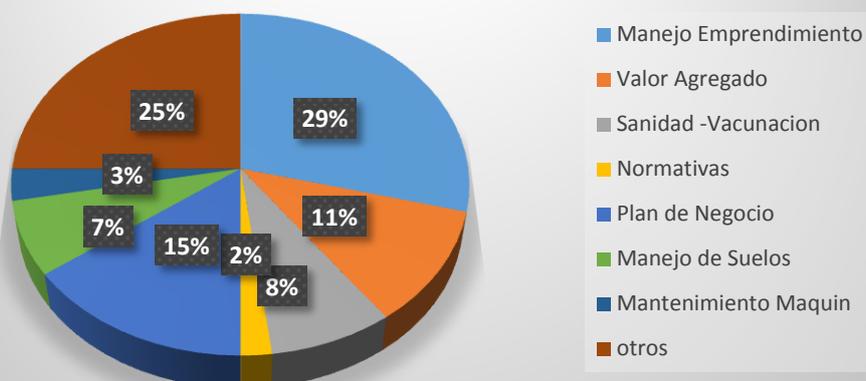
Diseño del proyecto de formación

Luego de la Organización, la Vinculación, el Estudio de Contexto y la realización de Acuerdos del proceso formativo con productores/ emprendedores/ instituciones, aparece o se hace visible el Diseño del proyecto de formación, una de las dimensiones más importantes del proceso de formación. Este comprende una participación y una flexibilidad que brinda la posibilidad de trabajar de forma situada sobre problemas y/o necesidades de los participantes de la formación.

El Proyecto de Formación se convierte en una propuesta estratégica dentro de la Economía Popular para los productores, quienes a partir de la misma se actualizan en aspectos relacionados con la vinculación tecnológica, gestión de negocios y emprendimiento que fortalecen y amplían su actividad productiva. El Diseño del proyecto de formación contempla al menos 3 etapas:

A.-Búsqueda de información sobre las necesidades del sector productivo.

Temas que Interesan a los Productores



B.-Identificación de competencias y estructuración de normas de competencias laborales específicas y transversales.

C.-Concreción del proceso de enseñanza aprendizaje y el ambiente educativo.

El surgimiento de un proyecto implica un proceso de reflexión y diálogo con los diferentes actores, esto permite la detección del problema y la clarificación de las necesidades que debían ser satisfechas. Surgen diferentes voces, diversas opiniones esto es necesario y deben tenerse en cuenta ya que allí se estimula el trabajo en equipo, la madurez de las relaciones y la generación de conductas de liderazgo de los diferentes actores involucrados

A.- La primera etapa consiste entonces en indagar las necesidades y carencias que tienen los emprendedores a fin de realizar un buen diagnóstico que implica un proceso de análisis, fundamental para el desarrollo de una planificación eficiente y efectiva, el cual brinda una visión acabada de la situación actual, además permite identificar y dimensionar los factores que afectan a los productores con el propósito de incorporar acciones que permitan el logro de los resultados propuestos, es importante aclarar que la demandas tienen elementos no solo tecnológicos o de conocimientos sino que también sociales, económicos, culturales, ecológicos, de organización y de gestión "en voces de los gestores *"... con el facilitador tuvimos que visitar terreno por terreno familia por familia, ...les preguntamos, les hicimos una entrevista, una encuesta y dentro de esa entrevistas expresaban libremente lo que les hacía falta para formarse y para llevar adelante la agricultura"*(Gestora de Humahuaca)

En este sentido es importante señalar que no es función solo del gestor o del facilitador la tarea de elaboración de la oferta de formación profesional y su implementación, sino también de los destinatarios y las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales que con su experiencia, apoyo con recursos financieros, humanos y tecnológico enriquecen la propuesta y la hacen pertinente al contexto. Está suficientemente probado a partir de la historia de los programas diseñados y ejecutados, que la presencia técnica sistemática junto al emprendedor/productor asegura que los resultados sean positivos.

La información que obtenga el facilitador y el gestor sobre el territorio y su empatía con los destinatarios de la formación es fundamental para la conformación de un proceso de enseñanza y aprendizaje significativo, viable y adecuado.

Los “problemas” y las prioridades de intervención son construcciones sociales en donde intervienen nuevamente los diferentes actores involucrados. En esta etapa es necesario tener en cuenta que ningún diagnóstico tendría éxito si no se presentan claramente los problemas y sino se identifican las propuestas superadoras, en esta etapa es necesario, además mostrar las fortalezas del contexto que contribuyan a superar las dificultades y la realización de consultas con profesionales del sector.

B.- Como respuesta a la recolección de la información y su procesamiento anteriormente explicado que identifican las necesidades de formación surge el diseño curricular, el cual puede entenderse como un documento que estructura y organiza la oferta formativa, ambientes de aprendizaje, sistemas de evaluación, metodologías y estrategias pedagógicas, esto constituye un proceso integrado que impacta en la formación profesional en términos de calidad, pertinencia y flexibilidad. *“Hemos participado, en el primer encuentro cerca de 25 productores, hemos definido los módulos, que es necesario ver, dándoles un orden...” (Gestor de Caimancito)*

El diseño curricular de la formación permite identificar la jerarquización de competencias, la conformación de bloques modulares, los niveles de formación y los distintos tipos de certificaciones.

Dicha estructura facilita y clarifica las capacidades a abordar, reconociendo que las mismas pueden modificarse según necesidades y posibilidades: *“hubo dos entradas iniciales en la cuales se hizo planteo general institucional de lo que la Secretaria acompaña y promociona y la inquietud e intereses de los productores locales a partir de allí, se hizo una adecuación de la curricula, hay una serie de planteos técnicos generales ... sobre que metodología utilizar, cuales son los temas prioritarios, por los cuales arrancar, se lo trabaja en conjunto con los productores de la zona, más allá de nuestra inquietud de nuestra priorización la adecuación surge de lo que los productores plantean” (Gestor de comisión Municipal de Yala).*

Es importante señalar que los componentes de un diseño curricular no son rígidos, sino flexibles no hay formato unívoco, si hay una estructura básica. El proceso de diseño de la formación es entonces descentralizado y flexible, aunque en ocasiones puede responder a un marco general brindado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación a través de las normas de competencia laborales que representan un marco referencial que describen, entre otros aspectos, las acciones que deben ser realizadas para obtener determinados resultados y las mejores prácticas que hacen posible esas acciones. Son estándares reconocidos por trabajadores y empresarios, que describen los resultados y requisitos de calidad esperada en el desempeño de una función productiva, de todos modos siempre está presente la adecuación al contexto. Por lo tanto, es evidente que el desarrollo y ejecución es responsabilidad de los gestores municipales, facilitadores y demás instituciones de apoyo técnico en consonancia con el sector productivo. Un ejemplo de la flexibilidad y la participación activa en el proceso de planificación de la formación puede evidenciarse en los dichos de una gestora de Humahuaca.

“dentro de la curricula, no habíamos previsto el rol de las mujeres entonces dentro del derecho de las mujeres rurales e indígenas participo la secretaria de pueblos indígenas hicieron un aporte muy grande porque el vínculo que tenía la mujeres con la relación de la agricultura sobresale y también dentro de la curricula tampoco habíamos previsto la comercialización y la contaduría para sacar cálculos de nuestra producción hay que tener mínimamente algunos

conocimientos, entonces también ellos nos apoyaron y enviaron algunos técnicos para que puedan capacitar a los productores en este sentido”(gestora de Humahuaca).

Una de las diferencias con las normas de competencia del Ministerio de Trabajo es que son para grandes establecimientos donde se separan las actividades por puestos de trabajo en cambio los pequeños productores realizan todas las tareas de la actividad económica en sus predios lo cual aumenta la complejidad de la organización del trabajo y en consecuencias del diseño curricular.

Dentro de la diseño curricular también se incorpora capacidades y contenidos relacionados con el fomento a la actividad emprendedora es otra estrategia que además de formar a los participantes del proceso formativo en el sector productivo en el que se encuentran, le aporta elementos de gestión para la estructuración y desarrollo de proyectos técnico-económicos, orientados hacia la creación y fortalecimiento de emprendimientos productivos y en consecuencia la generación de empleo, ingresos, tecnologías y nuevos polos de desarrollo, en los diferentes contexto en que se realice el proceso formativo.



Comercialización



Asociativismo

Temas considerar en el diseño curricular, en este caso en el proceso formativo bovino. Hay que tener en cuenta que se realice un relevamiento mas detallado durante el proceso formativo, ya que otra ventaja de los mismos es que la frecuencia quincenal en los predios permite disponer de toda la información necesaria de los predios y de las

C.- Adentrándonos ya en el proceso de enseñanza y aprendizaje de la propuesta formativa y en su desarrollo lo primero que aparece como idea es el enfoque pedagógico que tendrá el mismo. En este sentido, el impacto en la calidad de los procesos de formación hoy está dado por la aplicación del enfoque por competencias, “yo creo que la FBC es lo más concreto que hay para lograr el objetivo, y llegar en buenas condiciones, el enfoque basado en competencias nos habla de la participación de todos los integrantes, del aporte de los productores, que si el productor no pone de él es difícil que los conocimientos y habilidades adquiridas tengan un buen fin, todo ese círculo fue bastante positivo”(Gestor de Caimancito)

El proceso de aprendizaje implica entonces la comprensión, asimilación y aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que hacen a la persona competente para actuar técnica, metodológica, participativa y socialmente en el trabajo, es decir, los productores reciben la información técnica pero actúan en el terreno desde la práctica, de esta manera se construye teoría desde la práctica y se sistematiza o formaliza los conocimientos prácticos “en cambio venís al terreno, lo practicas, vos mismo tenes la experiencia, no es lo mismo que estar sentado en el aula y te den todo teoría” (participante de un proceso formativo)

El ambiente educativo

Es importante dentro del diseño de la formación la tarea que realice el gestor y el facilitador en torno a la construcción del ambiente *educativo*, entendido como el conjunto de condiciones que propician y facilitan el logro de los objetivos de un proceso formativo. Este ambiente puede configurarse en diferentes espacios físicos privilegiando los contextos reales por sobre las aulas convencionales.

El ambiente educativo es el resultado de las interacciones que se dan dentro del proceso de formación, vincula lo tecnológico con lo pedagógico, en donde son componentes fundamentales: la información, los procesos comunicativos, el espacio físico, el equipamiento y la dinámica socio cultural.

El ambiente educativo debe posibilitar experiencias de aprendizaje tales como:

- Trabajo individual y en equipo para estudio y elaboración de documentación técnica y tecnológica.
- Exposiciones y debates conceptuales que apoyen la construcción de conocimientos.
- Experimentación y análisis de objetos tecnológicos en términos de manipulación de materiales, reparación y montaje.
- Actividades culturales, y de convivencia social.

El ambiente educativo debe ser ejemplo de organización eficiente, respeto y responsabilidad. Así mismo debe contribuir al desarrollo de las potencialidades individuales necesarias para construir proyectos de vida personales y sociales.

Las interacciones sociales que configuran el ambiente educativo, generan procesos formativos que conjugan comportamientos, actitudes y valores dentro del sector productivo del cual son parte los sujetos de la formación.

“La municipalidad, como decía el ministro de producción es parte fundamental de este proceso formativo, es importante el rol activo del municipio, es muy difícil que un grupo de productores pueden llegar a concretarla, la articulación es muy importante, ya que nosotros nos encargamos de gestionar de ver los módulos, de llevar información, traer información, organizarlos para todo ello tiene un rol fundamental el municipio”

El ambiente educativo también comprende el régimen de convivencia y otras normas específicas que expresan los acuerdos con los participantes de la formación.

En síntesis las ideas o el enfoque basado en competencias de la formación profesional, tiene como premisa la articulación entre teoría y práctica, esto significa que la persona está en condiciones de expresar, argumentar y aplicar los conocimientos, habilidad, actitudes y tecnologías en las actividades productivas que realizan cotidianamente. El siguiente esquema nos muestra el FBC con sus cuatro saberes.

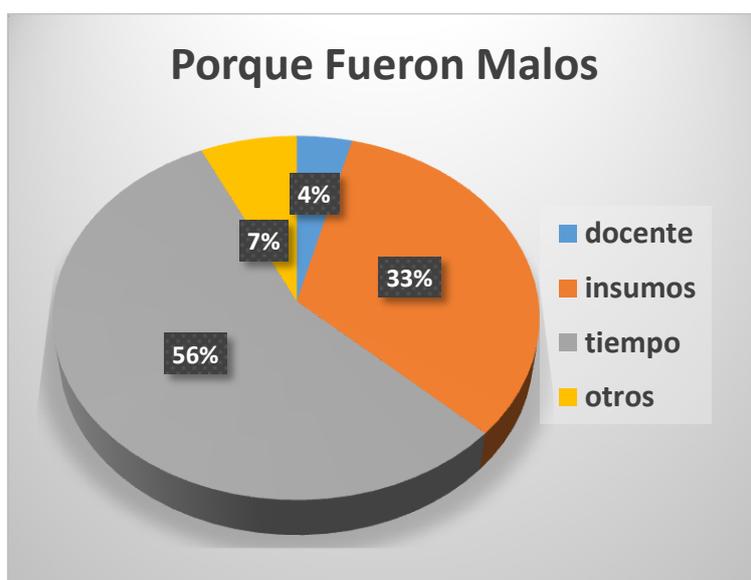


Metodologías o estrategias didácticas

La necesidad de explicar y comprender las prácticas productivas dentro del proceso formativo basado en competencias ha llevado a la utilización de metodologías y estrategias activas que permiten la participación protagónica de los participantes de la formación, destacando la priorización de situaciones reales de producción.

Es por ello que la formación teórico práctica se realiza principalmente en los talleres, las unidades productivas rurales o urbanas y otros espacios y a través de relaciones que constituyen el ambiente educativo señalado anteriormente. *“El espacio físico dentro de nuestra curricula preveía y a pedido de las entrevistas y encuestas a los productores sea 70% por hablarte en porcentaje práctico en terreno y 30% teórico de esa maneja fuimos dándola”(Gestora de Humahuaca)*

Un 25 % de los asistentes a los procesos formativos contestaron que fueron malos los encuentros y respondían sobre las causas de esta manera.



El facilitador educativo es fundamental en el proceso formativo, no debe hacer incapie solo en los contenidos. Recomendamos un 70 % de practicas, ya que esto permite ampliar las posibilidad de cuestionamientos, de la misma manera generar la participación de los productores para conocer sus métodos que les permita contrastar experiencias con el conocimiento del facilitador educativo.

Dentro de la planificación didáctica que realice el facilitador es necesario tener en cuenta tres momentos esenciales

1-LAS ACTIVIDADES DE APERTURA O INICIO DE UNA CLASE

Las estrategias de apertura de una clase tienen como finalidad la recuperación de los saberes previos de los/las participantes y la presentación del nuevo tema, ya fuese en forma de problema, de proyecto, de tarea o de esquema de contenidos.

2-ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE UNA CLASE

En este momento se emplearán diversas estrategias y se realizarán distintas actividades, determinadas fundamentalmente por el tipo de capacidad que se pretende desarrollar. Las distintas actividades tenderán a que los/las participantes sepan qué están realizando y cuál es el sentido del aprendizaje. Esta forma de proceder favorecerá la reflexión, la duda, la búsqueda, el avance a partir de los errores, la contrastación y la discusión, y cumplirá además un papel de fundamental importancia en el aprendizaje autónomo. Se ha de lograr que los/as participantes sean capaces de ofrecer explicaciones verbales del razonamiento implícito en una actuación. La verbalización tiene gran importancia debido a que ayuda a organizar el pensamiento.

