

EL TURISMO RURAL EN DEBATE III

Conformación de una red asociativa de servicios en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires

Coordinadoras

SANDRA FERNÁNDEZ
MÓNICA FRANCÉS



A. Cavalanti
C.J. Moreira
J. Colonnella
M.I. Haag
M. Monje
M. Francés
S. Fernández
S. Schwerdt
V. Landetcheverry

EFA



EDITORIAL FACULTAD DE AGRONOMÍA
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

EI TURISMO RURAL EN DEBATE III

Conformación de una red asociativa de servicios
en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires

EL TURISMO RURAL EN DEBATE III

Conformación de una red asociativa de servicios en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires

Coordinadoras

SANDRA FERNÁNDEZ y MÓNICA FRANCÉS

Agustina Cavalanti • Carlos Javier Moreira • Julieta Colonnella
María Isabel Haag • Marina Monje • Mónica Francés
Sandra Fernández • Susana Schwerdt • Virginia Landetcheverry

Prologado por la Dra. Adriana Rodríguez, decana de la FAUBA

Edición financiada en el marco de los Proyectos de Desarrollo Estratégico (PDE) 2023:
“Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural en el municipio de Saladillo,
provincia de Buenos Aires”.

EFA



EDITORIAL FACULTAD DE AGRONOMÍA
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Fernández, Sandra Patricia

El turismo rural en debate III : conformación de una red asociativa de servicios en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires / Sandra Patricia Fernández ; Mónica Francés. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Editorial Facultad de Agronomía, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3738-58-6

1. Turismo. 2. Ecoturismo. 3. Turismo Alternativo. I. Francés, Mónica II. Título CDD 306.4819

EDITORIAL FACULTAD DE AGRONOMÍA

Universidad de Buenos Aires

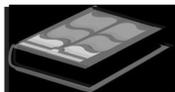
Directora: Dra. Betina Kruk

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.743.

Reservados todos los derechos.

Permitida la reproducción o uso tanto en español o en cualquier otro idioma, para uso público o privado, siempre que se cite la fuente y se comunique a la editorial y los autores.

ISBN 978-987-3738-58-6



Impreso en la Argentina • Printed in Argentina

EDITORIAL FACULTAD DE AGRONOMÍA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Av. San Martín 4453 - (1417) Buenos Aires - Argentina

E-mail: efa@agro.uba.ar

Diseño y armado: Rosanna Cabrera

Corrección de estilo: Rocío Belén Fernández

www.agro.uba.ar

Índice

Prólogo.....	VII
--------------	-----

CAPÍTULO 1. Transferencia tecnológica en el partido de Saladillo, una experiencia de turismo rural de la FAUBA

Dra. Sandra FERNÁNDEZ y Mg. Mónica FRANCÉS

Resumen.....	13
Introducción	14
Antecedentes	17
El rol de la UBA.....	18
La experiencia.....	19
Herramientas de comunicación para redes asociativas.....	21
Experiencia en redes INTA y Cambio Rural: Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires.....	21
Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles.....	22
Vinculación entre redes asociativas de productores en el territorio y oportunidades de financiamiento.....	23
Consideraciones finales.....	23
Bibliografía.....	25

CAPÍTULO 2. La comunicación interpersonal, un proceso clave para fortalecer redes asociativas de emprendedores

Lic. y Esp. FLACSO Agustina CAVALANTI

Resumen.....	27
Introducción.....	28
Marco conceptual.....	29
La comunicación en entornos de productores rurales asociados...	30
Asociaciones de productores y redes sociales.....	32

La experiencia.....	33
Resultados: un espacio para comunicar(nos).....	35
Consideraciones finales.....	37
Bibliografía.....	39

CAPÍTULO 3. Red de turismo rural: una experiencia en el Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires 41

Lic. Julieta COLONNELLA, Lic. Susana SCHWERDT,
Téc. Sup. Marina MONJE y Lic. María Isabel HAAG

Resumen.....	42
Introducción.....	43
Metodología.....	48
El valor del trabajo asociativo.....	50
Presencia territorial.....	51
Sentido de pertenencia a la Red.....	53
Planificación del trabajo asociativo.....	54
Capacitación para redes asociativas y colaborativas.....	57
Taller de capacitación en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires.....	57
Consideraciones finales.....	60
Bibliografía.....	61

CAPÍTULO 4. Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles 62

Lic. Virginia LANDETCHEVERRY

Resumen.....	63
Introducción.....	64
Metodología.....	66

Desarrollo turístico sostenible y sustentable.....	66
Diálogos interculturales.....	69
Triple impacto: empresas y emprendimientos.....	70
Redes sociales.....	72
Circuitos turísticos rurales y recreativos.....	74
El taller.....	75
Resultados de la experiencia.....	77
Consideraciones finales.....	83
Bibliografía.....	83

CAPÍTULO 5. Factores internos y externos en los procesos asociativos de Saladillo

Mg. Carlos Javier MOREIRA	86
Resumen.....	87
Introducción.....	88
Metodología.....	90
La experiencia del taller.....	92
Factores internos de la acción asociativa.....	93
Factores externos de la acción asociativa.....	101
Instituciones asociativas con organización formal.....	102
Estrategias de financiamiento.....	106
Consideraciones finales.....	108
Bibliografía.....	111

PRÓLOGO

En 2022, la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires (UBA) llamó a convocatoria de Proyectos de Desarrollo Estratégico (PDE) 2023.¹ Un equipo de docentes-investigadoras de la Cátedra de Turismo Rural de la Facultad de Agronomía (FAUBA) presentó el proyecto “Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural en el municipio de Saladillo, provincia de Buenos Aires”, por el cual propone la conformación de una red de turismo rural que fomente el trabajo asociativo entre emprendedores, operadores, productores rurales e instituciones del gobierno local (dirección del turismo y centros de formación universitaria).

El proyecto ejecutado durante el 2023 se orientó por los siguientes objetivos: (i) capacitar, (ii) brindar asistencia técnica, (iii) facilitar la conformación de redes estables entre el gobierno local, la universidad y los emprendedores y (iv) articular acciones tendientes a la organización y conformación de una red identificada con los valores del turismo rural y comprometida con el desarrollo local, la preservación ambiental y la responsabilidad social. La propuesta se sustentó en los vínculos preexistentes con el gobierno municipal del partido de Saladillo, formalizados mediante un convenio general de cooperación y dos convenios específicos para el dictado de dos diplomaturas sobre las temáticas del turismo

¹ RESCS 2022-1762.

rural: “Diseño e implementación de productos turísticos rurales sustentables con enfoque interpretativo territorial” y “Técnicas y prácticas para formular, validar y gestionar emprendimientos de turismo rural”.

Este libro, estructurado en cinco capítulos, reúne los resultados, las experiencias, las reflexiones, los aprendizajes y los desafíos que se generaron durante el desarrollo de las actividades del proyecto, que involucró la realización de cuatro talleres de capacitación en el partido de Saladillo. En el capítulo 1 “Transferencia tecnológica en el partido de Saladillo: una experiencia de turismo rural de la FAUBA”, sus autoras Dra. Sandra Fernández y Mg. Mónica Francés, reflexionan sobre la función de la extensión universitaria como un proceso de intervención social con el fin de abordar problemas concretos en entramados socioproducidos locales. Las autoras resaltan la importancia de la articulación público-privada en el territorio con la UBA, a través de la Facultad de Agronomía como aportante del financiamiento para vehicular el trabajo interdisciplinario en Saladillo. Se presentan las características particulares de los cuatro talleres de capacitación coordinados por el equipo de la Cátedra de Turismo Rural y de los que participaron, la Catedra Libre de Soberanía Alimentaria de la FAUBA y el Programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Finalmente, reflexionan sobre el ganar-ganar de esta experiencia de extensión virtuosa en la que los participantes tuvieron la oportunidad de adquirir diversas herramientas conceptuales y prácticas y, a la vez, los capacitadores pudieron validar sus metodologías de intervención e incorporar valiosos saberes y prácticas locales.

El capítulo 2 “La comunicación interpersonal, un proceso clave para fortalecer redes asociativas de emprendedores” aborda la relación de las redes o asociaciones de emprendedores locales con los formatos y dispositivos de comunicación. Su autora, Agustina Cavalanti, Lic. en Comunicación Social y Esp. FLACSO, describe la experiencia del taller “Herramientas de comunicación para redes asociativas” y reflexiona sobre algunas características de los dispositivos de comunicación en formato redes sociales, analiza cómo se desarrolla la comunicación interpersonal entre las y los emprendedores en zonas rurales y concluye que la comunicación traspasa las interacciones en las redes sociales revalorizando la conexión interpersonal para construir nuevos sentidos de pertenencia.

El capítulo 3 “Redes de turismo rural: una experiencia en el Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires” describe la conformación de la Red de turismo rural del Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires, generada en el marco del Programa Cambio Rural y el INTA, que agrupa pequeños y medianos prestadores de servicios que colaboran entre sí asesorados por un equipo técnico en alianza con los gobiernos e instituciones locales. Las autoras, integrantes del equipo técnico de la Red, analizan, reflexionan y comparten experiencias de turismo rural con más de 20 años de trabajo en territorio y resaltan la importancia de las estrategias de trabajo asociativo y colaborativo y la vocación de los actores por desarrollar servicios turísticos de calidad. También comparten, desde la experiencia participativa, el conocimiento sobre el proceso de gestión en construcción y sostenibilidad de una red de turismo, identificando avances y retrocesos, oportunidades y desafíos en el uso de una metodología que promueve la elaboración de

una agenda común a efectos de incentivar el trabajo colectivo en el partido de Saladillo.

En el capítulo 4, la Lic. Virginia Landetcheverry describe el taller “Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles” orientado a promover el modelo sostenible y regenerativo de turismo. El objetivo fue despertar en cada participante la inquietud por la búsqueda de herramientas para emprender a partir de reconocer las oportunidades del turismo en el territorio y la comunidad, configurada con la naturaleza y biodiversidad de la flora y fauna local, en las prácticas de producción social y en la economía familiar. La autora reflexiona sobre la necesidad de posicionar el modelo sostenible y sustentable como marco referencial para lo que es imprescindible la participación intercultural, activa y comprometida de todos los actores involucrados, la generación de acciones que se sostengan en el tiempo a través de una agenda conjunta y la articulación de saberes que alimentan las acciones colaborativas.