3-LAS ACTIVIDADES DE CIERRE DE UNA CLASE

En este momento si en la apertura se presentó una situación problemática o un caso, en el cierre se arribará a la solución encontrada. Al planificar una clase, será conveniente prever la actividad final desde un principio ya que ésta puede constituir un punto de referencia para planificar las actividades de desarrollo.

La actividad final, si bien es la culminación del proceso de aprendizaje puede ser propuesta a los/las participantes desde el inicio y comenzar su elaboración desde el comienzo del proceso formativo

La reflexión sobre qué se ha aprendido, por qué se ha aprendido y cómo se ha aprendido, es fundamental en esta fase. El/la participante ha de tomar conciencia de cuál fue su punto de partida, qué cosas ha aprendido y en qué medida los aprendizajes realizados modificaron y ampliaron los planteamientos iniciales. Por último, ha de ser consciente del proceso que ha seguido su aprendizaje.

Observaciones finales

- El diseño de la formación se realiza de forma democrática y participativa junto a los destinatarios de la misma
- Se requiere de un diagnóstico real de las necesidades de formación
- El diseño curricular que se elabore es importante para jerarquizar las capacidades que se desea alcanzar
- La propuesta didáctica requiere de pensar en los sujetos de la formación como protagonistas del proceso de enseñanza y aprendizaje
- La formación basada en competencias remarca la importancia de vincular la teoría con la práctica, es por ellos que se privilegia el desarrollo de estrategias en contextos reales.
- La comprensión es la reconstrucción de los saberes teórico-prácticos a través de situaciones de aprendizajes significativos; la asimilación, es el proceso de representación interna del conocimiento en las personas; y la aplicación, es la

posibilidad de identificar, plantear y solucionar problemas mediante los saberes asimilados.

Contexto socio productivo donde se enmarcan los procesos formativos

La puesta en marcha de la secretaria de economía popular hizo necesario establecer una encuesta en las diferentes regiones de la provincia que permitiera conocer, antes de iniciar los procesos formativos, una información precisa de las debilidades, fortalezas y estado de situación territorial; sobre todo el mecanismo que aplican los productores/emprendedores al manejo de sus predios como también como comercializan.

La encuesta tenía preguntas en relación a la propiedad de la tierra, ingresos y composición familiar, forma de producir, características y cantidad de la comercialización, individual o colectivo, infraestructura disponible, hábitat. Hubo una participación de técnicos de terreno de diferentes instituciones (Gerencia de Empleo, Delegación Jujuy de la Secretaria de Agricultura Familiar de la Nación, INTA entre otras que realizan extensión) se diseñó la encuesta y se realizó un relevamiento a 342 productores que resume la situación inicial en tres grandes regiones de la provincia (Puna, Quebrada y Valles); lo que permitió definir cursos de formación y perfiles ocupacionales en función de las necesidades y demandas productivas detectadas.

Esto fue sistematizado por Walter Setti del Inta y fue presentado ante todos los técnicos y gestores que iban a participar de los procesos formativos.

EL diagnóstico fue realizado sobre un número representativo de productores encuestados, en un determinado momento de la etapa productiva. Hizo foco en los procesos de comercialización de la producción, de grupos familiares del ámbito rural de acuerdo a la siguiente distribución:

PUNA: El relevamiento se realizó siguiendo la distribución por localidades que muestra la tabla precedente.

Encuestas	Composición familiar media	Cant. Ing. Extraprediales
Cochinoca 91	5,05	0,94
Rinconada 42	4,38	0,87
Susques 16	6,6	0,35
Yavi 8	4	0,87
TOTAL 157	5,01	0,76

De las opiniones cualitativas de los productores hemos resumido el siguiente cuadro con los principales reclamos o demandas:

Infraestructura	Mercado	Equipamiento/Conocimiento
Falta o insuficiente transporte para productos.	Competencia en la venta.	Irregularidades en la documentación de las organizaciones
Falta de energía eléctrica	Precios bajos y variables	Conservación de carnes y quesos
Baja accesibilidad a insumos	Falta de normativa apta para facilitar la comercialización	Falta capacitación de los productores. Y para hacer mejores artesanías.
Largas distancias predio a ruta caminos no aptos	Falta de mercados para vender	Mejorar la calidad de la carne de llama y vaca.

Sequia – Baja accesibilidad al agua.	Otoño no se vende por precios bajos.	Baja calidad de los productos
Falta de cerramientos para pasturas	Los precios los fijan los intermediarios	Falta de asistencia técnica

QUEBRADA: Este es el relevamiento realizado en las distintas localidades de la quebrada

Encuestas	Composición familiar media	Cant. Ing. Extraprediales
Humahuaca 35	6	0,85
Tilcara 10	5,3	1,3
Tumbaya 27	4,9	0,45
TOTAL 72	5,4	0,87

El siguiente cuadro muestra las debilidades marcadas por los productores de la quebrada:

Infraestructura	Mercado	Equipamiento/Conocimiento	Observaciones
Falta o insuficiente transporte para sacar la producción	Competencia con productos de la ciudad	Irregularidades en la documentación de las organizaciones	Predadores
No hay salas de faena en condiciones	Productos no comercializables (frutas pequeñas)	Sin identificación de productos. Falta registro y promoción de productos orgánicos.	Falta un fondo para emergencias
Inundaciones en verano	Falta de normativa apta para facilitar la comercialización	Falta capacitación de los productores. Falta capacitación en ventas	Mortandad por desnutrición
Falta de agua	Muchos impuestos para la venta en Humahuaca	Plaga en los frutales	
Falta de ferias locales	Estacionalidad en la venta de quesos.	Baja calidad de los productos y bajo precios de venta.	
Falta de cerramientos para pasturas	Los precios los fijan los intermediarios	Falta de asistencia técnica	
	Falta documentación para traslado de productos	Falta de capacitación sobre turismo	

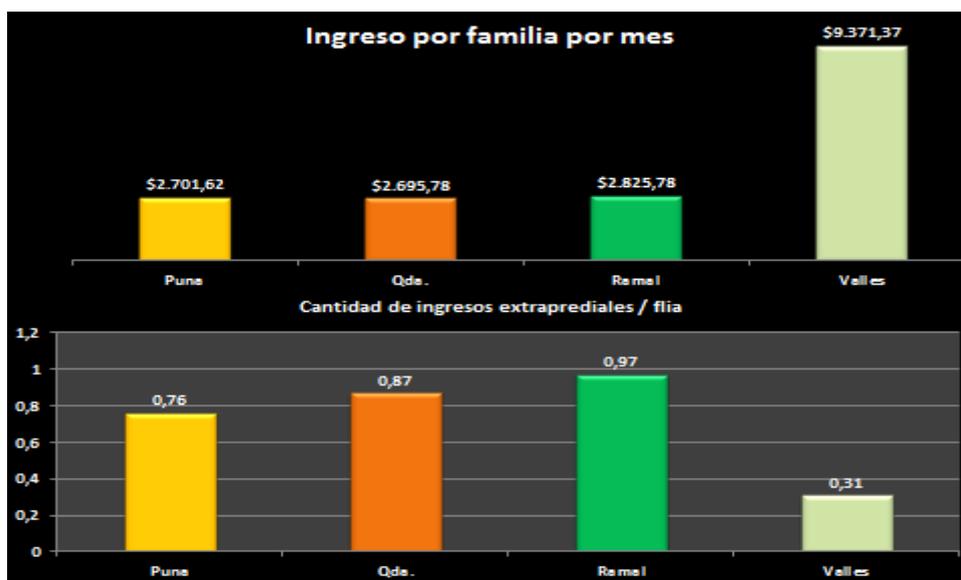
VALLES: Esta es la distribución de la muestra en los valles:

Encuestas	Composición familiar media	Cant. Ing. Extraprediales
El Milagro /Puesto Viejo 10	4	0,2
Las Pampitas 23	4	0,35
Perico / Monterrico 34	3,58	3,58
TOTAL 67	3,9	0,31

En el siguiente los productores de los valles marcan los problemas de mercado como los más importantes donde el principal ingreso proviene del predio y de su venta, considerando hacer hincapié en acciones que les permitan mejorar la producción y la comercialización.

Infraestructura	Mercado	Equipamiento Conocimiento	Observaciones
Hay que pagar impuestos para vender en la feria de perico	Solo se vende a intermediarios y regulan los precios	Muchas plagas y hongos en la producción	Existen otras ferias...
Hay pocos puestos en la feria	Sobreoferta estacional. No controlamos nuestra comercialización	Falta capacitación y asistencia técnica-	
No hay un sistema de seguros	Los cajones son caros	Baja productividad por falta de conocimientos	Fundacion nueva gestión hizo un proyecto de seguro
No hay invernaderos.	No tenemos facturas para vender	Falta capacitación en post cosecha	
Sistema de riegos más eficientes.	El flete es caro para vender en buenos aires	Mal uso de agroquímicos	

El análisis anterior -sobre un grupo de productores de determinadas localidades de la provincia de Jujuy- permitió obtener información útil en cuanto a los ingresos prediales y extra prediales, tenencia de tierra, modo de producir, comercializar y una perspectiva cualitativa de los principales reclamos regionales. El grafico muestra resumido esos resultados



Donde dice Ramal debe leerse departamento valle grande- Valles es departamento el Carmen

Estos datos permitieron definir y planificar la ejecución del proyecto de *fortalecimiento institucional de organismos públicos y comunidades de la provincia de Jujuy*, con un plan de trabajo que contempló la formación de Gestores y Facilitadores capaces de intervenir en el territorio con una visión integral a partir de la ejecución de Procesos Formativos, respondiendo a un hilo conductor con dimensiones que deben funcionar de manera equilibrada para que las expectativas del modelo se cumplan.

DESARROLLO DEL HILO CONDUCTOR

De este modo, la estructura del modelo de intervención realiza y contempla el siguiente recorrido:

FORMACIÓN DE GESTORES Y FACILITADORES EDUCATIVOS

- *Selección de actores.*
- *Actualización de docentes en especialidades técnicas.*
- *Diseño de la estructura del proceso de formación.*
- *Formación de Recursos Humanos:*
- *Diseñadores*
- *Aplicadores*
- *Autoridades*
- *Agentes del sector productivo*
- *Personas de la sociedad civil*

ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ARTICULACIÓN

- *Diagnóstico del contexto.*
- *Mapeo de actores.*
- *Sensibilización de actores y socialización del programa en base a resultados concretos.*
- *Definición de bases, roles y contrapartes para la firma de convenios.*
- *Articulación y concertación local, considerando el mercado laboral.*
- *Definición plan de trabajo, incluyendo la correspondiente inserción en los respectivos POA.*
- *Conformación de redes institucionales.*

IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA TÉCNICA

- *Recolección y sistematización de información clave.*
- *Lectura del contexto.*
- *Identificación de sectores prioritarios, motores para DEL y demanda y vocación productiva (PDN, PDD, DL y otros).*
- *Priorización de demandas.*
- *Mesas municipales (identificación de ofertas).*
- *Convocatoria y selección de Centros.*
- *Selección de docentes, directivos y representantes del GM y el sector productivo.*

DISEÑO DEL PROYECTO DE FORMACIÓN

- *Identificación de competencias.*
- *Estructuración de normas de competencias laborales, claves y transversales.*
- *Diseño de módulos de formación.*
- *Elaboración de Proyectos de formación (oferta).*

IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO FORMATIVO

- *Equipamiento de ofertas de formación según pertinencia tecnológica.*
- *Atención y adecuación de infraestructura.*
- *Acompañamiento al proceso de formación técnica en centros de formación y empresas.*
- *Seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso de formación.*
- *Aplicación de modelo de formación. (Seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso)*

- *Ajustes al proceso, los módulos, las competencias, etc.*
- *Atención itinerante a las diferentes cadenas.*

EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

- *Organización del proceso de evaluación de competencias de los participantes.*
- *Evaluación de las competencias de los participantes.*
- *Certificación a través de las instancias establecidas.*
- *Control para garantizar calidad y pertinencia en la certificación.*
- *Sistematización y registro de información.*
- *Control de calidad y evaluación de impactos del Programa.*
- *Aportes a la construcción del sistema de Certificación.*
- *Operativización e implementación.*
- *Adecuación e institucionalización*

APOYO A EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

- *Organización del proceso de evaluación de competencias de los participantes.*
- *Evaluación de las competencias de los participantes.*
- *Certificación a través de las instancias establecidas.*
- *Control para garantizar calidad y pertinencia en la certificación.*
- *Sistematización y registro de información.*
- *Control de calidad y evaluación de impactos del Programa.*
- *Aportes a la construcción del sistema de Certificación.*
- *Operativización e implementación.*
- *Adecuación e institucionalización*

En este sentido, para iniciar un proceso formativo, el hilo conductor diseñado, prevé – y es parte central de la propuesta de intervención– la formación de los *gestores*, quienes son los responsables directos de garantizar que el desarrollo de la estructura planteada se cumpla.

FORMACIÓN DE GESTORES

Cambiar los paradigmas exige una construcción de conocimiento que debe respetar el contexto y necesita de relaciones más horizontales entre facilitadores educativos y productores. En todo este marco el *Gestor* es un actor fundamental para llevar adelante un modelo de intervención integral con resultados más sustentables y de impacto real en la economía del emprendedor o productor.

¿Para qué se forman gestores?

Uno de los objetivos de la formación de gestores es facilitar el Desarrollo Local, que la OIT define como *“un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”*.



Encuentro de gestores y facilitadores educativos – SUM Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de Jujuy (agosto 2017).

Es decir, un camino en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos. Por eso identificar los factores limitantes y potenciadores del desarrollo local es una de las primeras tareas del *Gestor* en el proceso de intervención.

Para llevar adelante dicho proceso, es fundamental la participación de agentes, sectores y fuerzas que interactúan, articulados por un *Gestor*, dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores, lo cual viene a ser el objetivo de la formación del gestor.

Otro propósito de este modelo es servir de nexo ante la necesidad de interacción entre los servicios o instituciones nacionales de formación profesional y los sectores productivo y

laboral, ya que resulta siempre complicada de operativizar. Con el Gestor, esta interacción, encuentra en el espacio local nuevas alternativas, potencialmente más fáciles de identificar y poner en marcha en virtud de la mayor familiaridad mutua, del tratamiento de temas más cercanos y de común interés, y de la posibilidad de movilizar a personas y organizaciones que difícilmente podrían participar en instancias nacionales o centrales de concertación y diálogo. Desde esta perspectiva, la *presencia del gestor en los procesos formativos* es parte del Desarrollo Local y necesariamente tiene que concebirse como un elemento estratégico ya que cada vez más los proyectos en materia de Desarrollo Local dependen de activos intangibles – información y conocimiento de sus trabajadores, empresarios y organizaciones– y menos de los recursos naturales. Entendemos, entonces, que la formación contribuye al fortalecimiento, diferenciación y ganancia de competitividad del tejido productivo de los diferentes espacios geográficos y, por esa vía, a generar más oportunidades de trabajo y de bienestar en las comunidades locales.



Gestores transmitiendo sus experiencias al conjunto de productores y emprendedores-15/dic/16

Por último, la *participación del gestor en los procesos formativos* es necesaria para potenciar la utilización de los propios recursos o potencialidades endógenas de dichas zonas: concretamente, del propio tejido económico local, de los recursos humanos de la zona y de la propia institucionalidad local y uno de los factores que deben ser incorporados en el enfoque de desarrollo local es el relacionado con los recursos humanos. En este sentido, el gestor es parte de este entramado local. Para ello es necesario contar con personas – gestores – articuladores formados en los conceptos y competencias para lograr el interés común y luego de facilitar la implementación de estos procesos de desarrollo. Cada proceso de estas características priorizará herramientas técnicas, adecuadas para actuar de acuerdo con el contexto y aprovechar los recursos disponibles, para el desarrollo rural/urbano mediante la elaboración y seguimiento de procesos formativos.

Elección del gestor

La elección del gestor es uno de los primeros pasos para llevar adelante el proceso formativo. Cada gestor es convocado y elegido por el municipio o comunidad a la que pertenece. Esta

elección puede llevarse a cabo siguiendo criterios de capacidad técnica o política en el caso de una persona perteneciente a un área municipal.

“Dentro del municipio sea ha tenido en cuenta la formación técnica que poseían algunos de los agentes de ese municipio. Como tengo estudios avanzados como técnica en gestión agropecuaria, fue un disparador para estar al frente de este proceso formativo” (Gestor de Humahuaca).

En este caso el Municipio selecciona a la persona que será gestora por sus conocimientos técnicos y su formación agropecuaria.

En otro caso se prioriza el vínculo político entre la Municipalidad y otras instituciones:

“Soy coordinador del área de producción de la municipalidad de Caimancito y cumpla la función de gestor para trabajar con la Secretaria de Economía Popular” (Gestor de Caimancito).

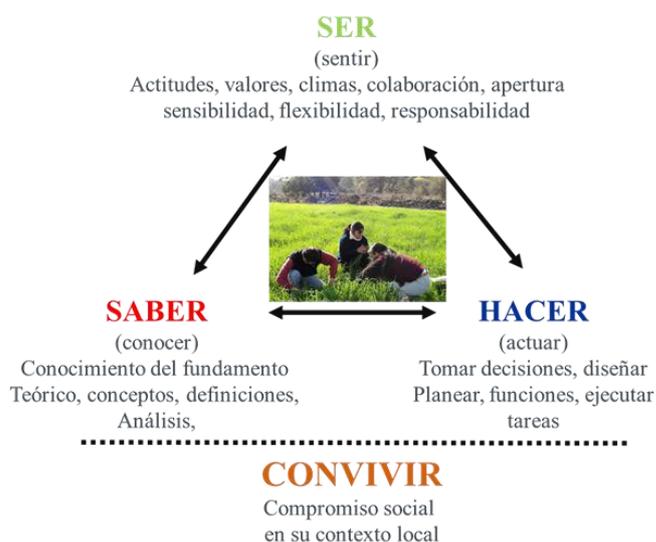
La capacidad técnica-política del gestor debe ser refrendada por una designación formal del Intendente o Comisionado municipal o el líder de la comunidad. Sin el apoyo de estos, al gestor le resultará difícil lograr llevar adelante la actividad que se le propone, ya que deberá resolver situaciones tales como manejo de recursos, traslados, contactos institucionales; y contar con el aval de dichos actores facilita el normal desarrollo del proceso.

¿Qué es ser un Gestor y cuál es su rol?

Para respondernos esta pregunta primero definiremos el concepto de Gestión: *proceso mediante el cual el Gestor y un conjunto de actores participantes de un proceso formativo, planifican las acciones a seguir, según necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias) y los resultados que se lograrán.* En este sentido el Gestor planificará las acciones a implementar, el modo de realizarlas previendo los resultados según un proyecto pensado. Para que el Gestor pueda *gestionar* deberá construir su rol poniéndolo en práctica.

Según Oscar Madoery el Gestor es un «Agente de desarrollo local, una persona con aptitudes y conocimientos específicos para desenvolverse en ámbitos locales y regionales, tanto del sector público, privado o no gubernamental, llevando a cabo funciones de animación económica y social (estimulando el conocimiento, organizando el potencial de desarrollo local, promoviendo el asociacionismo, la auto organización y el cambio cultural) y de promoción de proyectos de creación de riqueza y empleo en la economía local y regional (identificando, sistematizando, evaluando y acompañando proyectos individuales y colectivos).» .

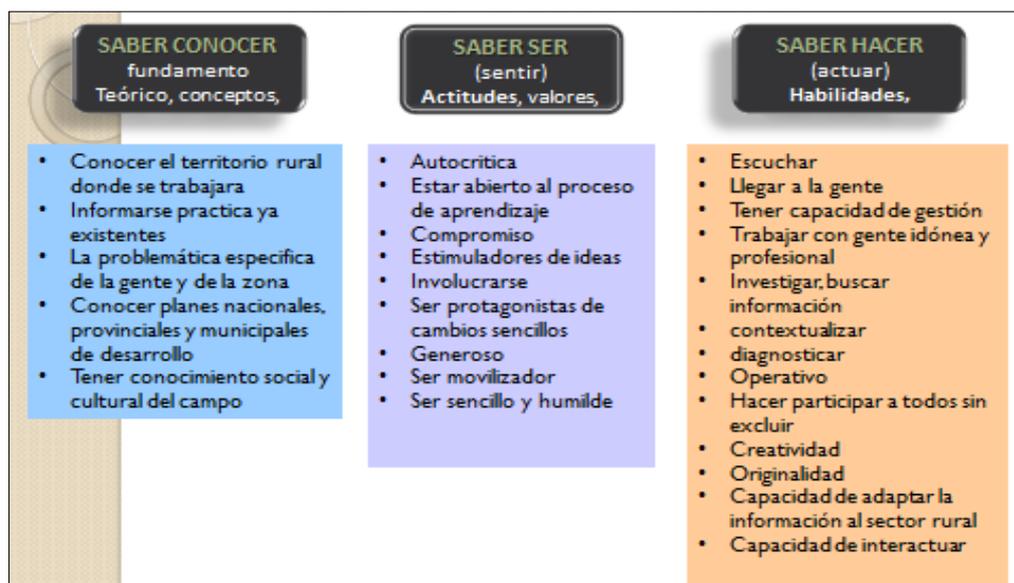
Estas aptitudes y conocimientos las desarrollamos según los ejes de la FBC:



Cada eje va formando el rol del gestor en cada encuentro y actividad, con conceptos claros, que se practican en el hacer de cada tarea, se evidencian en las actitudes de responsabilidad y el compromiso social.

Si bien hay una base transversal de estos saberes, como la de saber desenvolverse en diferentes ámbitos como articulador, cada eje tiene su saber teórico, valores que consolidar y habilidades que desarrollar, según sea el contexto donde se desempeñe el gestor.

Observemos el siguiente cuadro elaborado en un Taller de Gestores desarrollado en Abra Pampa:



Este cuadro desarrollado en la Puna nos muestra el *rol de gestor* plasmado en competencias para la zona, permite conocer el territorio rural, las practica existentes y la cultura de la gente de la zona, por lo tanto, el gestor tiene que ser del lugar. Por otra parte, conocer la gente del lugar hace que la actitud del gestor sea de estimulador, de apertura y generosidad para poder llegar a las comunidades. Además, es importante saber diagnosticar, trabajar en equipo, investigar, adecuar la información al sector entre otros aspectos.

El rol del gestor es una de las primeras cuestiones al momento de iniciar una formación. En este sentido, se inicia por conocer las expectativas que trae cada postulante a gestor respecto de los compañeros, de los formadores y del aprendizaje a recibir. A los efectos de reafirmar el objetivo propuesto o bien deslindar ideas equivocadas.

A continuación, vamos a desarrollar algunas expectativas trabajadas en los **talleres de formación de gestores**:

Aspectos a promover por el Gestor:

Trabajo en equipo: *“Debemos ayudarnos para crecer, trabajar en red, lograr una integración más comunitaria, unir fuerzas para lograr las metas”,*

Valores: *responsabilidad, el compromiso y la participación* -actitudes claves de un gestor.

Aprendizaje colectivo para transformar (es importante que desde el inicio se vincule la acción del gestor con su realidad y entorno local): *“Que lo que aprendamos lo apliquemos para*

mejorar la realidad actual. Poner en práctica los conocimientos adquiridos. Aportar nuestros conocimientos desde las distintas realidades de cada lugar que nos toca vivir.”

Aprendizaje no individualista (el Gestor no aprende solo para sí): *“Capacitarnos y contribuir a mejorar nuestra calidad de vida. Seguir compartiendo vivencias y experiencias para mejorar nuestros conocimientos.*

En cuanto al aprendizaje se destacan expectativas en torno a:

Temáticas que tratar: Proyectos, recursos, asociativismo, producción, ganadería, desarrollo rural, comercialización, el campo. *“Aprovechar las capacidades y recursos a nivel país”, “Saber para qué sirve el asociativismo”, “Interactuar con mi contexto productivo”, “Conocimientos útiles para mejorar la calidad de producción como la ganadera”, “Mas sobre producción y desarrollo rural”, “Vender mejor”, “Nuevos manejos en el campo”. Estas y otras son las que surgen en el intercambio con los gestores.*

Modalidad: son expectativas que nos ayudan a mejorar la forma de compartir y practicar los contenidos formativos. *“Que sea práctico, Accesible, Simple, Claro, Aplicable, Poder analizar el tema tanto en la práctica y teoría, Aprender las teorías y poder volcar en la verdadera práctica de lo que uno piensa y quiere hacer o ser, A producir más y mejor, Aprender lo más posible para desarrollarlo en mi zona y poder trabajar con las personas que tengan ganas de salir adelante.*

La ilusión del súper-gestor: prevenir sobre actitudes verticalista y conductista para no fracasar. *“Aprender a como relacionarme con mis pares, productores, para lograr en ellos la actitud en lo que se propongan aprender. A mejorar condiciones de vida en el campo. A gestionar y no perder el tiempo en charlas o encuentros sin asideros. Aprender todo lo que sea posible para poder transmitirlo a todos los pequeños productores como yo”.*

El rol del gestor como articulador, no es una tarea fácil de lograr al principio, pero la práctica le permitirá desarrollar una gestión con la productividad proyectada: *“Al principio fue un poco complicado, porque no estaba acostumbrada a trabajar en forma interinstitucional, ya que para este proceso formativo había que trabajar en relación con la provincia, con la Secretaria de Economía de Popular, me costó”. (Gestor, Humahuaca 2017).*

El Gestor es el vínculo entre el sector urbano o rural, entre el productor o emprendedor y el facilitador (docente), entre ellos y el municipio, entre el municipio y las instituciones técnicas y los organismos financieros.

Este rol como articulador lo ejercerá principalmente conectando el contexto ocupacional y la vocación del productor o emprendedor, lo que en el enfoque de la formación basada en competencias se denomina Doble Pertinencia.



En este sentido el contexto puede o no favorecer el desarrollo de la vocación, el gestor como dirigente social va a tratar por ejemplo que la gente con vocación para el trabajo rural, la pueda desarrollar. Va a facilitar para que el contexto permita su realización. La vocación puede ser heredada o no, el trabajador, aunque no pueda vivir de ella, muchas veces no la abandona, muchas veces esa persona negocia con su contexto, entonces el Gestor facilitara lo mejor posible esa realización.

Compromiso del gestor

Veamos como el compromiso del gestor se transforma en una variable según su desempeño valorado desde el compromiso. Según esta premisa existen tres tipos de figuras que representan a un gestor:

GESTOR POCO COMPROMETIDO: cumple con la encuesta de datos iniciales, pero no avanza en el estudio de contexto.

GESTOR MEDIANAMENTE COMPROMETIDO: cumple con la encuesta de datos iniciales, realiza el estudio de contexto y acompaña el PF hasta su finalización.

GESTOR SUSTANCIALMENTE COMPROMETIDO: cumple con la encuesta de datos iniciales, realiza el estudio de contexto, acompaña el PF hasta su finalización y avanzar en la evaluación y en la gestión de recursos para inversiones.

Competencias de un gestor

Es importante que el Gestor cumpla o se aproxime lo mas cerca posible al desarrollo de las siguientes competencias:

Competencia I: Desarrolla ofertas formativas acorde a las necesidades identificadas en los estudios de contexto.			
Funciones	Conceptos	Practicas	Actitudes
Realiza estudios del contexto	- Desarrollo Local- Comunicación y sus componentes, facilitadores, obstaculizadores, - Cultura local, definición, costumbres, valores, -actores socio económicos- geografía del lugar, mapa, usos, tipos, etc.- fuentes de datos, encuestas, - línea de base- método FODA.	Entrevistas- partes de prensa y afiches- leer, analizar e interpretar mapas y planes estratégicos locales y datos demográficos -caracterizar actores socio económicos locales - construir programas de reuniones y encuestas. Relevamiento de datos	escucha atenta, observación detallada, empatía, curiosidad, persistencia, iniciativa,
Coordina la identificación y priorización de los perfiles formativos según demanda ocupacional de mercado.	FBC-Características- Proyectos- Componentes de un Proyectos- La ocupación – vocación- proyecto ocupacional perfil -costos laborales- cadenas productivas- valor agregado-	- interpretar formularios de proyectos –y documentación necesaria en función de las exigencias establecidas por las entidades financiadoras- recolectar casos locales de emprendimientos económicos, de alianzas público privado, asociatividad - convocar a talleres/ grupos focales- registrar las demandas – sistematizar información clave	-valora la formación- considera la experiencia- voluntarioso/a
Competencia II: Organiza y ejecuta la acción de formación con enfoque de FBC y siguiendo normas de higiene y seguridad.			
Articula ofertas formativas de calidad en FBC para la formación	Características de la FBC- diseño curricular- modulo de formación- - evaluación en FBC-proyecto ocupacional- proyecto formativo- métodos de análisis funcional (dacum,	Colaborar en la elaboración un perfil formativo y malla curricular– entrevistar a productor/a de reconocida idoneidad en su sector productivo-	Responsable, estudioso/a, observador /a, respetuoso/a

	amod, otro)		
Adapta, aplica y difunde la oferta de tecnologías educativas y productivas.	Marcos de referencia y mallas curriculares (INET, MTEySS, etc.) Perfil docente p/ FBC- currículo-	-vincular la implementación de la oferta formativa técnica con las actividades educativas, productivas en la zona- difundir la oferta formativa priorizando el contacto directo con los posibles participantes- definir criterios de selección de formadores/as - realizar entrevista a postulantes-	Organizado/a, Meticuloso/a, coherente.
Crea mecanismos de articulación, internos y externos para una formación en contexto real.	-características y roles de los distintos sectores que actúan en el territorio local- articulación- gestión- contextos.	Retroalimentar la red de actores utilizando distintos medios de comunicación- consultar y sistematizar acuerdos de vinculación internos y externos municipales- acordar actores a fin de realizar las prácticas en contextos reales- acordar con institución para el desarrollo de formación teórica.	Creativo/a, constante, flexible
Prepara condiciones físicas para el desarrollo de la formación	Condiciones de Higiene y seguridad s/ temas de formación	Recorrer posibles lugares de practica- registrar aspectos a mejorar y listar requerimientos materiales a tal fin- realizar croquis del estado actual y a lograr del espacio físico con auxilio de técnico específico- realizar presupuesto- coordinar con personal municipal o de otra institución o establecimiento a fin de implementar adecuaciones de infraestructura	Observador/a, meticulosa/a, colaborador/a, Flexible, creativo/a, organizado
Competencia III: Administra proyectos formativos según normas y procedimientos establecidos por organismos financieros, fiscales, técnicos y educativos.			
Acompaña el proceso formativo	Monitoreo, cuali- cuantitativo- correcciones- registros de clases- registro de evidencias formativas- informes	Visitar los espacios formativos- revisar los registros docentes y de alumnos- encuestar- procesar, devolver resultados a los/as consultados/s y realizar adecuaciones- fotografiar o filmar evidencias de logros y mejoras en establecimientos o lugares de trabajo/ producción de participantes- actualizar base de datos	Persistente, ordenado/a, observador/a, responsable
Entrega informes y solicitudes de pago en forma oportuna y correcta	Informe técnico, tipos, parciales, finales- presupuestos- especificaciones técnicas- tipos de facturación,	Recolectar presupuestos (de honorarios, equipos, etc.)- utilizar planilla Excel para registros administrativos- adecuar grilla de registro de asistencia de alumnos y	Ordenado/a, meticuloso/a, Organizado/a