El capítulo 5 “Factores internos y externos en los procesos asociativos de Saladillo” reflexiona sobre las restricciones de infraestructura que enfrentan los territorios rurales que condicionan las posibilidades de desarrollo de actividades tradicionales o innovadoras, como el turismo rural. Su autor, el Ing. Agr. Carlos Javier Moreira, destaca los principales componentes en la constitución de una red asociativa y los factores internos y externos que definen a la acción colaborativa y la complejidad para alcanzar acuerdos y consensos entre las partes. De esta forma, se señala a la construcción de espacios que demandan múltiples intercambios de puntos de vista y diálogo entre los actores asistentes como un medio para organizar una agenda de trabajo común.

En síntesis, esta obra no solo relata y reflexiona sobre la valiosa experiencia en territorio del proyecto “Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural en el municipio de Saladillo, provincia de Buenos Aires”, sino que ofrece un marco teórico amplio y consistente además de propuestas metodológicas originales y exitosas para avanzar en agendas de trabajo colaborativo en el territorio que permitan desarrollar el turismo rural sustentable.

Dra. Adriana M. Rodríguez

Decana de la Facultad de Agronomía (UBA)

CAPÍTULO I

Transferencia tecnológica en el partido de Saladillo

Una experiencia de turismo rural de la FAUBA

SANDRA FERNÁNDEZ Y MÓNICA FRANCÉS*

* Universidad de Buenos Aires,
Facultad de Agronomía (FAUBA), Cátedra de Turismo Rural

RESUMEN

La extensión universitaria, en constante adecuación a las necesidades sociales y a los progresos del conocimiento científico y tecnológico, permite no solo atender cuestiones actuales con proyección y construcción futura, sino también pensar y articular instancias de colaboración en pos del desarrollo sustentable y participativo. Este es el caso de los resultados de la implementación de un proyecto de transferencia realizado por docentes de la Cátedra de Turismo Rural y de la Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA) e invitadas del Programa Cambio Rural, que tuvo como objetivo abordar la complejidad en la construcción de redes asociativas y colaborativas para turismo rural en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires. En particular, la Cátedra de Turismo Rural realiza en diferentes municipios instancias de formación y capacitación y transfiere conocimientos, metodologías y prácticas para afianzar los desarrollos turísticos locales y reconocer fortalezas y aspectos a mejorar. Uno de los criterios de evaluación de la transferencia es el grado de apropiación de las tecnologías por parte de sus destinatarios. Esta es la instancia donde una iniciativa de conformación de red de turismo rural en el partido de Saladillo ofrece la oportunidad de sistematizar la experiencia a través de esta publicación. El presente capítulo desarrolla una presentación general de la intervención realizada en el partido de Saladillo, recorre los antecedentes previos y se describe los talleres propuestos para contribuir al fortalecimiento de redes asociativas y colaborativas de turismo rural.

Introducción

A partir de la implementación de los principios de la Reforma Universitaria de 1918, la vinculación de la sociedad con la universidad cobra un nuevo significado en la Argentina. Esta función, conocida como “extensión universitaria”, materializa los alcances de la transmisión de conocimientos, ciencia y tecnología al propio ámbito de aplicación.

En este marco, el andamiaje científico-tecnológico que parte desde las instituciones universitarias opera como estructura fundante de procesos de desarrollo que puede arrojar resultados exitosos en términos de mejoras en la calidad de vida de los pobladores. Entre las principales variables que influyen se pueden mencionar el compromiso del gobierno local y el interés de los agentes económicos por participar en los procesos propuestos.

Dentro de las funciones reconocidas por la universidad, la extensión merece un tratamiento aparte ya que su valorización está cobrando relevancia en los últimos tiempos. Se marca una diferencia en cuanto al peso específico que tiene dentro del ámbito universitario con respecto a la docencia y la investigación, actividades tradicionales e históricamente inherentes a la misión universitaria.

Existen numerosas conceptualizaciones sobre proyectos de extensión. En este caso, como indica Rafaghelli (2013), se considera que un proyecto de extensión se concreta a través de un proceso de intervención social, entendido como un conjunto de acciones planificadas y articuladas que se ponen en movimiento para abordar/resolver problemas sociales determinados.

En ocasiones la investigación y extensión operan en un mismo sentido: el de generar conocimientos a partir de las experiencias provenientes de la interacción con los agentes sociales adoptantes de tecnologías. De esta forma, los procesos de investigación se articulan con los de extensión para conformar un sistema complejo en el que los conocimientos operan como un nodo central que transfunde bidireccionalmente hacia la sociedad en dos formatos diferentes: transferencia tecnológica y producciones académicas (Figura 1.1).

Siguiendo a Rafaghelli (2013), toda acción de extensión implica una intervención en un espacio determinado, en un territorio específico y en un entramado de relaciones particulares, donde se ponen en juego conocimientos, saberes y representaciones sociales que los actores construyen en torno a dicho

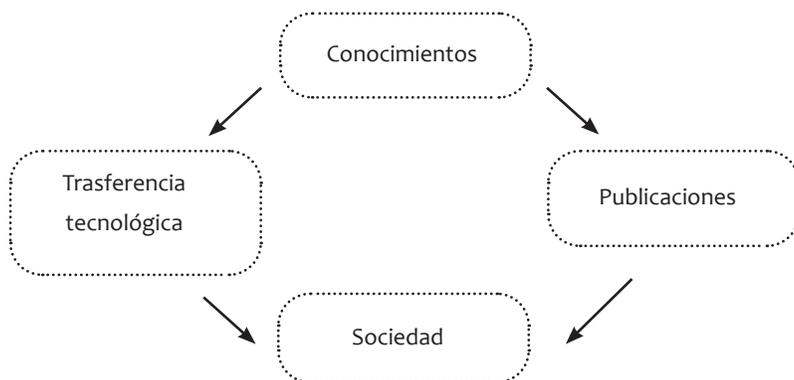


Figura 1.1. Esquema que ilustra los componentes del sistema que conforma la articulación investigación-extensión.

territorio. Como resultado de este accionar se generan formas novedosas de producción de conocimiento, donde la expectativa de aplicación de los resultados de investigación y desarrollo se materializan en agendas de las academias (Gibbons *et al.*, 1997). Así, se desarrolla un modelo de conocimiento basado en la obtención de resultados prácticos, el abordaje interdisciplinario y la adopción de nuevas formas organizativas.

Por su parte, la promoción y apoyo a la innovación son medidas que resultan adecuadas a escala regional o territorial ya que las autoridades territoriales cuentan con capacidad para identificar las ventajas y debilidades de los emprendedores locales y las necesidades y oportunidades existentes del sitio en cuestión. Asimismo, las autoridades territoriales tienen ventajas indudables para promover la movilización y concertación de los actores socioeconómicos locales, lo cual resulta crucial para poder sentar las bases de cualquier estrategia de desarrollo (Albuquerque, 2008).

Desde una perspectiva institucionalista, la interacción entre las universidades y el medio socioproductivo puede analizarse en función de los incentivos que poseen los actores intervinientes y el nivel de alineación existente entre ellos (Britto y Reinoso, 2019). Estos incentivos se relacionan con la posibilidad de que los capacitados puedan aplicar lo aprendido en términos prácticos y así mejorar el desempeño de sus emprendimientos.

En este contexto, la Universidad de Buenos Aires (UBA) promueve la realización de proyectos de desarrollo estratégico (PDE) con el fin de capitalizar los alcances del extensionismo en procesos que funcionen al servicio del desarrollo local. En este capítulo se describe la experiencia de transferencia tecnológica que desarrolló la Cátedra de Turismo Rural de la Facultad de Agronomía (FAUBA) con financiamiento de la UBA.

Antecedentes

La municipalidad del partido de Saladillo y la Cátedra de Turismo Rural de la FAUBA comenzaron a trabajar de manera conjunta en el 2021. En este contexto se dictaron hasta 2023 dos diplomaturas y un curso, financiados por el municipio y destinados a personas de Saladillo y otras localidades bonaerenses:

- Diplomatura “Diseño e implementación de productos turísticos rurales sustentables con enfoque interpretativo territorial”¹. Esta diplomatura se dictó en 2021 con un formato híbrido, tuvo 110 h de duración. Se diplomaron 40 estudiantes.
- Diplomatura “Técnicas y prácticas para formular, validar y gestionar emprendimientos de turismo rural”². Se dictó en 2022, en modalidad híbrida. Tuvo una duración de 100 h y se diplomaron 24 estudiantes.
- Curso “Programa de formación de guías locales”³. Este curso se dictó en 2023 y tuvo una duración de 50 h. Finalizaron la capacitación 45 personas.

En suma, estas capacitaciones contribuyeron a un proceso virtuoso de intercambio y consolidación del vínculo entre la Universidad y el territorio. A lo largo de estas experiencias se pudieron transmitir conceptos que culminaron con la conformación de la Red de emprendedores turísticos de Saladillo, aún vigente, que tiene por objetivo desarrollar acciones colaborativas entre los integrantes de un grupo de prestadores turísticos a fin de

¹ RESCS-2021-200-E-UBA-REC.

² RESSC-2021-201-E-UBA-REC.

³ RESCD-2021-342-E-UBADCT_FAGRO.

utilizar mejor los recursos disponibles, compartir experiencias, mejorar el poder de negociación frente a proveedores y potenciar la calidad de la oferta.

El rol de la UBA

Uno de los pilares fundamentales para la realización de proyectos de extensión es la existencia de líneas de financiamiento que puedan vehicular el trabajo en territorio. En este sentido, la UBA a través de la Secretaría de Ciencia y Técnica, otorga fondos a proyectos que superen la evaluación. La selección de los proyectos a financiar se realiza a través de convocatorias, en las que se indica la importancia de:

- Asegurar la continuidad y el desarrollo de las actividades científicas y tecnológicas dentro de la Universidad, como mecanismo para mejorar la calidad académica en las diversas áreas de conocimiento.
- Diseñar programaciones científicas de promoción de las actividades científicas y tecnológicas y de innovación para mejorar la producción académica de la Universidad.
- Constituir programas especiales referidos a áreas de conocimiento estratégico para promover y organizar la investigación, la formación científicos, la vinculación entre grupos de investigación e instituciones científicas y académicas y otras instituciones sociales, la captación de recursos financieros y la transferencia de tecnología y valorización de conocimientos.
- Promover a grupos y áreas de conocimiento que requieran apoyo específico para atender e incentivar la investigación orientada a atender problemas sociales y productivos.