	exigencias fiscales- bases de datos	formadores- Manejar capítulo presupuestario de formularios - realizar informe a Hacienda u otras áreas para los desembolsos y pago a proveedores y honorarios- Construir informes parcial y final- actualizar base de datos	
Prepara instancias de evaluación externa y certificación de competencias	Organismos e instituciones referentes adecuadas para evaluar competencias- condiciones físicas para la evaluación practica- características formales de un documento certificante	Recopilar instituciones u organismos que realicen evaluación externa según proyecto formativo- registrar elementos demandados por evaluador para la instancia (equipos, insumos, etc.)- requerir a hacienda recursos para la instancia de evaluación- acondicionar el espacio físico- adecuar certificado y completar con información de la evaluación y de autoridades firmantes-	Responsable, organizado/a
Competencia IV: Gestiona la implementación de proyectos ocupacionales, con apoyo para el empleo y el emprendimiento a demanda del mercado			
Acompaña proyectos ocupacionales (empleo, emprendimientos)	Emprendedurismo, situación actual del sector agropecuario -cadenas productivas- relación temporal de la asistencia técnica y las etapas de desarrollo de las experiencias socio productivas- fuentes de financiamiento y de promoción de actividades agropecuarias de pequeña escala-	-Interpretar diagnóstico de formador/ a en s/ perfil emprendedor de participantes- clasificar perfil de participantes y seleccionar estrategia de apoyo adecuada- Sondear fuentes de promoción y financiamiento disponibles en relación con las iniciativas locales manifiestas o implícitas- contactar responsables del sector empresario demandante de personal calificado- construir base de datos demandante de personal-	Empatía, responsabilidad, iniciativa, resiliencia
Facilita acceso al mercado de acuerdo a demanda	Estudios de mercados, planes de negocios, consumos per cápita de la región, encuestas de mercado laboral local.	Articula reuniones con compradores. Relaciona con ferias locales y regionales.	

PROCESOS FORMATIVOS: ENTORNO DE ACUERDOS, IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN

Si bien las experiencias dentro de la economía popular nos han demostrado que la vinculación entre los distintos actores que intervienen en un PF no es fácil de lograr, es imprescindible la existencia de acuerdos entre los tres *agentes principales de desarrollo* en la puesta en marcha de un proceso formativo: *productores/emprendedores, gestor (municipio) y facilitador educativo (instituciones técnicas, de investigación y/o extensión)*.

Para ello la tarea de un *gestor comprometido* resulta imprescindible ya que es él, en su rol, quien determinará, creará las condiciones y garantizará que exista el consenso entre las partes.

Yolanda Lamas (Gestora de Humahuaca) refleja parte de este proceso: *“Al principio fue un poco complicado, porque no estaba acostumbrada a trabajar en forma interinstitucional, ya que para este proceso formativo había que trabajar en relación con la provincia, con la Secretaria de Economía de Popular me costó pero cuando venía el facilitador nos fuimos conociendo primero hicimos el relevamiento de las problemáticas de cada productor, salimos al terreno y bueno de allí nos fuimos organizando entre los productores para ir haciendo la curricula que íbamos a desarrollar durante todo el proceso formativo”*.

El municipio representado por un *gestor de desarrollo local*, las instituciones técnicas de investigación y extensión representadas por *facilitadores educativos* y la entidad financiadora, en este caso la secretaria de economía popular que dispone de fondos de diferentes programas internacionales, nacionales y recursos provinciales. En este caso la Secretaria de Economía popular (SEP) no tiene otro interés que llevar adelante el fortalecimiento de productores y emprendedores. En este sentido se quiere enfatizar que no tiene otro rol, como ser investigación, asistencia en emergencia, participación en ferias, etc. Busca lograr competencias en los productores y emprendedores que mejoren su productividad en la producción primaria y participe en la cadena de valor y comercialización con la mayor rentabilidad posible compatible con el resto de los actores.

A partir de esta base estructural se comprende que un Proceso Formativo funciona adecuadamente cuando se cumplen con los compromisos básicos de cada uno de los actores institucionales del hilo conductor de este modelo.

IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

En esta dimensión es necesario poner en práctica una lectura de contexto que permita identificar las necesidades y las oportunidades del lugar y los productores/emprendedores elegido para llevar adelante un proceso.

- **Identificación de problemáticas, demandas y vocación productiva y priorización de demandas.**

Las claves para lograr cumplir con esta tarea son:

- Recolección y sistematización de información clave: proceso a través del cual se organiza la información.
- Lectura del contexto: técnica de investigación que aplica instrumentos para leer e interpretar contextos. Permite identificar en ellos fortalezas, debilidades, datos, circunstancias, eventos, situaciones convencionales y no convencionales.

- Identificación de sectores prioritarios, motores para el desarrollo económico local, demanda y vocación productiva: se trata de identificar las prioridades de la región en materia de desarrollo: sector ganadero, sector agrícola, sector urbano, entre otros.
- Priorización de demandas: a partir de la priorización de sectores se establecen parámetros de validación y evaluación que permitan elegir el sector que mayor intervención requiera.
- Mesas de intercambio: espacios de transferencia de los resultados a referentes socio productivos del sector priorizado. De las mismas participan referentes municipales, instituciones técnicas, organismos ejecutores, empresas, entre otros. En esta instancia se identifica la oferta de formación. Por ejemplo:

- ✓ PRODUCCIÓN HORTÍCOLA
- ✓ SOLDADOR
- ✓ JARDINERÍA
- ✓ PRODUCCIÓN DE GANADO BOVINO
- ✓ PRODUCCIÓN DE GANADO PORCINO
- ✓ TURISMO LOCAL
- ✓ TRACTORISTA

- Convocatoria, selección de institución capacitadora y lugar de formación: se realiza la convocatoria de participantes del curso a través de medios de comunicación previamente seleccionados, se define la institución que dictará el curso y el espacio físico en que se dictaran las clases.
- Selección de docentes, coordinadores y gestores municipio y el sector productivo

- **Diseño del proyecto de formación**

Como ya se postuló, el Proyecto de Formación es una herramienta de la Economía Popular. Por medio de esta los productores y emprendedores fortalecen, adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, tecnologías, gestiones de negocios y la visión sobre su actividad productiva. Por todo esto, es importante diseñar un proyecto que contemple un diagnóstico concreto y preciso de las necesidades productivas, un diseño curricular que cumpla con los resultados que se esperan y que los participantes sean protagonistas en la construcción del conocimiento junto al docente.

ACUERDOS DEL PROCESO FORMATIVO

Todo operatoria de PF debe ser respaldada por convenios y acuerdos formales que respalden las acciones pensadas para la puesta en marcha y funcionamiento de un proceso formativo efectivo. Para este fin existen actas y convenios diseñados para garantizar el cumplimiento de las acciones y las responsabilidades de los proyectos que sustentan los Procesos Formativos.

Es decir que los PF requieren este tipo de acuerdos con las instituciones técnicas de investigación y extensión, pero a la vez es necesario formalizar la relación con los municipios en los que se desarrollará la formación. En ese acuerdo se designa al gestor representante junto con quienes se ejecuta el proceso.

El objeto de estos instrumentos no solo es la Cooperación Interinstitucional, sino también designar responsabilidades para presupuestar los recursos económicos, acompañar el proyecto coordinando actividades, brindar un espacio físico de guarda para herramientas y maquinarias, difundir e informar, entre otras.

- **Convocatoria, selección de lugares de formación, selección de docentes / idóneos para la formación**

En este momento del proceso, el Gestor debe coordinar que se cumplan las condiciones imprescindibles antes del primer encuentro del curso de formación. Esto es, asegurar que existan - por un lado - infraestructura y equipamiento adecuado para el proceso de formación, proyecto de formación en proceso de aplicación y una institución de formación funcionando.

Otro aspecto que la institución ejecutora debe resolver, en esta instancia, es la *selección de actores* de formación: gestor/coordinador, docentes/facilitadores y el diseño de la estructura del proceso de formación (currícula y norma de competencia).

Es importante destacar que también debe considerarse la selección de auxiliares docentes, la actualización de docentes según especialidades y la presencia permanente del municipio para contribuir a facilitar el desarrollo normal del proceso.

- **Acuerdo con el grupo formativo para los días y horarios de formación Definición de compromisos, responsabilidades y obligaciones de las partes**

Es importante aplicar aquí una de las herramientas del gestor y facilitador, diseñada para el inicio y desarrollo de un proceso formativo: LA FICHA DE CONTRAPARTE.

La etapa en la que nos detendremos será la de implementación del proceso formativo de formación productiva, ya que es allí donde deben expresarse la determinación del lugar de formación, adecuación de la infraestructura, lanzamiento de la formación con su respectiva fecha y horario, y otros procedimientos ligados a equipamiento y materiales didácticos.

Una vez que hayamos avanzado con este procedimiento estaremos en condiciones de iniciar el *acompañamiento del proceso de formación técnica, el seguimiento, monitoreo y evaluación, la aplicación del modelo de formación y los ajustes al proceso, los módulos y las competencias.*

- **Transferencia de recursos presupuestados**

Una vez presentado el proyecto de formación, el presupuesto de gastos y paralelamente definida la organización u organismo que ejecutará y administrará los recursos del mismo, el ente financiador procede a transferir los recursos, previa evaluación y aprobación. Para esta instancia el financiador tiene que definir un dictamen sobre la manera en que se realizarán los depósitos para el pago de honorarios docentes, compra de insumos, herramientas y/o equipamientos necesarios para llevar adelante el proceso formativo.

TALLER 0

Existe un Taller previo al inicio del proceso formativo denominado "Taller 0". En él se discute, intercambian ideas y conceptos relacionados a los contenidos conceptuales y prácticos que contendrá el proceso formativo. Tras esta instancia se va configurando y estableciendo el Diseño Curricular que con la ejecución puede tener ampliaciones temáticas u otras modificaciones a solicitud de los participantes.

EJECUCIÓN, DESARROLLO DEL PROCESO FORMATIVO

En este punto será importante realizar un seguimiento del proceso formativo desde el inicio hasta el final del mismo, considerando expectativas de los participantes con el lanzamiento del curso, el grado de satisfacción durante la cursada y por último el impacto del programa de formación en los beneficiarios, en su trayecto de vida, inserción laboral y empleabilidad.

- **Acompañamiento del proceso de formación técnica**

Definir el perfil del participante que se inscribió al curso de formación es importante para que logremos identificar a la persona como sujeto de aprendizaje; partiendo de la información de sus datos personales y particulares para desembocar en detalles sobre su grado de trayectoria educativa, su trayectoria como emprendedor y su historia (y situación) ocupacional.

Para ello el gestor cuenta con un instrumento modelo de consulta (ver Anexo II), que aborda el perfil de un aspirante a un curso determinado, sea este del ámbito rural o urbano.

El propósito de este instrumento persigue la necesidad de realizar una lectura profunda de las condiciones concretas de existencia del sujeto de formación y medir las expectativas que los responsables de la formación deberán aplicar y medir sobre los mismos

- **Seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso de formación**

Es importante poder evaluar el grado de bienestar de los participantes para determinar si se cumplen con las expectativas de la propuesta formativa. Para ello ponemos en consideración un instrumento que brinda información pertinente sobre el desempeño docente durante la cursada y la orientación de las temáticas desarrolladas los aspectos de la organización desde la opinión y mirada del emprendedor/productor: CONSULTA DE SATISFACCIÓN (ver ANEXO III)

Pretendemos conocer las opiniones de los participantes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en los cursos para introducir mejoras en próximos cursos:

- La percepción del grupo con respecto al aprendizaje que se está recibiendo.
- El conocimiento que van adquiriendo los participantes.
- Conductas que van siendo modificadas.
- Fallas presentadas y sugerencias por parte de los participantes para mejorar la calidad de la cursada.
- Resultados específicos posteriores a la capacitación.

- **Ajustes al proceso, los módulos, las competencias**

Una vez en marcha los procesos formativos, gestores, facilitadores e institución ejecutora deben estar atentos al desarrollo de cada encuentro considerando realizar un informe de formación por clase o encuentro: PLANILLA DE INFORME DE FORMACIÓN (ver Anexo IV).

Martín Ruiz, Coordinador de Cursos de Formación de la Institución Nueva Gestión narra una experiencia vivida en el dictado del Curso de Formación en Producción Porcina en el período 2016-2017:

“Al iniciar el curso de producción porcina en San Pedro de Jujuy, contábamos con 25 participantes inscriptos. Todos ellos entusiasmados con la propuesta formativa ya que se trataba de un grupo que contaba con alguna experiencia en capacitaciones técnicas. Pero al

realizar un recorrido general por los predios de estos productores, fuimos identificando que las necesidades en materia de sanidad, infraestructura y alimentación de los animales eran totalmente distantes de los temas y módulos de la currícula diseñada, puesto que la misma era una réplica de un diseño elaborado para productores porcinos de Oran (Salta), donde la principal necesidad era resolver problemas de instalaciones y no de sanidad como ocurría con este grupo.

Por otro lado, cuando se concretaron los acuerdos entre la institución capacitadora (Nueva Gestión), la municipalidad de San Pedro de Jujuy y los productores, uno de los compromisos asumidos por el municipio fue disponer de movilidad para el traslado de estos últimos a los predios donde se desarrollaban las clases. Este compromiso solo se cumplió en los dos primeros encuentros puesto que el Gestor Municipal nos manifestó que los vehículos iban a estar afectados a otras áreas por el lapso de 1 año. Esto nos obligó a llegar un acuerdo entre productores, gestor local, facilitador y coordinadores de la institución capacitadora. De este modo, la municipalidad se comprometió a brindar el combustible a todos aquellos productores que estaban dispuestos a disponer de sus vehículos para trasladarse. Por su parte, nosotros como institución ejecutora nos ocupábamos del traslado del docente hasta el lugar de formación”.

Esta experiencia contada por el Coordinador tiene un respaldo registral de informe que tuvo en cuenta el lugar de formación, el municipio involucrado, el facilitador educativo, los participantes, situaciones, conflictos o puntos relevantes surgidos, cómo fueron resueltos y los instrumentos empleados. Con este sustento informativo los actores toman decisiones y ejercen control para ajustar el proceso en búsqueda de las mejoras pertinentes y apropiadas.

Nota: En la pagina www.economiapopularjujuy.com puede encontrarse el manual para la implementación de los procesos formativos.

INTERVENCIÓN TERRITORIAL: ASPECTOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

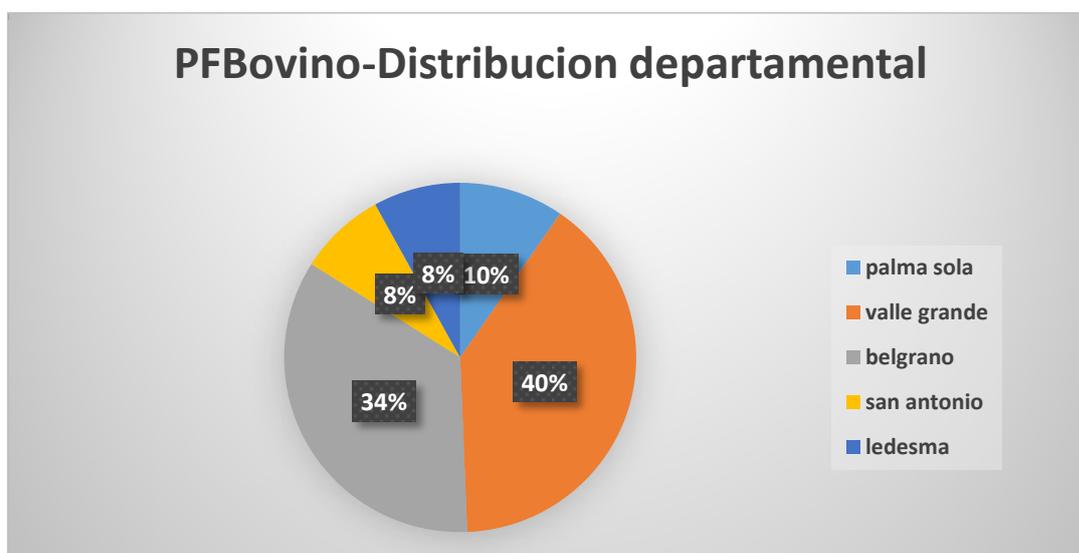
Como se dijo, la *formación de los gestores* tiene como primer módulo *el estudio de contexto*; para lo cual se les transfieren diferentes herramientas – fichas, planillas, diseño de entrevistas, observación, búsqueda de información en instituciones técnicas, búsqueda web – que nos permite disponer de un diagnóstico sectorial a nivel provincial, local y también predial que será determinante para ver la influencia de los procesos formativos en la evolución de los productores.

El análisis contemplará los datos productivos del sector de Ganadería Bovina, Porcina, Producción Hortícola, Turismo Rural y Emprendimientos Urbanos. Allí se reflejarán los aspectos relevantes en relación a la productividad e ingresos de cada sector, sus debilidades y oportunidades que ofrece.

PROCESOS FORMATIVOS BOVINOS

El escaso nivel de organización de los productores: la falta de organización como sector productivo limita las posibilidades de hacer escuchar sus demandas, lo cual puede potenciarse promoviendo un espacio de representación a partir del complejo.

El siguiente gráfico muestra la distribución de los productores bovinos que participan en los procesos formativos por departamentos: Son 300 productores en PF integrales



Distribución de productores que participan en procesos formativos bovinos por departamentos

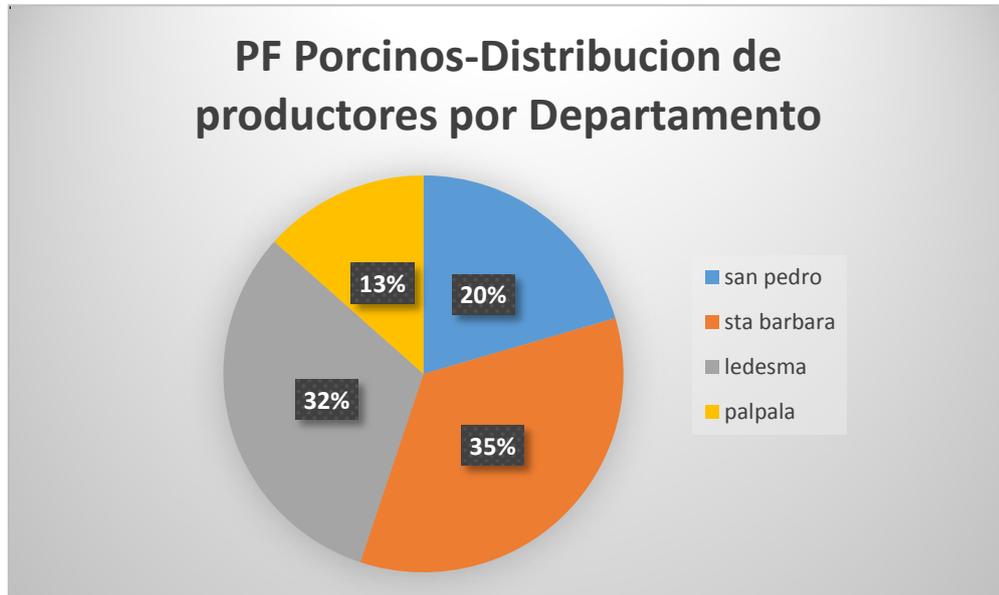
Para marcar el avance de este sector podemos mencionar dos hechos:

Uno de carácter organizativo ya que tienen un grupo wasap de 120 productores donde comparte información para compras de insumos y equipamientos como consultas técnicas.

En la localidad de Ocloyas con participación de 60 productores beneficiarios se realiza una inversión de 150.000 U\$ para equipamiento para implantación de pasturas y silaje, construcción de corrales y bretes para iniciar la venta de terneros por remate.

PROCESOS FORMATIVOS PORCINOS

Los procesos formativos involucran a ciento cincuenta productores de la agricultura familiar que están distribuidos en 10 localidades que se expresan departamentalmente de acuerdo al



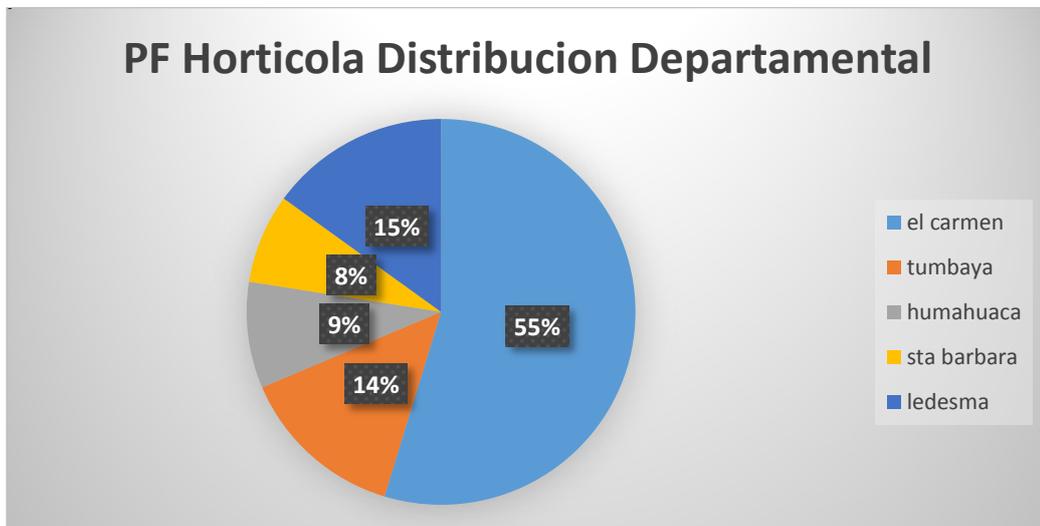
siguiente gráfico.

En este caso la influencia de los procesos formativos sobre el total de los productores existentes supera el 50 %.

Actualmente como muestra del escalamiento además de las innumerables mejoras prediales también iniciaron engordes comunitarios en las localidades de Caimancito y El Fuerte.

PROCESOS FORMATIVOS EN PRODUCCIÓN HORTICOLA

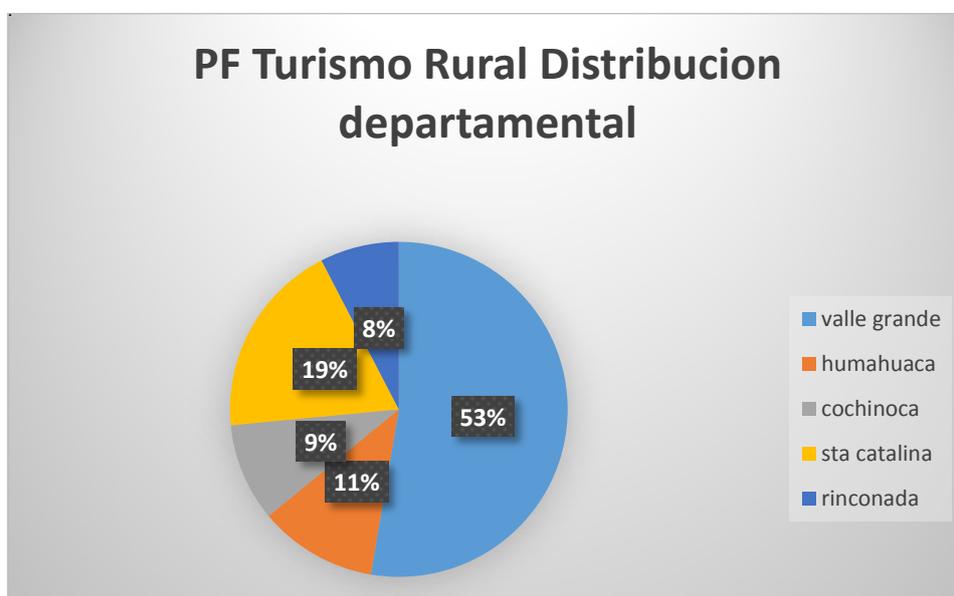
Los procesos formativos Horticolas tienen la siguiente distribución de productores en los departamentos de la provincia.



En este caso vale destacar la producción de frutales (durazno y membrillo) con productos biológicos en los parajes de ciénaga, patacal y quisquiri donde un grupo de productoras de la comunidad de Cipaqui construyen una sala de producción de dulces orgánicos con la asistencia técnica de una ingeniera en alimentos que colabora en el protocolo de producción para iniciar el proceso de certificación. Alumnos de la escuela técnica rural de la localidad de Moreno reciben clases de poda y ejecutan esas labores en los predios de las productoras. Una muestra de escalamiento en capacidades locales.

PROCESOS FORMATIVOS EN TURISMO RURAL

Este componente, como en todas las otras actividades, utilizo la metodología de la formación del gestor y de los facilitadores educativos para poder cumplimentar los objetivos. Habiendo transcurrido unos 12 meses de trabajo continuado tenemos la siguiente distribución de emprendedores de turismo rural en nuestros PF.



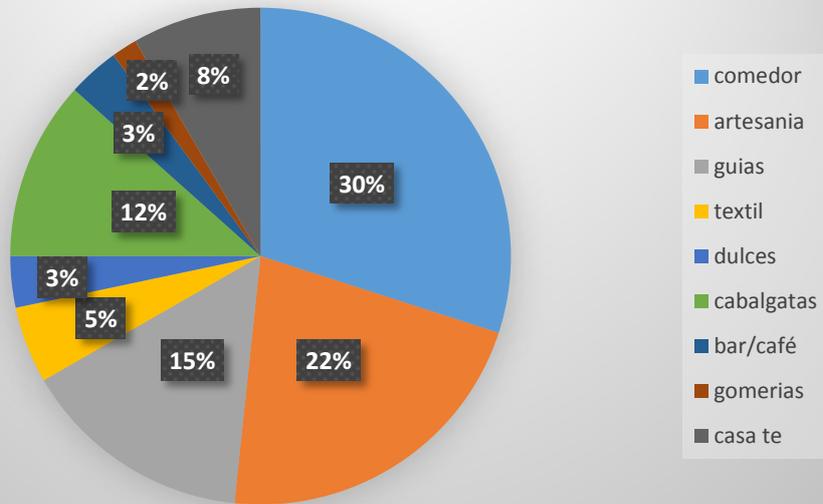
Emprendedores de turismo rural que participan en los PF distribuidos por departamentos

En el siguiente cuadro podemos ver la distribución de actividades de los emprendedores participantes de los PF de turismo rural.

En esta actividad se concretaron cinco proyectos con financiamiento diverso que combinan la mejora de la producción textil con la actividad turística.

En este sentido también vale destacar la participación estas mujeres productoras en la revista Vogue que significo una importante difusión. Esto fue posible por la gestion del IICA argentina.

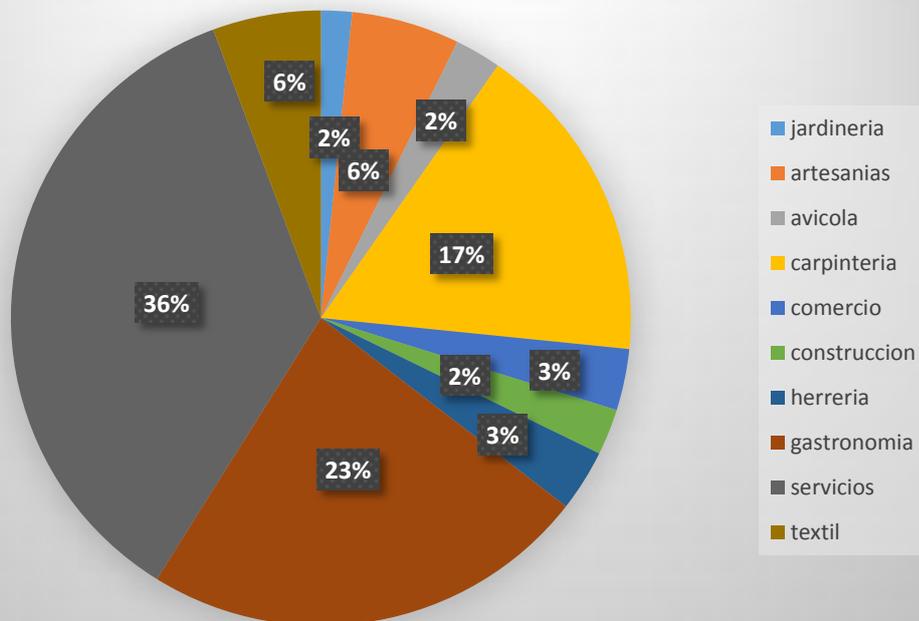
Distribucion por actividades - PF turismo rural



PROCESOS FORMATIVOS URBANOS

En los procesos formativos urbanos la distribución por actividades nos muestra el gráfico siguiente:

PF Urbanos Distribucion por Actividades





Emprendedores Urbanos en el barrio 150ha del Alto Comedero en San Salvador de Jujuy

Una muestra del avance de diferentes grupos de emprendedores urbanos lo constituyen la agrupación por actividades similares o como en el caso de las 150 hectareas que se conformaron en una asociación de emprendedores con personería jurídica y una buena estrategia de comunicación por redes sociales de sus productos e información de actividades.

REPERCUSIONES Y RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN TERRITORIAL

Cobertura y actores involucrados en los procesos formativos (cursos sectoriales)

Se desarrollaron 81 Procesos Formativos en distintas regiones de la Provincia de Jujuy, cada uno de ellos correspondiente a un complejo o sector productivo y/o industrial: BOVINO, HORTICOLA, PORCINO, TURISMO RURAL COMUNITARIO, CAMELIDOS, CAPRINOS, OVINOS, QUINUA, URBANO Y OTROS ESPECIFICOS. En ese contexto, productores y emprendedores se apropiaron de los fundamentos de su formación, conseguir las habilidades y sobre todo la conducta para llevar adelante las prácticas ya sea en el ámbito urbano o rural.