- Promover a que la actividad logre resultados socialmente relevantes conectados con entidades públicas y privadas adoptantes, alentando para ello un modelo de construcción interdisciplinaria.

Para cumplir con los objetivos buscados, los PDE deben: (i) promover la vinculación y la transferencia de los resultados alcanzados desde la Universidad hacia el medio socioproductivo, (ii) permitir la vinculación del equipo de investigación con los potenciales adoptantes y/o demandantes de los resultados y (iii) promover la obtención de resultados relevantes utilizando un modelo de construcción interdisciplinario.

La experiencia

En el marco de la convocatoria PDE⁴, la Cátedra de Turismo Rural presentó el proyecto “Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural en el municipio de Saladillo, provincia de Buenos Aires”⁵. La propuesta convocó a un equipo interdisciplinario e interinstitucional. La Cátedra de Turismo Rural dirigió el proyecto y desarrollo diferentes talleres de capacitación que tuvieron el objetivo de responder a las inquietudes transmitidas por miembros de la municipalidad del partido de Saladillo. El componente interinstitucional se abordó en el desarrollo de un taller que estuvo coordinado por especialistas del Programa Cambio Rural y tuvo por objetivo compartir las experiencias de

⁴ RESCS-2022-612-E-UBA-REC.

⁵ PDE_20_2023. EX-2022-02765701- -UBA-DME#REC.

construcción de redes de turismo rural en el sur de la provincia de Buenos Aires.

Los talleres de capacitación se diseñaron en jornadas de ocho horas y cada propuesta se estructuró con actividades disparadoras para promover la reflexión, identificar oportunidades y generar acercamientos para trabajos en red. La población destinataria fue mayoritariamente de Saladillo y áreas de influencia, aunque también se registraron participantes del municipio de Las Flores (provincia de Buenos Aires) y de CABA. Los perfiles de asistentes fueron emprendedores, prestadores turísticos, gestores municipales, docentes y profesionales de con interés de participar en redes.

A continuación, se identifican los cuatro talleres desarrollados, la coordinación y la fecha en que se dictaron: (i) “Herramientas de comunicación para redes asociativas”, coordinado por la Lic. Agustina Cavalanti, los días 24 y 25 de agosto de 2023, (ii) “Transferencia de experiencia y resultados de trabajo en redes INTA y Cambio Rural: Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires”, coordinado por la Lic. Julieta Colonnella del Programa Cambio Rural, los días 21 y 22 de septiembre de 2023, (iii) “Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles”, coordinado por la Lic. Virginia Landetcheverry los días 9 y 10 de noviembre de 2023 y (iv) “Vinculación entre redes asociativas de productores en el territorio y oportunidades de financiamiento”, coordinado por el Ing. Agr. Mg. Carlos Javier Moreira los días 1 y 2 de diciembre de 2023.

Herramientas de comunicación para redes asociativas

La propuesta abordó la comunicación como eje transversal en el desarrollo de las redes asociativas para producir, emprender y consolidar experiencias de turismo rural. En el taller se expusieron los elementos del proceso de comunicación y se dio relevancia a la relación que se produce entre los trabajadores dentro de los espacios colaborativos (comunicación interna) y la relación con la comunidad (comunicación externa). La comunicación es indispensable para posicionar una imagen, marca, producto y es un medio para construir cultura, fortalecer identidades, unir comunidades. Todo comunica: el lenguaje, los gestos, las emociones, el cuerpo, hasta la escucha y el silencio.

El taller generó un espacio de interrelación a través de la palabra oral y escrita, de los símbolos, las risas y tristezas, el silencio y la escucha. Durante el desarrollo se reconoció como la comunicación favorece la construcción de vínculos de confianza para diseñar redes de trabajo asociativo y colaborativo.

Experiencia en redes INTA y Cambio Rural: Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires

Esta propuesta permitió identificar y conocer experiencias de trabajo en red en otros lugares, específicamente en la Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia Buenos Aires. La Red funciona enmarcada en el Programa de Cambio Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y

del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y tiene por objetivo promover y facilitar, a través de la asistencia técnica, la intensificación y reconversión productiva como un medio para mejorar la situación productiva y socioeconómica de los pequeños y medianos productores rurales y propender al desarrollo agroindustrial en todo el territorio nacional.

A través del taller se conocieron experiencias de servicios y prestadores turísticos y se accedió al conocimiento de lecciones aprendidas en aspectos relacionados al proceso de armado y consolidación de redes de trabajo colaborativo para desarrollar y crecer con el turismo rural. De este modo resultaron muy orientadores los criterios de planificación, organización, asociado a la valorización de elementos como la identidad, la confianza y el sentimiento de pertenencia a dichas redes.

Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles

Esta propuesta permitió el desarrollo y construcción de circuitos turísticos en forma colaborativa entre diferentes prestadores. Las consignas permitieron reconocer los desafíos y la complejidad que se ponen en juego en el momento de desarrollar propuestas en forma asociativa para un visitante o turista. Los aspectos a considerar para llevar adelante consensos y articulación de intereses entre los participantes, enfocando como un bien superador, el desarrollo de la localidad como destino turístico rural y sustentable. En este contexto, las consignas favorecieron el desarrollo y la creación de circuitos sustentables, responsables y participativos enfocados en el equilibrio entre las necesidades de los turistas, la economía y el trabajo local.

Vinculación entre redes asociativas de productores en el territorio y oportunidades de financiamiento

La propuesta surgió a partir de reconocer la importancia de la identificación, accesibilidad y criterios de los instrumentos de financiamiento para redes de trabajo colaborativo de prestadores de turismo rural. El taller permitió que los participantes reconozcan las formas asociativas formales e informales; las oportunidades de constitución y la identificación de los instrumentos financieros necesarios para consolidar los emprendimientos de productos o servicios de turismo rural.

Entre los resultados del taller los emprendedores y participantes interesados en trabajar de forma colaborativa pudieron identificar los aspectos formales y aptitudinales tanto individuales como colectivos necesarios para construir un espacio social de identidad, oposición y acción. Del mismo modo, se profundizó la importancia de priorizar la organización y la construcción de acuerdos y consensos previos para conseguir financiamiento para los proyectos involucrados en la red.

Consideraciones finales

A lo largo del trabajo analizado se puede reafirmar que el proceso de extensión vinculado con el desarrollo territorial requiere de habilidades múltiples y derivadas de disciplinas diferentes. En primer lugar, cabe resaltar que, en el proyecto analizado, el compromiso del municipio y el apoyo financiero de la UBA resultaron fundamentales. Por un lado, la prestación logística del municipio facilitó la organización general de cada módulo; resultó de gran

ayuda haber interactuado con el municipio y sus prestadores en cada una de las ofertas educativas implementadas. Esto promovió, por ejemplo, que varios de los participantes asistieran a todas (o casi todas) las capacitaciones. Por otro lado, el apoyo financiero de la UBA permitió desarrollar el proyecto en el tiempo estipulado.

En segundo lugar, cabe destacar el rol del equipo docente convocado que demostró una gran capacidad de trabajo y pudo interpretar las demandas concretas de los asistentes. En este sentido, el trabajo de extensión se vio sumamente favorecido por la interacción de las partes intervinientes. Como se afirmó antes, el trabajo de extensión resulta exitoso toda vez que las propuestas son apropiadas para mejorar las prácticas de quienes participan como actores activos en la transferencia de las tecnologías propuestas. Una vez más, el trabajo mancomunado de la tríada universidad-gobierno local-sector productivo ofrece las condiciones necesarias, y muchas veces suficientes, para que los proyectos redunden en un verdadero apoyo al desarrollo local. Cada uno de los módulos de capacitación impartidos dejó en los participantes aprendizajes valiosos para la consolidación de una red de emprendedores de Saladillo, motivo fundamental que originó la presentación a la convocatoria.

Finalmente, este capítulo intenta documentar una experiencia virtuosa de extensión universitaria con beneficios bidireccionales. Los participantes enriquecieron las propuestas de cada taller con activa participación e interacción; incorporaron nuevas herramientas conceptuales y prácticas para fortalecer sus emprendimientos y mejorar el grado de asociativismo local. Los capacitadores apreciamos la oportunidad de validar las metodologías de trabajo desarrolladas de carácter participativas e inclusivas y agradecemos la posibilidad de desarrollar formatos académicos colaborativos y en red.

Bibliografía

- ALBURQUERQUE, F.** (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 687-700.
- BRITTO, F. A. y REINOSO, L.** (2019). *Estudio de la transferencia tecnológica de las universidades nacionales en base a su dimensión regional*. RIDAA-UNQ, Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2826>
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P. y TROW, M.** (1997). *La nueva producción del conocimiento La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Ediciones Pomares-Corredor.
- RAFAGHELLI, M.** (2013). La dimensión pedagógica de la extensión. En: **MENÉNDEZ, G. et al.** (Eds.). *Integración docencia y extensión. Otra forma de enseñar y de aprender* (pp. 98). 1ª ed. Universidad Nacional del Litoral.

CAPÍTULO II

La comunicación interpersonal

Un proceso clave para fortalecer redes asociativas de emprendedores

AGUSTINA CAVALANTI*

* Universidad de Buenos Aires,
Facultad de Agronomía (FAUBA), Cátedra de Turismo Rural

RESUMEN

La comunicación es una práctica social que contribuye a fortalecer los procesos de creación de redes colaborativas de trabajo en turismo rural. En la comunicación se ponen en juego los vínculos, las relaciones interpersonales y la construcción de identidades. En este capítulo se aborda de manera superadora a la concepción lineal del proceso de comunicación. No se trata solo de elementos aislados sino de esquemas complejos donde diversos actores en relación permanente, y situados en un contexto de entorno rural, acuerdan la implementación de proyectos y emprendimientos comunes. La propuesta técnica realizada en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires, se ejecutó en modalidad taller, entendido como un espacio de creación colectiva donde se favorecen las expresiones subjetivas de ideas y objetivos detrás de proyectos de turismo rural. Se destaca la activa participación de actores públicos y privados del partido de Saladillo y localidades de cercanía.

Introducción

En la era de la virtualidad, la comunicación ha asumido un fuerte protagonismo. En este contexto, la comunicación mediática y la interconexión digital se ubican en el centro de la escena: nuevas pantallas, redes sociales y aplicaciones de mensajería se convirtieron en las nuevas maneras de establecer relaciones socioculturales. Siguiendo a Barbero (1996), se ha vuelto “crucial a la hora de imaginar y nombrar los nuevos modos de sociedad” (p. 80).

Estas innovadoras formas de interacción social representan un claro ejemplo de cómo el rápido avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) reconfiguran las formas de encuentro y diálogo. Con el fin aprovechar las oportunidades emergentes, las personas que desarrollan emprendimientos requieren atender la evolución de las herramientas digitales e implementar nuevos canales para transmitir mensajes, construir una imagen, vender un producto y posicionarlo en el mercado. Pero, las nuevas prácticas comunicativas han desatendido otros aspectos claves que, aún en el boom de la conectividad, son fundamentales para crear vínculos entre quienes emprenden en zonas rurales, y fortalecer redes asociativas: la comunicación interpersonal.

En el marco del Proyecto de Desarrollo Estratégico (PDE), aprobado por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires (UBA), denominado “Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural en el municipio de Saladillo, provincia de Buenos Aires”, se realizó un taller sobre formatos y dispositivos de comunicación, y su relación con redes

o asociaciones de emprendedores locales. Esta experiencia permitió problematizar algunas características de los dispositivos de comunicación en formato redes sociales y analizar cómo se desarrolla la comunicación interpersonal entre quienes emprenden en zonas rurales. De este modo, se hizo hincapié en reconocer esta interrelación como un proceso de intercambio dialéctico (cargado de significaciones) que trasciende la cultura mediática y que pone énfasis en las interacciones directas, diarias, cotidianas (Uranga, 2004).

En esta línea, como objetivo de trabajo se propone reflexionar sobre la importancia de la comunicación interpersonal para el asociativismo de los emprendedores locales, con validación basada en el promedio de opiniones de los participantes del taller “Herramientas de comunicación para redes asociativas” que se describió en el Capítulo 1. Los resultados presentados corresponden a consideraciones de la práctica de capacitación realizada en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires, sobre los formatos de comunicación en entorno rural para emprendedores locales con vocación asociativa.

Marco conceptual

Tradicionalmente la comunicación se redujo a un esquema donde un sujeto emisor transmite un mensaje a un sujeto receptor a través de un canal. Sin embargo, este modelo informacional de la comunicación no contempla que tanto sujeto emisor como sujeto receptor son seres potentes, activos, que intercambian y dotan de sentido cada mensaje, cada encuentro, cada intercambio (Mata, 1994). De esta manera, es pertinente romper con la

idea informacional de la comunicación para pensarla como un proceso de intercambio dialéctico cargado de significaciones, no lineal ni estático, sino que muta, se construye y reconfigura en cada contexto sociohistórico: “Comunicar la persona, las personas, desde sus identidades en relación” (Uranga, 2004, p. 60).

La comunicación puede considerarse como una puesta en común, una interrelación entre sujetos cargados de historia y subjetividades, condicionados política, económica, social y culturalmente; donde se pone el eje en el sujeto como actor relacional y protagonista de las relaciones sociales (Uranga, 2004). Por ello, es posible repensar la función que ocupa la comunicación dentro y fuera de las organizaciones y empresas emergentes. Si se fomenta una comunicación interna más participativa, dándole voz a todos los trabajadores, impulsando encuentros interpersonales, propiciando la retroalimentación, se podrá construir una cultura organizacional exitosa que maximice las oportunidades de venta.

Kaplún (2012) plantea una concepción que es importante subrayar: la comunicación como producción de relaciones y sentidos. Es decir, la comunicación, en tanto práctica social, relaciona comunidades, construye vínculos y fomenta lazos. En este sentido, se convierte en una herramienta fundamental para promover el diálogo entre pares e incentivar la construcción colectiva de propuestas que den respuesta a las necesidades comunes.

La comunicación en entornos de productores rurales asociados

Sosteniendo que la comunicación no se reduce a un proceso técnico (Wolton, 1999) y entendiendo que hablar de proceso comunicativo supone hablar de una relación dialogal (Pasquali,

1980), de una puesta en común situada y contextualizada, de una dimensión presente en cualquier acción social (Massoni, 2007), resulta significativo rever de qué manera se desarrolla la comunicación interna y externa en las organizaciones y emprendimientos de zonas rurales. ¿Qué implica esto? Implica evaluar intrínsecamente cómo se produce la interacción entre las personas participantes, qué mensajes producen, quién produce qué, de qué forma se informa.

También es importante abrir la ventana y mirar el afuera, es decir, analizar las relaciones con el entorno, cómo se generan los vínculos con la comunidad para visibilizarse, construir una imagen y posicionarla. Pero, para transformar la realidad hay que conocerla (Ceraso, 2002) y para conocer el entorno es primordial involucrarse, salir a la cancha, golpear puertas, saber (y conocer) quién está al lado y enfrente, encontrarse y ser partícipe de las prácticas cercanas. Así, registrando el alrededor y los sujetos que allí intervienen, detectando hacia dónde se quiere dirigir el mensaje, será el punto de partida para elaborar estrategias comunicativas eficaces.

Finalmente, resulta necesario resaltar que en ambos espacios de comunicación interna y externa es importante promover encuentros de comunicación interpersonal: diálogos cara a cara con quienes participan (para disputar ideas, negociar, generar consensos y fortalecer vínculos) y con la sociedad (para posicionar productos y/o servicios y construir redes de pares). Siguiendo a Massoni (2007):

[...] la comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa (p. 5).

Asociaciones de productores y redes sociales

Los sujetos se construyen en interacción con otros sujetos. En la actualidad ese modo de interrelación se reduce fundamentalmente a las plataformas digitales y redes sociales. Es decir, la transformación mediática ha configurado nuevas formas de interacción social, de encontrarse, dialogar, negociar, poner en común y comunicar. De esta manera, las personas que producen (*i.e.* pequeños productores) y emprenden generalmente eligen navegar ese mundo virtual como estrategia para atraer seguidores y vender sus productos o servicios. Pero ¿qué sucede en el entorno rural? En los pueblos las personas que tienen emprendimientos también se sumergen en las nuevas pantallas y las utilizan como estrategia para darse a conocer y ampliar su público, especialmente quienes buscan atraer turistas de distintas partes del país. Si bien es importante no deslegitimar el impacto significativo que tienen las redes sociales y plataformas digitales para la promoción turística, la conexión con potenciales clientes y el desarrollo de la marca, y establecer enlaces con pares de otras regiones, se debe tener en cuenta que el mundo virtual representa más una copia de vidriera social de las relaciones que una construcción de vínculos. En palabras de Barbero (1996): “Nuevas formas de estar juntos, pero también de excluirse, de reconocerse y desconocerse” (p. 85).

En las regiones rurales la comunicación interpersonal es esencial. Las relaciones cercanas y las interacciones directas fomentan un sentido de comunidad y fortalecen los lazos sociales. Si solo se obnubilan a las aplicaciones digitales, se ignora un aspecto fundamental: que en las pequeñas localidades la trans-

misión de información y construcción de redes se trasfiere de boca en boca. De esta manera, la comunicación interpersonal se vuelve crucial para la cohesión social debido a que proporciona un espacio para el encuentro, el diálogo y la cooperación de referentes locales, proveedores y emprendedores relacionados al rubro. Así, en ese practicar con, en ese intercambio de ideas, es desde donde toda la comunidad puede reconocerse, construir redes, incentivar el desarrollo local y promover nuevos productos y brindar mejores servicios regionales.

La experiencia

El 25 y 26 de agosto de 2023 se llevó a cabo un taller en el Centro Universitario Regional Saladillo (CURS), provincia de Buenos Aires. Esta experiencia propició el encuentro entre personas del partido de Saladillo y otras localidades de cercanía, como Cazón, Toledo y Las Flores que no se conocían, aun viviendo en la cercanía, y que desarrollan diferentes emprendimientos (*i.e.* turísticos), o se dedican a distintas actividades (*i.e.* gestión municipal) o profesiones (*i.e.* docencia). ¿Cómo se logró el propósito de conocerse y reconocerse? A través de la apropiación del espacio, de convertirlo en un escenario de construcción colectiva, de aprendizaje mutuo, de exploración de nuevos sentidos. El espacio se transformó en un lugar de relación dialéctica donde se creó conocimiento desde la propia experiencia de vida, desde la palabra de cada participante, desde el diálogo y la reflexión entre pares.

El encuentro comenzó con una actividad lúdica que permitió la integración. Esta dinámica sirvió no solo para recordar los

nombres sino también para intercambiar costumbres, saberes, historias (Algava, 2006); para comunicarse, relacionarse y fortalecer lazos entre actores rurales.

Seguidamente se trabajó con el concepto de “comunicación”, entendida como un proceso de intercambio, una acción donde sujeto emisor y sujeto receptor se relacionan, negocian, disputan sentidos, debaten, acuerdan, desacuerdan y consensuan. Y se expuso acerca de la importancia de la comunicación interna (*i.e.* la interrelación entre trabajadores dentro de los espacios) y de la comunicación externa (*i.e.* la relación con el afuera, sus expresiones hacia la comunidad). Como actividad se propuso que, a partir de la experiencia personal, se listen los principales problemas de comunicación interna y externa que pudieran reconocer en sus respectivos espacios.