El objetivo principal de estas formaciones fue facilitar el desarrollo local, con la participación de agentes, sectores técnicos, académicos, municipales y productivos que interactuaron, articulados por el gestor, dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales en base a un proyecto formativo lograron implementar en sus comunidades 56 procesos formativos donde combinaron: el contexto local, las expectativas de 1.447 participantes de 40 localidades o municipios, la generación de crecimiento económico, la calidad de las formaciones con 44 facilitadores expertos pertenecientes a 9 instituciones técnicas, la participación y el compromiso de 40 municipios, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores.

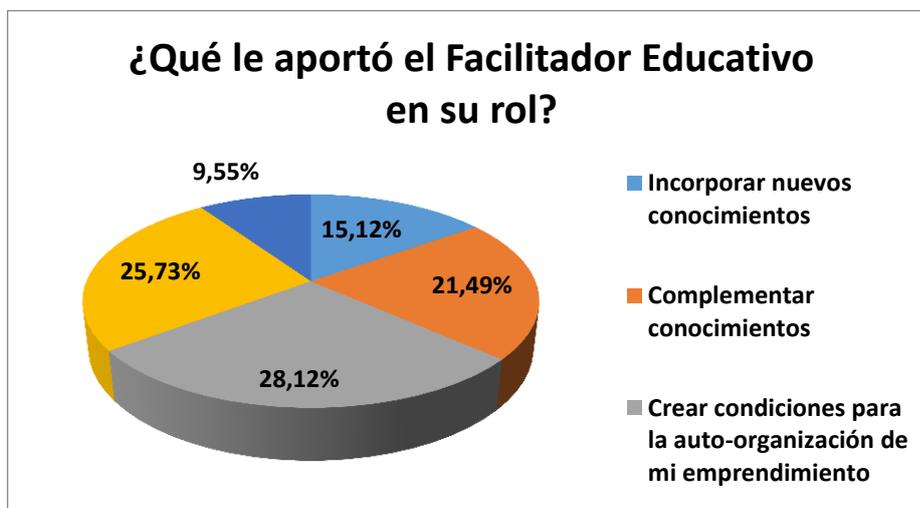
proceso formativos	cantidad de PF	gestores	facilitadores	instituciones		participantes
				técnicas	municipales	
Bovinos	14	12	7	3	9	420
Emprendedores urbanos	13	13	7	1	10	311
Hortícola	9	11	6	3	6	217
Turismo Rural	10	13	7	3	9	306
Porcinos	7	4	6	3	3	133
Camelidos y Fruticola	1	2	3	3	1	25
Fibra Camelidos	1	1	3	3	1	15
Chacinado Camelidos	1	2	5	3	1	20
TOTALES	56	58	44	8	40	1447

Parte del rol del gestor fue ser nexo frente a la necesidad de crear una red de interacción entre los servicios, las instituciones técnicas nacionales o provinciales, los sectores productivos y el apoyo municipal. Con el gestor esta articulación encontró en el espacio local nuevas alternativas.

Esta lectura se desprende de un sondeo realizado a los 1447 participantes (productores y/o emprendedores) de los procesos formativos:

Por su parte, el rol de facilitador Educativo fue percibido desde una perspectiva contribucionista del modelo, donde resultó pertinente indagar acerca de los aportes y posibilidades brindados por este actor en los cursos sectoriales:

La valoración expresada, destaca el conocimiento práctico como herramienta esencial para mejorar las condiciones de productividad de los emprendimientos, sean estos grupales o individuales.

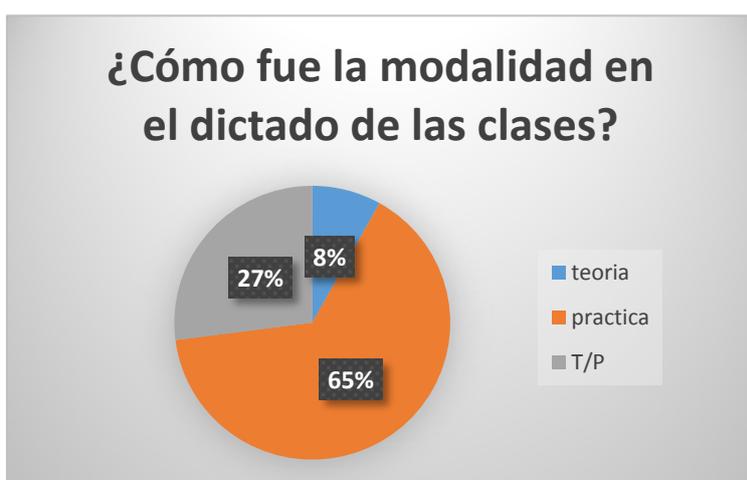


La tarea de monitoreo y acompañamiento en la evaluación de los desempeños de gestores y facilitadores demandó el recorrido de 24.000 Kilómetros, repartidos entre las diferentes localidades que figuran a continuación:

Destacamos que la formación de Gestores y Facilitadores fue necesaria para potenciar la utilización de los propios recursos o potencialidades de dichas zonas: concretamente, del tejido económico local, de los recursos humanos de la zona y de la institucionalidad local.

Los emprendedores y productores buscan, a partir de los Procesos Formativos, mejorar sus condiciones de productividad, priorizando crecer como emprendedores con una mentalidad e ideas renovadas.

Otras de las consultas realizadas arrojan el siguiente resultado que respalda unos de los ejes de enseñanza por competencias:



Frente a esta información se destaca la importancia de contar con un Facilitador Educativo que hace conocer prácticas pero discute e intercambia con sus alumnos en el contexto; gestándose, de ese modo, una construcción del conocimiento.

Se hicieron en diferentes momentos encuestas para conocer la opinión como evaluación en los temas que

nos interesaban a nosotros. Pero es conveniente que se conozcan respuestas a preguntas abiertas donde se expresan libremente gestores, productores y facilitadores educativos, a continuación presentamos esos testimonios sin ningún editado.

TESTIMONIOS

El equipo técnico, responsable de la ejecución de la propuesta, realizó entrevistas a productores, facilitadores, gestores locales y actores municipales con el objeto de evaluar el impacto de los procesos formativos y su incidencia en los sectores productivos.

Cada lugar visitado en la operatoria de intervención permitió, además, obtener testimonios de importante connotación discursiva para la validación del modelo de intervención propuesto:

YOLANDA LAMAS, RESPONSABLE DEL ÁREA DE DESARROLLO RURAL DE LA HUMAHUACA
(Gestora de procesos formativos fruti-hortícola)

¿Porque crees que has sido seleccionada para ser gestora?

Dentro del municipio sea ha tenido en cuenta la formación técnica que poseían algunos de los agentes de ese municipio, como tengo un grado de técnica en gestión agropecuaria, creo fue un disparador para estar al frente de este proceso formativo

¿Cómo llevas adelante el rol de gestor?

Al principio fue un poco complicado, porque no estaba acostumbrada a trabajar en forma interinstitucional, ya que para este proceso formativo había que trabajar en relación con la provincia, con la Secretaria de Economía de Popular me costó pero cuando venía el facilitador nos fuimos conociendo primero hicimos el relevamiento de las problemáticas de cada productor, salimos al terreno y bueno de allí nos fuimos organizando entre los productores para ir haciendo la curricula que íbamos a desarrollar durante todo el proceso formativo.

¿Qué tipo de articulación se fueron dando en este proceso?

Una de las principal articulación fue la cuestión económica, la otra fue la de gestionar a los capacitadores no hay muchos técnicos que están trabajando en terreno, que hay muchos técnicos pero que están haciendo docencia, costaba buscar alguno conociera la quebrada, algunos que conozcan el tipo de suelo para hacer aportes a la curricula

¿Qué tipo de instituciones participaron en la articulación?

Fue altamente positiva, convocatoria a diferentes profesionales que ya conocían el campo participaron varias instituciones desde la universidad, que mandaron los ingenieros que a veces estaban en el terreno y dentro de la curricula, no habíamos previsto el rol de las mujeres entonces dentro del derecho de las mujeres rurales e indígenas participo la secretaria de pueblos indígenas hicieron un aporte muy grande porque el vínculo que tenía la mujeres con la relación de la agricultura sobresale, por ves al campo ves a una mujer trabajando siempre, eso fue el apoyo que tuvimos desde la secretaria de pueblos indígenas, y también dentro de la curricula tampoco habíamos previsto la comercialización y la contaduría para sacar cálculos de nuestra producción hay que tener mínimamente algunos conocimientos, entonces también ellos nos apoyaron y enviaron algunos técnicos para que puedan capacitar a los productores en este sentido

¿Cómo se descubre el proceso formativo que debía darse en el lugar?

Para armar la curricula, con el facilitador tuvimos que visitar terreno por terreno familia por familia, de los que habían mostrado interés, de lo que creían que este proceso formativo iba a salir adelante, les preguntamos, le hicimos una entrevista, una encuesta y dentro de esa entrevista expresan libremente lo que les hacía falta para formarse y para llevar adelante la agricultura

¿Cómo se seleccionó al facilitador?

Porque el facilitador tenía una experiencia dentro del terreno, había llegado varias veces del área donde está trabajando y había hecho un vínculo con los productores, era más fácil alguien conocido, sino que además prestaba mucha disponibilidad, al consultarle por cualquier inquietud que ellos necesitaban dentro de su producción, el facilitador estaba presente, más que nada fue a pedido de los productores de que sea ese facilitador.

Respecto del lugar donde se dictan las clases ¿Cómo se determinó?

Nosotros dentro la Municipalidad de Humahuaca se hizo un convocatoria para todas las comunidades, para hacer un proceso formativo todavía no había esta experiencia, este desafío, dentro del municipio fueron dos comunidad que estaban convencidas de aceptar ese desafío por ello elegir esos dos parajes como los primeros lugares donde se iba a dictar el curso

¿El lugar físico a donde se dictaron las clases como era?

El espacio físico dentro de nuestra curricula preveía y a pedido de las entrevista y encuestas a los productores sea 70% por hablarte en porcentaje practico en terreno y 30% teórico de esa manea fuimos dándola.

¿Cómo se fue dando ese intercambio de lo que Ud. proponían y con lo que los productores sabían?

Esto más que nada a través del respeto a los periodos de siembra ellos decían se siembre cuando la luna es luna nueva, porque ellos decían que toda la producción crece, era un conocimiento ancestral, cultural y espiritual de ellos, nosotros no podíamos anteponerse por otro lado al seleccionar la semilla tiene una práctica de curarla a la semilla, ellos decían yo la seleccione así, tiene mucho conocimientos con los cultivos, saben que no se puede hacer monocultivo el año pasado hicimos maíz este año queremos hacer papa, el maíz aporta algunos minerales al suelo ellos sabían de la rotación de cultivo tienen muy incorporado eso también se respetó mucho.

¿Pudieron conseguir herramientas, equipamiento maquinarias?

Siempre desde el municipio tuvo la disponibilidad de acercarnos maquinarias pero mucha gente tampoco usan tractores, raja en estas dos comunidades, siguen usando los bueyes tenemos sembradoras que puede llevar por bueyes eso su lo pedían, el arado ancestral, y después para la fertilización de suelo, en eso tuvimos que incorporar algunos conocimientos que nosotros llevamos que fueron muy bien recibido de manera agroecológica.

¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de los participantes de la formación?

Se hace evaluación por cada experiencias tenemos un ensayo de puerro, lo hicimos desde el cultivo inicial hasta la finalización entonces veíamos los resultados, pero en otros cultivos que ya venían haciendo ellos no comentaban como estaban si había necesidades de fertilizar o de curar porque también existen plagas.

¿En relación a la evaluación de los participantes como se fue dando?

Para cada taller ellos (los participantes) nos tenían que contar desde lo que había aprendido de los conocimientos teóricos con la práctica y otra cuestión es que ellos pongan en práctica lo que habían aprendido en sus parcelas se los evaluaba preguntando como le fue con el abono orgánico y se iba mejorando, de esa manera se fue evaluando.

¿Su relación con el facilitador?

Muy positivo, ya se había mostrado muy disponible y abierto a las sugerencias tanto de los productores como con aportes que yo hacía como gestora.

¿Se fue fortaleciendo el grupo de productores?

Si se fueron incorporando nuevos productores, muchos no confiaban en este proyectos otros tampoco creían en el proyecto se fueron acercando al grupo ahora están incorporando.

¿Estos participantes le solicitaron algún apoyo financiero?

Desde que nosotros llegamos había una gran demanda, mi rol fue justamente evaluar al que más le hacía falta, en realidad a todos le hacía falta algo, mi trabajo fue hacer ese relevamiento, y ver cuáles eran las necesidades más inmediatas que podamos darle un respuesta a corto plazo.

¿Qué tipo de respuesta se dio?

En este caso dentro del proceso formativo siempre han pedido una producción agroecológica, siempre algo natural, en el caso de los insecticidas y plaguicidas, hay mucha oferta pero elegir las más ecológicas, no tenían ni un tachito para preparar los insumos para preparar los fertilizantes, desde el municipio se fue entregando algunas cosa pero para el grupo.

CARLOS DAVIS DIRECTOR DE PRODUCCIÓN Y GANADERÍA - COMISIÓN MUNICIPAL DE YALA

¿Qué rol está cumpliendo en este proceso formativo?

Bueno después de una iniciativa de poder llegar a la gente, a todos los productores y ganaderos, hablando con los ingenieros de la SAF (Secretaría de Agricultura Familiar) y por medio de la Secretaría de Economía Popular hicimos un convenio, nos dieron su apoyo, hace más de un año comenzamos con estos procesos formativos en ganadería bovina para capacitar a toda la gente que son ganadero o pequeños productores para que puedan hacer mejor sus labores, darles conocimientos, ayudarle en gran medida sobre el manejo de los animales, estos procesos comenzaron al principio con poca concurrencia y cada vez se fueron sumando, hoy es muy buena la asistencia, y el interés que se despertó en la gente por estos procesos formativos.

¿Ud. esta cumpliendo el rol de gestor?

Sí, señor, trabajamos en conjunto, yo como comisión municipal y los ingenieros de la Secretaría de Agricultura Familiar, los técnicos de capacitación.

Empezamos las primeras capacitaciones en Tiraxi, después pasamos a Ocloya, si bien no pertenece al Municipio de Yala pero fue tanto el interés de la gente que se sentían desprotegidas en cuanto a los procesos formativos, que el comisionado accedió a la demanda, ahora estamos acá en Carahuasi, con muy buenos resultados.

¿Ud. tuvo que hacer algún relevamiento de información antes de desarrollar los procesos formativos?

Cuando yo me hice cargo, de la Dirección de Producción y Ganadería comenzaron a venir gente, productores a preguntaban sobre sanidad, a preguntarme como podían resolver diferentes problemas que tenían sus animales, eso me llevo a el interés de que podemos estar en los lugares y capacitar a la gente y hable con la gente dela SAF y con la gente de la Secretaria de Economía Popular y así se armó un equipo, y empezamos a trabajar con un buen éxito.

¿Cuánto están participando del proceso formativo?

En Ocloya entre 80 o 90 productores, en Tiraxi son 18 productores, en Chañi 53 y acá en Carahuasi no baja de 50.

¿Cómo haría una comparación entre un funcionario que está en mayor parte en la oficina y otro que tiene presencia en el territorio?