La puesta en común fue sumamente enriquecedora porque, por un lado, cada participante compartió su emprendimiento y se lograron dilucidar los problemas comunicacionales, principalmente internos: surgieron cuestiones relacionadas a las jerarquías de poder, a la falta de un equipo de trabajo; problemas cuando la comunicación interna es con uno mismo; y cuando el equipo de trabajo es la familia. Así, luego de que cada participante compartiera su experiencia y se realizaran intercambios con todo el grupo, se desnudaron diversas problemáticas de comunicación interna y externa que se presentan en sus organizaciones y/o emprendimientos que previo al taller no habían sido advertidas.

Por otro lado, se logró distinguir la relevancia de las relaciones interpersonales para posicionar los emprendimientos y generar redes. Al contemplar la comunicación interna, se plantearon diversos conflictos dentro de los espacios y se esbozaron ideas sobre cómo abordarlos. En la misma línea, se reconocieron

ciertas dificultades para establecer vínculos con la comunidad. Allí se reforzó la importancia de la comunicación interpersonal, de generar instancias de encuentros cara a cara con los pobladores para construir y fortalecer relaciones. A través de estas consignas, las personas que asistieron al taller pudieron reconocer que la comunicación externa no se limita únicamente a las redes sociales.

Se hizo hincapié, además, en que en ambas áreas de comunicación interna y externa se genera una relación con un entorno: ¿con qué entorno? ¿lo conocen? Para resaltar la importancia de conocer el hábitat donde desarrollan sus emprendimientos se propuso diagramar un mapa y se indicaron las siguientes consignas:

- Destacar el lugar de desempeño, emprendimiento o trabajo.
- Situar instituciones, espacios verdes, negocios, arroyos, plazas, espacios de reunión de adultos y jóvenes, bares, entre otras referencias que ayuden a visualizar el espacio propio y cercanía.

Resultados: un espacio para comunicar(nos)

En el taller, la comunicación mediática y la interconexión virtual se colocaron en el centro de la escena. Las personas que participaron se mostraron en general preocupadas por la alfabetización digital mientras desatendieron que desconocían a los sujetos que tenían al lado, sus deseos, proyectos e historias. Por lo tanto, se sugirió dejar a un lado las pantallas para revisar sus propias prácticas y reflexionar sobre la comunicación en un contexto de emprendimiento.

La actividad dio lugar a un debate muy interesante sobre

cómo comenzaron los diferentes emprendimientos, dónde están hoy, cuáles son las principales dificultades y qué anhelos tienen a corto plazo. Además, los participantes se (re)conocieron entre sí, con otros emprendedores y compartieron problemáticas. De esta manera, se logró: (i) identificar aspectos de debilidad interna y externa para la comunicación, por ejemplo, con proveedores y miembros del equipo emprendedor, (ii) comprender la relevancia de las relaciones interpersonales para posicionar los emprendimientos y generar redes y (iii) reconocer que la comunicación externa no se limita únicamente a las redes sociales.

Para la puesta en común se elaboró una grilla donde se identificaron aspectos compartidos y complementarios. En total se armaron 13 mapas de actores locales y se analizaron los circuitos, redes y los vínculos con el entorno (vecinos, instituciones, comercios, parques, entre otros). La elaboración de los mapas resultó una actividad sumamente enriquecedora porque permitió a cada participante situarse, visualizar su propia geografía, examinar de qué manera se distribuyen los espacios, los circuitos; la comunicación que usa cotidianamente, las relaciones y las redes entre los distintos actores y además conectarse con los demás participantes.

Explican Hughes y Sharrock (1987):

Ocurre una interacción social cuando las acciones de una persona van orientadas hacia las acciones de otras. Las acciones no van orientadas de una manera mecanicista de estímulo y respuesta sino porque los actores interpretan y dan significado (p. 6).

Consideraciones finales

La comunicación contribuye a posicionar una imagen, marca, producto, pero también construye cultura, fortalece identidades, une comunidades, consolida lazos, y forja nuevos puentes entre pequeños productores locales. El espacio formativo sobre los formatos de comunicación en entorno rural para quienes realizan emprendimientos locales con vocación asociativa resultó una herramienta fructífera para analizar el rol que juega la comunicación interpersonal en la generación de vínculos y el fortalecimiento de lazos sociales.

Las redes sociales y plataformas digitales resultan constructivas y destructivas a la vez. Son provechosas en el sentido de que permiten que las organizaciones y las empresas emergentes se muestren y vendan de una forma más amplia, se conecten con emprendedores de otras regiones y generen la atracción de turistas. Pero, al mismo tiempo, desvirtúan la práctica comunicativa a nivel local y debilitan su lazo social. En este sentido, el boom de las redes sociales y la atención constante en las plataformas virtuales generan un impacto negativo en la conformación de vínculos cercanos entre pares.

El taller “Herramientas de comunicación para redes asociativas” que se brindó en el CURS aportó su “granito de arena” para romper con la idea de que golpear puertas y encontrarse cara a cara con otros sujetos *era cosa de antes*. El taller permitió a quienes participaron revalorizar las relaciones presenciales, reflexionar acerca de que la comunicación traspasa las interacciones en las redes sociales y que la conexión interpersonal es

esencial para construir nuevos sentidos de pertenencia, avanzar hacia una retroalimentación constructiva entre todos y enlazar sus proyectos locales.

La comunicación interpersonal es primordial en las regiones rurales para fortalecer las comunidades, preservar la identidad cultural y promover el desarrollo socioeconómico. En la era de la virtualidad, no se debe ignorar la importancia de tejer vínculos tanto dentro como fuera de cada organización/emprendimiento. Porque, como lo explica Massoni (2007), “comunicar estratégicamente es instalar una conversación” y ese camino se forja viendo al otro “como otro y no como otro para” (p. 6). Es decir, se debe conocer a quiénes tienen al lado, en frente, a la vuelta; incentivar la participación comunitaria; intercambiar sentidos, ideas, problemáticas; historias, costumbres, emociones, desafíos y, fundamentalmente, hacer partícipes a los vecinos.

Por último, resulta relevante continuar abordando estas líneas de trabajo en territorio mediante el aporte de la universidad pública. El gran desafío será que los emprendedores reconozcan que las amplias oportunidades yacen a su alcance, a través de vinculaciones con emprendedores locales, dentro y fuera del territorio a través de las redes. En este sentido, la comunicación interpersonal será fundamental para generar nuevos vínculos y empoderar las redes asociativas de emprendedores.

Bibliografía

- ALGAVA, M.** (2006). *Jugar y jugarse, las técnicas y la dimensión lúdica de la educación popular*. Ediciones América Libre.
- BARBERO, M.** (1996). Comunicación: el descentramiento de la modernidad. *Análisis*, 19, 79-94.
- BRUNO, D.** (2011). *El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación* [Discurso principal]. Exposición Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires.
- CERASO, C.** (2002). *Sembrando mi tierra de futuro*. Ediciones de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento.
- DEBANNE, L.** (2022). *Comunicación comunitaria en la era digital*. Editorial Universitaria.
- HUGHES, J.** y **SHARROCK, W.** (1987). La alternativa interpretativa. En: *La filosofía de la investigación social*. Fondo de Cultura Económica.
- KAPLÚN, G.** (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 83, 1-23.
- MASSONI, S.** (2007). Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. En: **MASSONI, S.** (Ed.). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido* (pp. 1-16). Homo Sapiens Ediciones.
- MATA, M.** (1994). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Centro de Comunicación Educativa, La Crujía.

- PASQUALI, A.** (1980). Teoría de la comunicación: las implicaciones sociológicas entre información y cultura de masas. En: *Comunicación y cultura de masas* (pp. 41-91). Monte Ávila Editores.
- URANGA, W.** (24-27 de agosto de 2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional* [Discurso principal]. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario.
- VILLAMAYOR, C.** (2006). La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. PSA Formosa. *UNI-revista*, 1, 1-11.
- WOLTON, D.** (1999). La comunicación en el centro de la modernidad. Un debate teórico fundamental. En: **WOLTON, D.** (Ed.). *Internet, ¿y después?: una teoría crítica de los nuevos medios de comunicación* (pp. 35-67). Gedisa.

CAPÍTULO III

Red de turismo rural

Una experiencia en el Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires

JULIETA COLONNELLA¹, SUSANA SCHWERDT²,
MARINA MONJE¹ Y MARÍA ISABEL HAAG³

¹ Programa Cambio Rural

² Universidad Provincial del Sudoeste, Facultad de Desarrollo Local y Regional,
Área de Problemáticas de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

³ Universidad Nacional del Sur, Departamento de Geografía y Turismo

RESUMEN

La Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires es un espacio institucional enmarcado en el Programa Cambio Rural y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Agrupa a más de 60 familias de pequeños y medianos prestadores de servicios que colaboran entre sí, asesorados por un equipo técnico, en alianza con los gobiernos e instituciones locales. Esta Red busca crear estrategias y proyectos que impulsen el desarrollo del turismo rural. Algunos integrantes son productores agropecuarios que diversifican su producción primaria creando de esta un producto turístico; otros ofrecen un abanico de servicios y productos. Esta experiencia se originó en el 2001 en Coronel Suárez a partir de una jornada de capacitación en turismo rural del INTA donde se detectó la necesidad de ayuda organizativa por parte de emprendedores ante los nuevos desafíos de su actividad. Luego, se formaron nuevos grupos en localidades cercanas. Actualmente, la Red nuclea emprendimientos situados en distintos partidos del Centro-Sur bonaerense. En este proceso de desarrollo territorial, se logró una trayectoria de trabajo que, junto al reconocimiento institucional y extrainstitucional, ha afianzado el vínculo entre emprendedores evidenciado en la generación de capital social. Finalmente, es necesario destacar la dinámica de trabajo asociativo que imprimió el Programa Cambio Rural (que facilitó que la acción colectiva se diversifique y trascienda a escalas superiores) y el rol del equipo técnico (que priorizó el proceso por sobre el liderazgo personal y abogó por el asociativismo como eje de acción y como estilo propio de ejercicio profesional).

Introducción

La Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires es un espacio institucional que se enmarca en el Programa Cambio Rural y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Esta Red agrupa pequeños y medianos prestadores de servicios que colaboran entre sí, asesorados por un equipo técnico, en alianza con los gobiernos e instituciones locales. Su propósito es generar estrategias y proyectos que impulsen el desarrollo del turismo rural. Algunos de sus integrantes son productores agropecuarios que diversifican su producción primaria a partir de la creación de un producto turístico centrado en turismo rural. Otros ofrecen un amplio abanico de propuestas como almacenes de campo, pulperías, alojamiento en diferentes modalidades, casas de té, huertas, granjas, criaderos de cerdos y de ciervos, tambos, gastronomía de campo y actividades recreativas rurales tales como cabalgatas, caminatas, experiencias en bioconstrucción, visitas guiadas a producciones primarias tradicionales y no tradicionales (olivos, arándanos, lavandas, trufas, viveros), productos regionales, entre otros.

Este espacio ha crecido de manera sostenida desde su inicio hasta la actualidad y es reconocido en la Argentina por su trayectoria en la modalidad turismo rural con ofertas atendidas por sus propios dueños. El asociativismo, la cooperación, la asistencia técnica, la metodología de trabajo y la capacitación, son los atributos destacados e innovadores de esta experiencia que contribuyen al desarrollo local y regional, convencidos en la fuerza de la escala y la integración. Actualmente la Red está integrada por siete grupos que forman parte del Programa Cambio Rural, con más de 70 familias de productores y prestadores de servicios,

coordinados por un equipo técnico integrado por licenciadas y técnicas en turismo, licenciada en geografía y guía de turismo y se encuentran matriculadas en el Colegio de Profesionales en Turismo de la provincia de Buenos Aires (Figura 3.1).



Figura 3.1. Isologo de la Red de turismo rural del Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

Las acciones desarrolladas por la Red se enmarcan en los principios rectores de la Ley Nacional de Turismo N° 25997 y la Ley Provincial N° 14209, así como en los lineamientos de la política pública del gobierno de la provincia de Buenos Aires. En base a estos últimos, el turismo es considerado una herramienta fundamental para el desarrollo territorial local de manera armónica con la naturaleza, la conservación y puesta en valor del patrimonio natural, cultural y productivo de las comunidades. Bajo esta concepción el turismo puede contribuir al fortalecimiento de las economías regionales y promover el crecimiento del sector productivo, garantizando condiciones justas y equitativas de acceso a esta actividad recreativa.

En relación con el programa que da origen a la experiencia que se presenta, es necesario destacar la trayectoria de esta política pública, ya que fue creado en 1993 por la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, aunque actualmente depende del Ministerio de Economía de la Nación. Desde entonces se constituyó en un importante instrumento en todo el territorio nacional, acompañando a productores familiares capitalizados, pymes y cooperativas en una amplia diversidad de producciones del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial. Durante 30 años, el Programa Cambio Rural se ejecuta de manera ininterrumpida en los distintos territorios, donde se producen cambios profundos en la estructura y organización agropecuaria, en aspectos ligados al desarrollo tecnológico y organizacional, enmarcados en una diversidad de factores ambientales, climáticos, económicos, políticos y culturales. A su vez, posibilita que numerosos productores tengan acceso al asesoramiento profesional y a la metodología de trabajo grupal, lo que les permite mejorar su capacidad de gestión, escala y competitividad (Figura 3.2).



Figura 3.2. Isologo del Programa Cambio Rural.

En lo que respecta a la otra institución que acompaña al programa mencionado, se destaca el INTA. En la mencionada

institución, el turismo rural adquirió impulso a partir del 2004, merced al Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (PROFEDER). Desde entonces se desarrollaron diferentes acciones, entre las cuales se destacan la organización de dos eventos significativos como la Reunión Anual de Técnicos de Turismo Rural (RATTUR) y Encuentro Nacional de Turismo Rural (ENATUR). Estas actividades, sumadas al acompañamiento cotidiano, han permitido a los emprendedores conformar un entramado nacional.

Durante el 2019, el INTA formalizó y dio carácter institucional a la Red Estratégica de Conocimiento de Turismo Rural (RECTR; Figura 3.3) que nuclea a técnicos y a emprendedores. Esta Red contribuye a reconocer y visualizar la trayectoria en el trabajo, fortalecer las estrategias de intervención y otorgar previsibilidad y continuidad en el tiempo al trabajo articulado. Actualmente,



Figura 3.3. Localización de las experiencias desarrolladas en el marco de la Red Estratégica de Conocimiento de Turismo Rural (RECTR).

las experiencias asociativas de turismo rural acompañadas por el INTA suman 92 en todo el país, la mayor parte de las cuales forman parte del Programa Cambio Rural.

Si se toma en consideración a la provincia de Buenos Aires, la regionalización propuesta por el INTA organiza a este espacio en dos centros regionales: (i) Centro Regional Buenos Aires Norte y (ii) Centro Regional Buenos Aires Sur.

En el caso particular del Centro Regional Buenos Aires Sur, que abarca el 60% del territorio bonaerense, se destaca la conformación de la primera red de turismo rural a escala regional, la Red de Turismo Rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires², cuya acción asociativa más destacada es la realización de un encuentro anual que se desarrolla de manera ininterrumpida desde el 2010 en diferentes sedes:

- Tandil, 2010.
- Ascasubi, 2011.
- Pigüé, 2012.
- Olavarría, 2013.
- Coronel Suárez, 2014.
- Las Flores, 2015.
- Dufaur, 2016.
- Pehuén-Có, 2017.
- Darregueira-Bordenave, 2018.
- Sierra de la Ventana, 2019.
- Virtual, 2020.
- Villa Gral. Arias, 2021.
- Azucena y Fulton, 2022.
- Carhué-Rivera, 2023.

² Red de Turismo Rural del Centro Sur de la Provincia de Buenos Aires. Video institucional disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Ev74mYbD2_Y&t=91s

La continuidad en el tiempo de estos encuentros, así como las diversas acciones llevadas a cabo en cuanto capacitaciones y asistencia técnica, han inspirado a técnicos y productores de otras regiones del país a generar iniciativas de este tipo, así como la invitación a transmitir la experiencia en diferentes foros y encuentros de formación de profesionales y especialistas. Este es el caso de la convocatoria de la Cátedra de Turismo Rural de la Facultad de Agronomía (FAUBA) que extiende la invitación al equipo técnico de la Red a participar de un taller diseñado para productores, prestadores y emprendedores del área circundante de la ciudad de Saladillo, provincia de Buenos Aires, en el marco de un Proyecto de Desarrollo Estratégico (PDE) para promover redes asociativas. Las profesionales de este equipo asistieron al encuentro que se realizó durante dos días para compartir experiencias de desarrollo y resultados alcanzados en los 20 años de trabajo institucional en la región y, de manera bidireccional, se enriquecieron con los aportes de los participantes.

En este capítulo se comparten las vivencias de manera ordenada y sistematizada, con criterio de lineamientos a considerar en el momento de planificar la intervención para inspirar formatos asociativos de productores y prestadores turísticos en un entorno rural.

Metodología

El Programa Cambio Rural es una herramienta de extensión que permite brindar acompañamiento técnico a pequeños y medianos productores de todas las actividades productivas y de todo

el país. Sus objetivos son diversos, a saber: (i) ofrecer acompañamiento técnico, (ii) promover el trabajo asociativo como espacio para comunes, (iii) impulsar el intercambio de experiencias entre productores a nivel regional, (iv) favorecer la vinculación de productores con las diversas instituciones que pueden aportar a la mejora productiva, (v) consolidar las estructuras productivas y familiares, (vi) mejorar el negocio agropecuario y (vii) facilitar la diversificación de ingresos.

Para concretar los objetivos propuestos se distingue el rol de tres actores (Figura 3.4). En primer lugar, los *productores/prestadores*, quienes conforman grupos integrados por 8 a 12 personas. A su vez, cada grupo es asistido por un segundo actor, el *técnico promotor asesor del sector privado*, con quien elaboran un plan de trabajo individual (PMIP) y un plan de trabajo grupal (PTG) en base a los objetivos comunes que se propone el grupo. En tercer lugar, el *agente de proyecto*, que cumple el rol de nexo entre el Programa Cambio Rural y los grupos asociativos. También articulan con las agencias de extensión del INTA, donde tienen asiento los grupos y los promotores asesores, quienes



Figura 3.4. Actores participantes en la metodología del Programa Cambio Rural.

también impulsan acciones con sus respectivos municipios.

El seguimiento y la evaluación del impacto de esta política pública es parte fundamental del proceso y apunta al registro del cumplimiento de metas y estándares de calidad. Esto permite apreciar la evolución del prestador de servicio y su emprendimiento o empresa, así como la madurez de los equipos de trabajo.

El valor del trabajo asociativo

En el marco de la experiencia que se presenta, se abordó el asociativismo como una forma de organización de las relaciones humanas que favorecen la construcción de una red de vínculos entre actores sociales y propicia la gestación y concreción de iniciativas emprendedoras para la resolución conjunta de problemas comunes. En base a estas premisas, la dinámica de trabajo se orientó a movilizar a los participantes de la Red para reconocer y dimensionar las situaciones problemáticas o desafiantes y elaborar estrategias que permitan el abordaje y la solución a las situaciones planteadas de manera colaborativa.

La Red se consolidó a partir de estrategias de vinculación entre los prestadores turísticos y sus familias a través de la planificación de visitas de intercambio y el desarrollo de capacitaciones intergrupales y encuentros anuales rotativos, cuyo grupo anfitrión se define de manera voluntaria. El trabajo asociativo genera una dinámica que permite la circulación de información (confrontación de ideas, contacto con la realidad de otras empresas, conocimiento de otras alternativas), la capacitación personal y empresarial, el fortalecimiento del capital social y de las relaciones interpersonales dentro del grupo y con otros grupos de referencia y nuevas formas de integración productiva y/o comercial. De esta

manera, las experiencias asociativas generadas en la red tienen el propósito de diseñar, fortalecer y difundir las diversas propuestas de turismo rural en la región, tejiendo una red empresarial que busca posicionarse en un mercado en constante crecimiento.