La diferencia es que el funcionario que está en la oficina no cumple un rol importante, creo que el rol mío es este, el de estar en el campo, con la gente, con el productor, con todos estos procesos formativos.

¿Cómo es su relación con el facilitador, con el docente?

Tenemos una relación muy buena, tenemos una relación de trabajo en conjunto, a pesar de ser el gestor, también entiendo del tema y estamos de acuerdo en la cosas, es un trabajo completamente simbiótico, hay un entendimiento mutuo.

¿Sería posible un trabajo con un facilitador que solo desarrolla el tema y nada más?

Yo estuve trabajando con muchos técnicos de distintas áreas y hay técnico con los que yo no quería trabajar, porque pensamos distintos son muy específicos, son muy técnicos para hablar, acá yo resalto de estos facilitadores, son gente que se integran y aparte de dar la charla la dan en el idioma que la gente necesita para entender, esto no es la facultad, esto es una capacitación a pequeños productores del cerro, del campo, entonces ellos hablan el doble idioma, dando la parte técnica en las palabras que ellos entiendan por ejemplo la vaca tiene 4 estomago, entonces el librillo es el lomazo, el cuajo, el rumen es la panza, saben llegar a todo el mundo, y todos los entienden creo que por la forma de expresarse, y lo bueno docente que son a su vez, es que la gente se integró, cuando terminamos una formación nos dicen vamos a seguir no nos va a dejar, hay un interés tremendo de la gente, esto no se hizo nunca somos los primeros que hacemos esto, no se llegó a la gente, cada quince día estamos en cada lugar esto hay que destacar.

Si yo vengo con un listado de cursos a Yala. ¿ Ud. cree que todos son aplicables?

No, tendría que verlo, creo que la currícula de ganadería bovina en particular está bien hecha, tiene coherencia, tiene los pasos o procesos coherentes, como tiene que ser, se dan los módulos, así como estamos, estamos bien, seguimos una línea que creo q no hay que cambiar, se pueden agregar cosas .

¿Cómo es la propuesta de enseñanza? ¿Cómo se desarrolla la clase?

Las clases son cada 15 días, empiezan con una introducción a la ganadería, donde se ve que es la vaca, se les enseña un poco más, sobre lo que es la vaca, genotipo, fenotipo y se van a complejizando, primero se ve como se cría, como se tiene que alimentar la vaca, como se tiene que manejar la vaca.

¿Es más práctica que teoría?

Es práctica y teoría, se da la teoría y tratamos de aplicar en la práctica, por ejemplo la vez pasada Sergio Bisgarra les explico Parasitosis, enseñarle que no es cuestión de poner un antibiótico, el antibiótico hay que usarlo solo cuando se necesita, cuando hay una infección y hoy estamos recogiendo un muestreo.

¿Cuál es la modalidad?

Hay veces que hay teoría el día entero, se da teoría con pizarrón, con diapositivas, la gente toma nota, la gente pregunta, las primeras veces están todos calladitos, ahora la gente pregunta, ahora ya se integran, generalmente damos práctica todo el día o teoría todo el día, y veces hacemos teoría a la mañana y práctica a la tarde todo depende del campo, del terreno si tenemos los animales, si los animales se han juntado.

¿Dónde ellos aprenden más?

En ambas partes, en la teoría y en la práctica. Hay gente que lleva apuntes, todos están con sus cuadernos desde el primer día anotan y nosotros les preguntamos si se acuerdas lo que vimos, hay mucho interés.

¿Cuál es la necesidad en los productores?

Lo primordial es el asesoramiento, estaban acéfalos de asesoramiento, lo hacía sin criterio de porque lo hacían.

¿Cuál es el impacto de los procesos formativos?

Ya se está viendo, el tema de alimentación ahora saben que pastura es nutritiva, que pastura es seca, que pasturas llega al rumen anda más , pero no tiene poder de alimentación como se debe suplementar, hicieron silos para guardar el forraje en época mala que comienza ahora, y sobre todos esto es una opinión mía, se cambió la mentalidad del pedir, por el de producir, la gente eso le gusta ahora ya quieren sembrar más, quieren poner maíz, saben que no es cualquier maíz sino el que es para la zona, la alfalfa , como ensilar ya están preocupados por tener más maquinarias para ensilar.

¿Dónde están trabajando?

En Ocloyas, Tiraxi, el Chañi y Carahuasi

¿Es importante la participación del estado y del municipio?

Es muy importante, el estado provincial necesita de los municipios, los municipios tiene que ser los encargados de hacer la gestión con la gente, descentralizar, yo recorro, yo voy, ando con la gente, veo los problemas que tiene , no solo es dar la capacitación, yo tengo un equipo en la municipalidad que luego hace un seguimiento.

¿Aparte del manejo de animales hay aspectos relacionados con la comercialización?

Dentro de la currícula, dentro de los últimos módulos hay una persona técnica en esa cuestión que le va a enseñar todo lo que es marketing, abrirle los caminos para que uno produzca y lo venda, en esto quiero destacar al el gobierno provincia, y agradecerle el apoyo a los productores, agradecerle a la Secretaria de Economía Popular y la SAF, que en conjunto con el municipio estamos haciendo un trabajo social muy importante, sin importar la distinción.

FACILITADOR ING. AGRONOMO ESTEBAN CORONEL (PROCESO FORMATIVO BOVINO)

Estamos trabajando con el equipo de la Secretaria de Agricultura Familiar en la zona de Termas de Reyes ya desde el año pasado hemos comenzado con nuestras intervenciones, este año más en firme en procesos formativos junto con productores de toda esta zona de Termas de Reyes y algunos son del Chañi.

¿Cómo se da la intervención que Uds. tienen?

Con mucha práctica, con mucha ida y vuelta de comunicación con los productores de la zona y con progresivo interés por partes de los productores en las actividades que se vienen desarrollando.

¿Qué tipo de modalidad Ud. aplican en los procesos formativos?

Tenemos actividades vinculadas con la parte teórica, que la hacemos en la sede de la comunidad aborígen de acá de la zona y bueno con lo que estamos hoy, actividad corral o de campo que lo hacemos actividad práctica evaluación de la pastura, manejo de animales aspectos sanitario que hoy estamos trabajando.

¿Se sigue un enfoque pedagógico?

Si, el enfoque es hacer, plantear lo teórico pero haciendo con práctica de campo, y con toma por parte de los productores de las propuestas técnicas que estamos planteando.

¿Cómo facilitador pudiste ver las redes que se fueron construyendo a partir de este proceso formativo?

La comunidad tiene una estructura de funcionamiento sus niveles de decisión, y de autoridad; en cuanto la línea bovina, un tema que atraviesa, a toda a la provincia es algo que intentamos aportar a la unidad del sector aborígen y el sector criollo, estamos trabajando mancomunadamente la parte de lo técnico, práctico y productivo es como un punto en común.

¿Cómo ha sido la tarea de Carlos Davis?

Ha sido vital, como todas intervenciones que estamos teniendo la coordinación con los municipios locales, desde un principio Carlos se ofreció acompañar para facilitar con la institución política local, que es municipio de acá de Yala, inclusive que no es la jurisdicción municipal como es Ocloya, pero bueno está muy activo en esto de acompañar.

¿Qué factores facilitaron este proceso formativo?

Fundamentalmente es la inquietud, la curiosidad, la motivación de los productores por los procesos formativos, ya venimos trabajando en otras zonas cercanas geográficamente y también la inquietud de la comunidad local, a través del señor Carlos Davis.

¿En cuanto al currículo se hizo una contextualización?

Si hubo dos entradas iniciales en las cuales se hizo planteo general institucional de lo que la Secretaria acompaña y promueve y la inquietud e intereses de los productores locales a partir de allí, se hizo una adecuación de la currícula, hay una serie de planteos técnicos generales que tiene el tema del área bovina, sobre que metodología utilizar, cuales son los temas prioritarios, por los cuales arrancar, se lo trabaja en conjunto con los productores de la zona, más allá de nuestra inquietud de nuestra priorización la adecuación surge de lo que los productores plantean.

¿Qué características debe tener un facilitador?

Escuchar mucho, consultar mucho, hablar poco, estar con las familias con los productores locales, porque hay cosas que no surgen en las primeras reuniones y tenes que dar lugar a que se genere la confianza, el técnico que está interviniendo debe conocer más en detalle a los productores y función de ello el trabajo firme, en el comienzo tener mucho oído para el productor.

¿El impacto de este proceso formativo?

Hay un impacto esperables en el tema productivo, mejor la cantidad de terneros que produzca cada uno de los rodeos por año, mejorar el estado físico de los animales, obviamente mejorar el ingreso económico familiar y desde el punto de vista más global es mejor los esquemas de comercialización, mejor la articulación y la capacitación entre productores, ya hubo encuentro en San Antonio, que fueron más de 250 productores, la idea es trabajar y generar estrategias

en común a nivel provincial, que potencia a los productores chicos que tiene un volumen muy importante de producción y que representa aproximadamente un 81 % de productores de toda la provincia de lo que es ganadería.

¿Hay un monitoreo de los que se han capacitado?

Si, nuestro equipo técnico viene haciendo un seguimiento posterior a las capacitaciones, desde hace unos meses atrás estamos contando con la colaboración de técnicos del programa “Mi primer empleo”, que es un esquema que viene trabajando unto la provincia, con el Ing. Daza, son chicos que están iniciando su actividad técnica, ellos se encargan de hacer un seguimiento más en detalle con cada una de las capacitaciones que venimos realizando.

PRODUCTOR RAÚL SANTOS (PROCESO FORMATIVO BOVINO)

¿Dónde estamos ahora?

Ahora estamos en Termas de Reyes, donde estamos viendo el tratamiento de animales como es la desparasitación, como son los procedimientos básicos para hacer los análisis, como desparasitar y la parte de medicamentos a implementar para cada caso ya sea interno o externo.

¿Fuiste aprendiendo cosas nuevas?

Si, a mí me sirve para afianzar o meterme más de lleno en los que es ovino o caprino en general en lo que ellos nos capacitan.

¿Cómo son las clases?

La clases son metódicas, muy buenas hay una progresión, de los más sencillo a lo más profundo, porque a uno le va quedando bien porque si vas salteando no sería lo correcto.

¿En cuánto a la modalidad hay práctica y teoría?

La teoría esta presente pero prácticas también hay, se junta las dos, para mí las dos son buenas, de nada te sirve que te expliquen cómo hacerlo, sino lo haces, estoy acá para sacarle el jugo del conocimiento para aprender más cosa.

¿Cómo son los docentes?

Muy bien, explican muy bien, te enseñan muy bien.

¿Lo conoces a Carlos Davis?

Lo conocí, es el que coordina, el que siempre esta con la gente, el que trata de ayudar a la gente y eso es bueno, su experiencia la transmite, no es persona que se guarda las cosas eso hace que uno se interese más.

¿Cómo te enteraste de la capacitación?

En realidad tomando contacto con Carlos, vine al municipio, el me planteo lo que él hacía desde la Dirección de Producción y Ganadería y que iba a desarrollar una capacitación, yo tomo lo que él me dijo y después yo empecé a participar yo ya voy transmitiendo a cada uno de los pequeños productores, como es la capacitación y obviamente es buena y fructífera para toda la gente de la zona.

¿Los docentes hacen una relación con sus experiencias?

Si, de las dos cosas, ellos se apoyan en lo que nosotros conocemos, más lo que ellos conocen y van trabajando sobre eso, el productor va planteando sus costumbres, sus necesidades, y como ellos hacen eso y van puliendo sobre eso, ellos nos recuerdan, van trabajando sobre lo que nosotros ya sabemos.

¿Cuál es tu objetivo?

Es aprender y transmitir a la gente más joven, capacitarme de forma profunda y transmitir a mi comunidad hay muchos que no pueden venir, mi idea es yo capacitarme y trasmitirle a los pequeños productores.

Los **resultados de tres años de trabajo en forma resumida** estan en el siguiente cuadro.

RESUMEN SECRETARIA DE ECONOMIA POPULAR - FONDOS APLICADOS 2016/2017/2018.				
Programa	Numero Project	Monto Total	Productor/ Emprended beneficiario	observaciones
Procesos formativos Se elaboró un manual con las herramientas de gestión para la formación de un gestor de desarrollo que pertenece a los municipios u otra organización. A partir de lo cual se diseña una currícula que se ejecuta con el modelo pedagógico de formación basada en competencias. Logra un cambio de paradigma en el manejo productivo.	95	12.150.000	Total 2000 Turismo Rural 350 Bovino 300 Hortícola 200 Porcinos 180 Quinua 120 Frutícola 100 Rumiantes 150 Urbanos 600	<i>Cada proceso formativo como mínimo se dio 60 horas de Capacitación a campo. Esto implicó una alianza con Instituciones técnicas como agricultura familiar, INTA, Senasa pero especialmente con los Municipios.</i>
Total Formación		12.150.000	2000 productores formados	
Microcréditos Son bancos a través de 8 ONG y 10 municipios. Esto último constituye una innovación institucional única en Argentina.	18	7.400.000	Urbanos 700 Rural 100	<i>Son 18 bancos de microcréditos - Se considera un préstamo Inicial de 10.000 \$ por emprendedor/productor.</i>
Crear y Crear Es un programa nacional que permitió financiar a 380 emprendedores que hicieron los procesos formativos.	360	9.000.000	380	De este total 380 +359=739 Bovinos 120 Hortícola 90 Porcinos 80 Turismo Rural 80
Promoción Economía Social Es un programa provincial de la SEP son subsidios de rentas generales destinados a financiar acciones de fortalecimiento de la E Popular	379	16.000.000	359	Frutícola 60 Urbanos 309
Ley Caprina Es un programa nacional coordinado por la SE Popular destinado a productores caprinos	22	6.424.000	85	
Ley Ovina Es un programa nacional coordinado por la SE Popular destinado a productores ovinos y camélidos.	35	33.831.300	131	
Proderi Es un programa de agroindustria de la nación que se destina directamente a organizaciones de productores.	18	36.393.812	252	<i>Son obras de infraestructura (Agua) y proyectos de inversión predial.</i>
Prodeaf Programa de crédito provincial	31	4.467.000	25	Son créditos individuales y asociados
Total Financiados	863	113.516.112	2007 beneficiarios	
TOTAL invertido		125.666.112		

MICRO FINANZAS EN JUJUY

El equipo de la Dirección de desarrollo económico social perteneciente a la Secretaría de Economía Popular del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción tiene trayectoria en Microcréditos en Jujuy. Iniciaron en el año 2000 en el marco del consejo de la microempresa (ley 4513 y sus modificatorias 4563, 4985 y el DECRETO REGLAMENTARIO N° 3524/9), creado en 1991 hoy la principal fuente de créditos de Mypes (capital actual prestable de 5.000.000 U\$S) - <http://www.consejomicroempresa.gob.ar/public/institucional/?ref=leydecreacion> - Con el objetivo de realizar la cobertura a los emprendedores informales se implementa Microsol primera experiencia en el norte argentino y estatal.

Con la implementación de la secretaria se definieron estrategias siendo una de ellas el financiamiento de los procesos formativos y de los emprendimientos. Tenemos fondos internacionales (Proderi), nacionales (ley Caprina, Ley Ovina) y provinciales (consejo de la microempresa) y con fondos del presupuesto de la secretaria (Prodeaf, Prosep) entre otros programas de diferentes niveles del estado.

La secretaria también es responsable del consorcio provincial de microcréditos creado originalmente para rendir cuentas y en el mejor de los casos administrar los proyectos que se generan en el gobierno nacional a través de la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI).

Con estas referencias y siendo una premisa acercar los instrumentos lo más cerca de la necesidad se decidió implementar una red de bancos de microcréditos en el territorio a través de ONG, Comunidades y Municipios.

Se realizó la formación de asesores de créditos y se inició con ellos dos tareas:

- La implementación administrativa para los municipios, con la idea de conformar consorcios con la participación de alguna organización de productores como integrante.
- La implementación operativa específica de los bancos.

La primera de las tareas fue engorrosa en otro trabajo desarrollaremos la experiencia, porque ahora nos queremos centrar en la importancia de implementar bancos municipales de microcrédito hacia dentro del municipio y en relación a los emprendedores/productores de la comunidad.

El trabajo “blando” que consideramos a la convocatoria a emprendedores, visita, análisis de la solicitud, aprobación, instrumentación de la solicitud de pago a la estructura “dura” y después el seguimiento del pago y del emprendimiento.

La parte blanda se logró de manera destacada fundamentalmente por la calidad de los asesores de crédito y evaluada por los resultados del recupero.

La parte dura fue una tarea más difícil. Primero porque nos preocupamos en la parte blanda y no lo hicimos de igual manera con rentas, comercio, contaduría y tesorería, fueron los propios asesores los que hicieron parte del trabajo y nos advirtieron del problema.

Entonces se llevó la información y también se hicieron los talleres para que estos sectores se convirtieran en aliados del sistema.

Se implementaron 10 bancos municipales de microcrédito – Libertador General San Martín, Palma Sola, San Pedro, El Fuerte, San Antonio, Pálpala, Volcán, Tumbaya, Humahuaca y San

Salvador de Jujuy – 2 comunidades originarias – Moreno y Quitacara – 5 ONG – Norte Unido, Pensar, Juanita Moro, Coronel Arias y Mallku Andina.

Me quiero referir a la importancia de los bancos municipales primero porque es una innovación en el sector de las micro finanzas y principalmente por el efecto que causo especialmente en los municipios de menos de 30.000 habitantes.

Si bien Microsol se expandió en los últimos años hacia el interior y se operó relacionado al municipio, ni el municipio ni los emprendedores lo consideraban municipal era “Microsol” del consejo de la Microempresa. En este caso era el personal, el intendente y algún concejal que anunciaban y se ponían al frente de la operatoria – con cierto temor a los resultados – Los asesores visitaron a los emprendedores demostrando conocimiento, sensibilidad, compromiso y eficiencia ante los emprendedores. Esto generó una percepción de la comunidad económica diferente del municipio que se transmitió a las autoridades. Dando valor político al modelo.

En estos municipios también se implementaron diferentes procesos formativos como se mostró en este texto. Hay solo dos municipios que quiero destacar – que no se hizo el banco municipal – pero que si se ejecutaron procesos formativos importantes: Purmamarca y Yala.

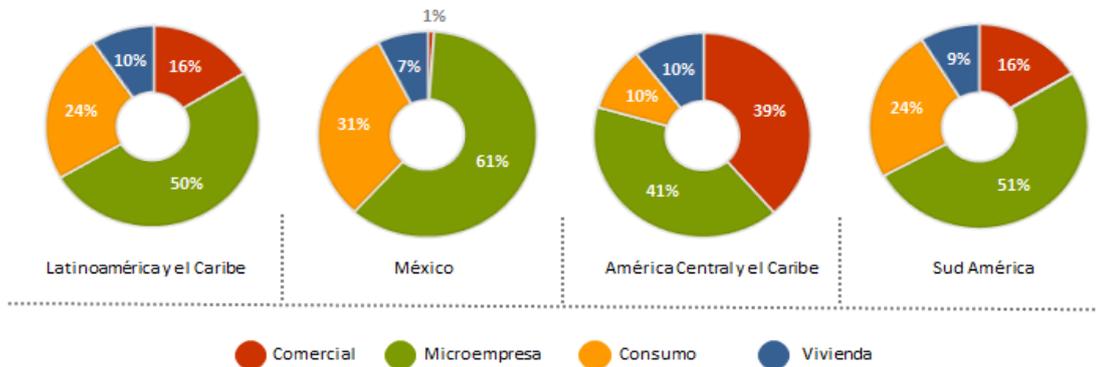
En la última elección todos los municipios con bancos municipales (a excepción de Humahuaca) más Purmamarca y Yala fueron reelectos. Esto no significa, primero que fue consecuencia de los procesos formativos y/o bancos municipales, y segundo tampoco que ahora se vota prioritariamente por temas de desarrollo. En lugares con baja productividad donde el empleo registrado público (62% del total) supera al empleo registrado privado (0.38%) lo más lógico es elegir por la promesa inmediata que es la asistencial. Se establecen sistemas cada vez más refinados para garantizar el voto de la persona que recibe pesos o mercadería.

Si vale mencionar que existen casos de gestores que pasaron por diferentes escalas de responsabilidad municipal y llegando algunos a encabezar la lista de concejales (palma sola) o convertirse en Comisionada Municipal (El fuerte), o lugares como Volcán, Tumbaya, Purmamarca y Yala donde la proporción de personas involucradas en los procesos formativos y/o bancos municipales es mucho más importante que en ciudades como Libertador, San Pedro o San Salvador de Jujuy. Es decir es lógico pensar en su incidencia electoral.

Volviendo a la importancia del Microcrédito en el desarrollo de la EPS, ya mencionamos en el apartado “Contexto de la EPS en Argentina” la poca incidencia del microcrédito en el financiamiento a nivel de América Latina.

La falta de una política a favor de una institucionalidad para su desarrollo comparativamente a otros países de la región. La ley de las cajas de crédito no generó ninguna caja de crédito. Observemos la distribución de las carteras en Latinoamérica que nos da un panorama de cómo podríamos desarrollar la EPS no solo por vía directa del financiamiento del emprendimiento sino de financiamiento del mercado de la propia EPS. El siguiente gráfico de composición de las carteras de microcrédito en América Latina es parte de la conferencia realizada por *Johnny Garrido* consultor Boliviano que participó en un encuentro de Micro finanzas realizado por la SEP en marzo del 2018.

INDICE 1 ESTRUCTURA DE CARTERA TIPO DE CARTERA **Estructura de cartera por tipo de crédito - Gestión 2016**

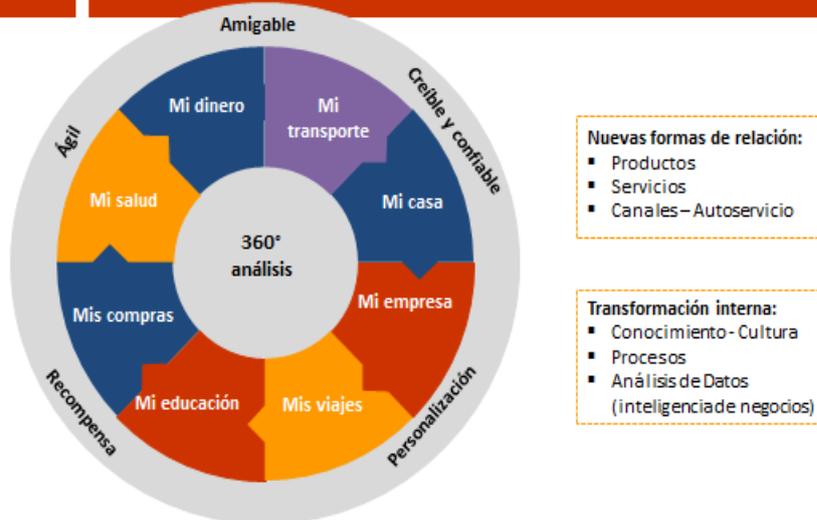


FUENTE: Estudio realizado a 58 Bancos y financieras de Latinoamérica y el Caribe, especializadas en microfinanzas

6

Una propuesta de fondo rotatorio para mejora de vivienda con microcréditos barriales de 500 dólares por vecino pagadero en 5/10 cuotas. Con un millón de dólares en una ciudad de más de 50.000 habitantes se puede tener un flujo permanente de 1000 obras de 500 U\$S cada uno generando un ingreso por mano de obra de 250.000 U\$S por mes.

FABE 2 **Nuevas formas de relación – Comportamiento cliente**



16

El tema de las micro finanzas debe ser desarrollado en algún trabajo específico ya que son muchos temas que deben ser analizados el cuadro anterior de la conferencia mencionada nos muestra la relación con el cliente. Pero también hay muchos cambios por la transformación digital, la participación de los milenian como agentes de cambio.

La microfinanzas resulta también importante para financiar mercados locales para determinados productos o servicios que la gente debe consumir esporádicamente y se justifica el pago en cuotas. Un cumpleaños o fiesta de quince, para la gente tiene mucho valor y esta dispuesta a pagar en cuotas.

CONCLUSIÓN

La Secretaría de Economía Popular marca avances importantes en la construcción de una institucionalidad que busca superar el estado de situación de la economía popular jujeña:

Primero, sumar en un solo espacio la agricultura familiar y la economía social generando mejores posibilidades de interacción entre ambos, mejor uso de los recursos disponibles para financiamiento y sobre todo una mayor sinergia y aprovechamiento de los técnicos disponibles en el sector.

En segundo lugar, el apoyo de una organización social como la Fundación Nueva Gestión que trabajó en un modelo preexistente probado con una experiencia en la provincia de Salta consistente en el desarrollo y fortalecimiento de emprendedores y productores locales; y el acompañamiento concreto de un organismo del estado provincial como el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de Jujuy, con un gran valor desde el punto de vista del mensaje “los consideramos productores/emprendedores”. Esto nos obliga a un mayor profesionalismo y amplía las posibilidades de alianzas con productores o industrias más desarrollados.

Este esquema muestra la necesidad de construir estructuras que interpeleen a las instituciones que participan de la intervención y vayan incluyendo a los productores no solo como participantes receptores de una política de gobierno sino como representantes de un sector de la economía local importante.

Este último punto- la representación sectorial - es fundamental para que el sector tenga la posibilidad de desarrollarse y crecer, ya que se debe hacer un salto cualitativo y cuantitativo; esto implica políticas sistémicas y de mayor escal

El triangulo de interaccion entre organismo local, organización técnica y el financiador muestra la importancia de los principales actores y sus instituciones en el desarrollo de la economía popular, en especial de la agricultura familiar. Esta interpelación resulta fundamental y consideramos valido para todo problema socioeconómico de nuestras comunidades.

Si falta una de las instituciones no se estará en condiciones de llevar procesos sistemáticos primero porque resultara oneroso para alguna de las otras dos instituciones, segundo porque es prácticamente imposible lograr un seguimiento de las tareas.

Puede haber más de tres instituciones, pero no puede haber menos. Existen intangibles difíciles de transmitir o de cuantificar que poseen las tres instituciones básicas que permiten con un piso de compromiso avanzar y después retroalimentarse a partir de ver avances en el compromiso de los productores con la actividad y sobre manera de parte del municipio – más cuanto más chico es – al detectar la importancia política que adquiere el proceso formativo, a partir de los comentarios de las familias participantes al conjunto de la comunidad.

En la medida que la institución – cualquiera de las tres – no ponga el centro de su compromiso en el fortalecimiento de la actividad productiva del productor es muy difícil que se genere un círculo virtuoso; lo que viene sucediendo es lo contrario. No existe una institución responsable política que tome la iniciativa, esto obliga a que las instituciones técnicas cumplan un rol formal.

Cuando existe una institución que tiene como centro EL FORTALECIMIENTO de un grupo de productores, estos avanzaran en función del grado de compromiso que tengan el gestor, los facilitadores educativos y la disponibilidad de recursos en tiempo y forma.

Las estructuras deben exponer a las instituciones para cumplir de la mejor manera sus tareas. La participación de las tres instituciones es fundamental para poder avanzar con éxito y con menores costos.

Los avances logrados desde el punto de vista de la apropiación política y la participación del modelo en los discursos electorales – aun cuando sean nichos – resultan auspiciosos para seguir avanzando en este desarrollo.

Hay muchas experiencias de valor agregado en frutales, caprinos, bovinos, camélidos, porcinos que pueden ser objeto de trabajos que permitirían analizar en detalle y quizás mostrar mejor el impacto en los territorios que es posible no estemos reflejando en este trabajo.

La relación educación producción fue una tarea que encaramos convencidos que sin participación técnica y del sistema educativo no vamos a poder crecer, en este sentido generamos un primer empleo para técnicos agropecuarios, técnicos superiores, pasantías para estudiantes de ingeniería, acuerdos con los institutos terciarios para trabajos finales. Esto será motivo de algun trabajo especifico que muestre los avances en esta articulación.

Entonces, por todo lo expuesto, la mejora en la calidad de vida de nuestros productores pasa por construir una institucionalidad que “obligue” a las personas e instituciones a las que pertenecen a trabajar en procesos integrales, a ser más profesionales, a fortalecer instituciones que se especialicen en temas que son fundamentales o complementarios para las actividades económicas locales, para ampliar el triángulo que consideramos básico y condición necesaria para construir confianza que es la base del desarrollo territorial con sostenibilidad ambiental, mejorando el hábitat, las condiciones socioeconómica de las familias y creando un contexto de mejora continua, que vaya ampliando la participación que lleve a crear un plan de desarrollo local que compartan y hagan suyo toda la comunidad.



Entrega de financiamiento a productores y emprendedores que cumplieron con los procesos formativos. Asociacion Gaucha, agosto 2017.

BIBLIOGRAFIA

Carlos Matus – Teoría del Juego Social - Colección Planificación y Políticas Publicas – UNLa

Jorge Etkin - Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones– Prentice Hall

Jorge Etkin - **Schvarstein** - Identidad de las Organizaciones

David Burin y Ana Heras – Compiladores - Desarrollo local – Una respuesta a escala humana de la globalización – Editorial Ciccus.

Álvaro García Lineras – Foro Mundial del Pensamiento Crítico – La batalla por el sentido común.

Ariel Fiszbein – Pamela Lowden – Trabajando Unidos para un cambio – Alianzas público-privadas para la reducción de la pobreza en América latina y el Caribe - Instituto del Banco Mundial.

Informe Argentino sobre Desarrollo Humano 1997 – Tomo I – Programa Argentino de Desarrollo Humano.

Andrea Saba - El Modelo Italiano — Editorial Adeso – Octubre 2000

Juan José Gilli -Claves de la Estructura Organizativa –

Bernardo Kliksberg – Luciano Tomassini - Capital Social y Cultura: Claves estratégicas para el desarrollo –

Mario Cesar Elgue –Compilador - Emprendedores de la Economía Social – Ediciones Ciccus

Eduardo Levy Yeyati – Después del Trabajo – Sudamericana

María Claudia Cabrera – Marcela Vio – La trama social de la economía popular – Espacio Editorial.

Isabelle Hillenkamp – La economía solidaria en Bolivia entre mercado y democracia – Cides UMSA.

Silvia Vega Ugalde – Las economías solidaria y comunitaria en Ecuador y Bolivia – Flacso Ecuador.

Raúl González Meyer – Ensayos sobre economía cooperativa, solidaria y autogestionaria. Editorial Forja.

Ministerio de Educación Nación – Colección Para que el conocimiento nos sirva a todos – Economía Social.

www.economiapopularjujy.com

www.nuevagestion.org.ar

www.fundacionautapo.org