Los actores sociales que integran la Red (Figura 3.4) tienen fuerte vocación por desarrollar servicios turísticos de calidad, para lo cual están interesados en capacitarse constantemente y conocer al cliente al que le ofrecen sus servicios. La diversidad de propuestas incluidas en la oferta turística es una oportunidad de mostrar parte del entramado cultural de la provincia de Buenos Aires y las diferentes relaciones ambiente-sociedad-trabajo que derivan de la forma de vida de la familia rural y de los procesos históricos que van definiendo una identidad propia.

Presencia territorial

En el ámbito del Centro Regional Buenos Aires Sur se destaca Coronel Suárez donde se conformó, en el año 2004 el primer grupo asociativo en adoptar la metodología propuesta por el Programa Cambio Rural. En los años subsiguientes, los resultados alcanzados, tanto a nivel del emprendimiento como en el avance de objetivos colectivos, incentivaron la formación de nuevos grupos en localidades cercanas. En la actualidad, la Red se conforma por emprendimientos situados en diferentes localidades, como: Pedro Luro, La Salada, Hilario Ascasubi, La Chiquita, Mayor Buratovich, Cabildo, Villa General Arias, Calderón, Pehuén-Có, Tornquist, Sierra de la Ventana, San Andrés de la Sierra, Colonia San Martín Dufaur, Pigüé, Huanguelén, Piñeiro, Pasma, D'Orbigny, Cura Malal, Coronel Suárez, Colonia Santa María, Colonia Santa Trinidad, Carhué, San Miguel Arcángel, Rivera,

Gardey, Vela, Tandil, El Solcito y De la Canal (Figuras 3.5 y 3.6).

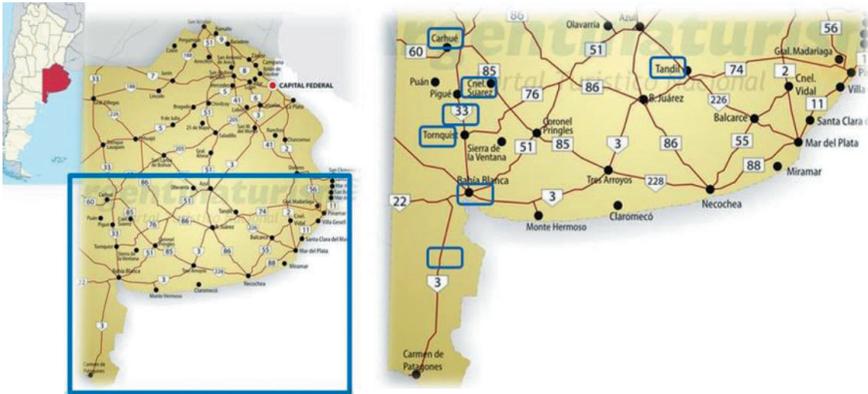


Figura 3.5. Localización de los grupos que conforman la Red de turismo rural Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina.



Figura 3.6. Localidades y parajes donde se ubican los emprendimientos que integran la Red Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Fuente: Unidad de Comunicaciones de Bahía Blanca, Estación Experimental Agropecuaria, Localidades y parajes donde se ubican los emprendimientos que integran la Red Centro Sur de la Provincia de Buenos Aires. Estación Experimental Agropecuaria, INTA Bordenave (2023).

Sentido de pertenencia a la Red

La Red se sostiene con afectividad, cercanía y sentido de pertenencia. Los lazos generados por cada uno de los integrantes se evidencian en el fortalecimiento de la confianza y reconocerse como parte de un espacio que trasciende lo local. La cultura y la forma en las que se trazan las relaciones es parte intangible del patrimonio de la comunidad. Las expresiones de acercamiento, acompañamiento, aceptación, descontento, inseguridad, temor, se presentan a diario en el trabajo de la Red.

Para los técnicos del Programa Cambio Rural fue revelador el crecimiento y la madurez con la que los grupos experimentaron los cambios en sus vidas cotidianas y en sus roles para llevar adelante un emprendimiento de turismo rural de manera individual y colectiva con otros vecinos. Cada espacio compartido permitió reconocer una trayectoria creciente de conocimientos, resolución de problemas y propuesta de nuevos desafíos.

Las buenas relaciones conducen a buenos negocios. Por lo tanto, las relaciones de confianza mencionadas propiciaron la articulación comercial para la creación conjunta de nuevos productos y servicios combinados entre prestadores. A su vez, permitieron generar propuestas más completas, de mayor duración y más atractivas de cara al mercado turístico.

Cada localidad pudo desarrollar de manera creativa simbologías que expresan el sentimiento de pertenencia. A lo largo de estos años, se llevaron a cabo estrategias de comunicación que derivaron en la construcción de una marca colectiva que se aplica en cartelería, banderas y calcomanías, y se utiliza tanto en la comunicación interna como en las instalaciones de quienes conforman la Red. La marca también se utiliza en ciertos espacios de promoción y comercialización

como ferias regionales y nacionales, fiestas locales, entre otras.

Planificación del trabajo asociativo

La organización y planificación del trabajo constituye una clave del proceso de construcción y sustentabilidad de las redes asociativas. Esto implica dedicación extraordinaria de tiempo, esfuerzo y preparación, competencias que han motorizado iniciativas en cada una de las localidades, pueblos y parajes a los que se ha asistido y acompañado en todo este tiempo, entre las que se destacan:

- Experiencia “Campo vivo”. Esta experiencia la ofreció durante cuatro años desde el 2017, el productor de cerdos, Puesto El 17, y el tambo y fábrica de quesos, El Balcón del Arroyo, quienes entendieron que la demanda estaba interesada en un día de campo. Los productores se asociaron y armaron una propuesta turística de día completo. Ofrecieron almuerzo de campo y visita guiada por el criadero de cerdos en Puesto El 17 que consistió en recorrerlo durante 20 min hasta llegar a la fábrica de quesos para observar el ordeño y compartir una merienda con sus productos.
- Experiencia “Aires serranos y sabores de pueblo”. Las integrantes del Almacén La Moderna y Cerro Bonete Trekking idearon, desarrollaron y comercializaron en el año 2023 una propuesta turística que consistió en una caminata de baja dificultad al Cerro Bonete y una merienda casera con degustación de productos locales en el Almacén La Moderna.
- Experiencia “Arte en el campo”. En el grupo “Triángulo turístico rural” pueden reconocerse varias adaptaciones y propuestas relacionadas con el arte y el bienestar. El establecimiento Don

Hugo de Carhué, de manera coordinada con el gobierno municipal, ofreció un almuerzo criollo y una clase abierta de pintura campestre durante una recorrida por las obras del importante arquitecto Francisco Salamone. En otra ocasión, llevó adelante una jornada de bienestar, en el mismo sitio, asociado a otro emprendedor que desarrolló una jornada de terapias alternativas junto a gastronomía saludable. A su vez, con la empresa Recóndito Olivares realizaron una muestra a cielo abierto dentro de la plantación de las obras más importantes de la artista plástica Mirta Caruso.

- Ciclo de capacitaciones y talleres “Diseño de espacios sustentables”. Desde marzo a noviembre de 2023, el grupo Cortaderas realizó el ciclo con la finalidad de tener asesoramiento de una paisajista profesional para mejorar los espacios verdes de los emprendimientos del grupo y contar con un plan de diseño. Se realizó un encuentro por mes. La modalidad fue abierta al público y contó con la posibilidad de que los asistentes conozcan las propuestas turísticas. Las capacitaciones del taller incluyeron temas como el diseño de espacios verdes, diseño de espacios de recreación, diversidad de especies, canteros, poda de frutales, huerta, cortinas de viento, permacultura, entre otros.
- Ciclo de “Tardes de té y sabores rurales”. Con el objetivo de recuperar la esencia de la “merienda” como ese momento para hacer una pausa en el día en torno a la mesa, los emprendedores del grupo Turismo Rural Tandil organizaron este ciclo junto a una Tea Master. Este ciclo propuso una recorrida por diferentes emprendimientos en Vela, Gardey, Fulton, El Solcito, Cuatro Esquinas y De La Canal para disfrutar de experiencias rurales con identidad local. Cada merienda fue diferente y ofreció sabores artesanales y paseos

acordes al anfitrión.

- Ciclo “Jornadas de patrimonio en espacios rurales”. Esta iniciativa surgió a partir de la inquietud del grupo Aguas Turísticas de Villarino, motivados por el interés y preocupación por el estado de conservación de la casona en la que residiera la familia Luro, en la Colonia San Adolfo, Partido de Villarino, de gran significancia y presente en el imaginario colectivo de los habitantes de la región. Esto impulsó al grupo a organizar una tarde de picnic en la casona, tratando de generar un espacio de encuentro, de recuerdo y de rescate de la memoria oral por parte de los vecinos lo que dio origen al primer evento en el 2014. Esta iniciativa se extiende hasta actualidad con temáticas abordadas como patrimonio arquitectónico, rural, arqueológico, ferroviario, biocultural costero, ambiental y verde natural y cultural y agroecología, entre otros.
- Creación de la “Fiesta de la comida mediterránea”. Esta festividad fue impulsada por integrantes del grupo Tradiciones Mediterráneas de la localidad de Cabildo, en el partido de Bahía Blanca. Tiene por objetivo poner en valor la alimentación típica de los inmigrantes que llegaron desde la Europa mediterránea, rescatando sus beneficios para la salud, los ingredientes que la componen, su forma de elaboración, recetas, costumbres y celebraciones. El grupo tuvo una participación activa en la fiesta a través de acciones como visitas guiadas a los emprendimientos olivícolas, degustación de gastronomía mediterránea, charlas a cargo de nutricionistas y médicos respecto a la importancia de este tipo de gastronomía, jornadas de cocina y de cata de aceite de oliva, entre otras actividades.

La planificación no es estática ni rígida. Por el contrario,

admite cambios, ajustes y variaciones, todo lo cual significa permanente proceso de retroalimentación de las acciones que se ejecutan. Sin embargo, no debe soslayarse la importancia de la participación interna y la consulta externa al visitante que recibe cada emprendimiento turístico.

Capacitación para redes asociativas y colaborativas

La capacitación es uno de los ejes transversales en relación al origen, evolución y dinámica cotidiana de trabajo de la red asociativa. Las acciones de capacitación moldean y encauzan los objetivos porque nivelan de manera efectiva todas las competencias, saberes, habilidades y actitudes de los miembros integrantes de la Red. El INTA y el Programa Cambio Rural han dado prioridad a la capacitación, entendida como una contribución fuerte a la creación de valor de cada una de las propuestas turísticas acompañadas. Las capacitaciones desarrolladas presentaron diferentes formatos y surgieron de la demanda de los grupos en función de los servicios que se ofrecen en los emprendimientos. El equipo técnico de la red también se ha capacitado y actualizado para entender de manera más efectiva los procesos sociales por los que atraviesan los grupos.

Taller de capacitación en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires

A instancias del proyecto “Conformación de una red asociativa de servicios de turismo rural” en el municipio de Saladillo,

tres profesionales que integran el equipo técnico de la Red de turismo rural del Centro-Sur de la provincia de Buenos Aires, se hicieron presentes en la ciudad para brindar un taller de ocho horas de duración. La propuesta fue realizada por la FAUBA y consistió en compartir la experiencia de la Red en sus casi 20 años de trabajo en el territorio.

Los objetivos propuestos para la actividad se resumen en que los participantes logren apropiarse del proceso de construcción y sostenibilidad de una red, identificando avances y retrocesos, oportunidades y desafíos en el uso de una metodología que promueva la elaboración de una agenda común a efectos de incentivar el trabajo colectivo en el partido de Saladillo. En este sentido, se consideraron los siguientes aspectos metodológicos y didácticos:

- Presentación de las capacitadoras y de los cursantes utilizando como recurso una dinámica participativa. Se inició con la presentación de las expectativas por parte de los participantes. Emergieron como palabras clave: articulación, organización, cooperación, integración, aprendizaje (herramientas), continuidad, sumar experiencias.
- Generación de un espacio a fin de relevar las expectativas. Se propuso trabajar sobre las representaciones que los asistentes tienen sobre el turismo rural, enfatizando en los aspectos positivos y negativos de la actividad. Este eje finalizó con la identificación de fortalezas y debilidades de cada prestador presente. A partir de estos resultados se definieron acciones conjuntas.
- Exposición con apoyo visual de aspectos institucionales y metodológicos, procesos en la construcción de oferta turística, líneas de trabajo aplicadas en la Red. Se dio en diferentes

momentos por cada una de las capacitadoras.

- Visualización de videos promocionales que sirvieron para iniciar y cerrar los diferentes bloques.
- Para finalizar, se trabajó en la construcción de ideas propias y conjuntas, apoyadas en el recurso gráfico de afiches e identificando voceros para compartir con los presentes.

En todo momento se incentivó la participación de los asistentes y el trabajo en grupo fue la dinámica seleccionada para los talleres, tanto en grupos con mayor número de integrantes como en el trabajo de a dos personas. Esto permitió fortalecer los vínculos entre los participantes y ejercitar la propuesta de las primeras iniciativas colectivas. De esta forma, el taller se organizó en tres ejes de trabajo: (i) proceso de construcción y sostenibilidad de una red de turismo rural, (ii) las oportunidades y los desafíos en la construcción de la oferta y (iii) la contribución del turismo rural al desarrollo territorial y los desafíos del trabajo asociativo.

Se destacó la permanente participación de los asistentes, quienes fueron incentivados a compartir sus problemáticas individuales y colectivas y, en función de lo expresado, fueron motivados a pensar en conjunto propuestas propositivas en la búsqueda de soluciones para el desarrollo del turismo rural en el partido de Saladillo. Se enfatizaron cualidades a entrenar, como la paciencia, la escucha, la constancia, construir consensos, aceptación de la diversidad y el conflicto y, sobre todo, aplicar metodología de trabajo grupal. Se destaca que el resultado de la inteligencia colectiva es superior a los mejores resultados individuales.

Consideraciones finales

De acuerdo con lo expresado, la Red trasciende la escala grupal para accionar a escala regional. En este sentido, y como innovación territorial, se implementó la metodología del Programa Cambio Rural en tres niveles: equipo técnico, intra- e intergrupos.

Después de 20 años de trabajo ininterrumpido se evidencia un proceso de construcción y reconstrucción social permanente que se configura y adapta a las nuevas condiciones y desafíos que presenta el contexto. Esto permitió reconocer la fuerza y la calidad en el trabajo, la empatía en las relaciones, la ayuda mutua, la horizontalidad en la comunicación y la búsqueda y desarrollo de la asociatividad como elección para implementar actividades de turismo rural.

A nivel territorial se identifican no solo grupos asociativos de prestadores de turismo rural, sino también actores públicos, privados, colectivos y académicos. Todos aportaron sus esfuerzos y contribuyeron a generar propuestas de experiencias turísticas genuinas en las que se combina la gastronomía, alojamiento, recreación, historia y cultura de los pueblos que integran la Red. Con relación a la experiencia de capacitación en el partido de Saladillo, se destaca la dedicación de los participantes y su interés en conocer los desafíos y ventajas de conformar redes asociativas de emprendedores de turismo rural.

Bibliografía

- COLONNELLA, J. y HAAG, M. I.** (2018). Experiencias asociativas apoyadas por el INTA. Red de Turismo Rural del centro y sur de la provincia de Buenos Aires. *VIII Encuentro Nacional de Gestión Hotelera y I Simposio Latinoamericano en Gestión de Emprendimientos Turísticos* (pp. 180-189). Nueva Editorial Universitaria - UNSL.
- GUASTAVINO, M., HAAG, M. I., PÉREZ WINTER, C., RODIL, D. y WALTER, P.** (2022). Redes de conocimiento en el INTA. En: *Actas del XX Jornadas Nacionales de extensión rural y XII Jornadas del Mercosur*. Zavalla, Santa Fe. *Libro de resúmenes* (p. 181) y *Libro de Trabajos finales* (pp. 1341-1354).
- SILI, M.** (2018). La acción territorial: una propuesta conceptual y metodológica para su análisis. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais. Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional (ANPUR)*, 8(20), 11-31.

CAPÍTULO IV

Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles

VIRGINIA LANDETCHEVERRY*

* Universidad de Buenos Aires,
Facultad de Agronomía (FAUBA), Cátedra de Turismo Rural

RESUMEN

La propuesta del taller “Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles” se sustentó bajo las premisas del modelo sostenible y regenerativo. Los desafíos y complejidades actuales requieren que la actividad turística se desarrolle sistemáticamente, articulando con el mayor número de representaciones dentro de un espacio en común. Las redes en alianzas estratégicas se enmarcan en intercambios de diálogos entre los sectores y actores involucrados directa o indirectamente en pos de un desarrollo sustentable. El taller analizó soluciones a problemas detectados durante la jornada y la importancia de conformar redes que dinamicen la economía local y fomenten el trabajo asociativo. Los objetivos consistieron en: (i) incorporar conocimientos sobre el turismo sustentable y regenerativo, sus potencialidades y proyecciones en cada experiencia compartida, (ii) brindar herramientas teórico prácticas para conformar una red asociativa para el desarrollo del turismo rural local, (iii) contar con herramientas para implementar los preceptos de la sustentabilidad en los emprendimientos, (iv) construir experiencias sostenibles, (v) comprender las particularidades del sistema turístico, las necesidades de los viajeros y los actores intervinientes y (vi) delinear los primeros bosquejos de diseño de experiencias dentro del corredor turístico existente. La metodología de la propuesta consistió en una capacitación- taller presencial de oportunidades y potencialidades para la construcción de experiencias colectivas turísticas sostenibles.

Introducción

Este capítulo describe la metodología de una actividad de capacitación “Creación colectiva de experiencias turísticas sostenibles” que se vincula a la creación de experiencias colectivas de turismo rural desde el modelo de desarrollo sostenible y regenerativo. Para ello se propone profundizar y agrupar a las áreas temáticas referidas no solo al campo del conocimiento técnico sino al resultado de su aplicación en territorio.

La temática se aborda desde una perspectiva introspectiva personal/profesional de la actividad turística, incorporando las aperturas de diversos escenarios culturales, históricos, geográficos, de relatos compartidos, visuales, de lenguaje como referenciales necesarios para la integración de los contenidos de conceptos y de orden técnico y metodológico. Este recorrido propone, además, despertar en cada participante la inquietud a la búsqueda de herramientas para emprender a partir de reconocer las oportunidades del turismo en el territorio, en su comunidad, configurada con la naturaleza y la biodiversidad de su flora y fauna, en las prácticas de producción social y en su economía familiar, fraguando estas dimensiones con el interrogante de: qué hablamos cuando mencionamos el desarrollo turístico ¿Qué es? ¿Quiénes forman parte? Su existencia, durabilidad, visibilidad, etc.

El punto de partida desde el conocimiento del modelo sostenible y regenerativo aporta una guía, un camino de base de crecimiento a cada persona emprendedora, salvaguarda y acompaña los procesos de claridad en el sustento objetivo primario de

creación y la posibilidad en el tiempo al desarrollo turístico de una comunidad, región y país. Según Nash (1996), el turismo siempre fue objeto de una “falta de respeto generalizada (...) dentro de la cultura de los antropólogos” (p. 90); “quizás porque también el turista es un personaje con un *ethos* al que se le adjudica una jerarquía inferior al etnógrafo o al viajero” (Urbain, 1993), o porque simultáneamente el turismo es considerado una actividad superficial, moderna e impropia de la investigación etnográfica (Galani-Moustafi, 2000).

El abordaje de la experiencia se propone orientado al desarrollo turístico sostenible, sustentable y regenerativo, sabiendo que: la actividad turística y modelo sustentable, sostenibles y regenerativo son transversales en los territorios, conceptos y terminologías que se incorporaron para dar sentido a la experiencia y trabajo colectivo. Las experiencias y estado del arte se relacionan con procesos emprendedores, buen vivir, tercer lado, observación participante, registro necesarios y pertinentes para la creación colectiva de los diseños de experiencias turísticas rurales y de naturaleza.

Conscientes de lo extenso y complejo que resulta este tema, así como de su alcance y oportunidades, el análisis del presente capítulo se centrará en el reconocimiento de la diversidad de enfoques y multiplicidad de miradas según los actores intervinientes para el diseño de actividades turísticas. Para ello, a continuación, se definen conceptos y lineamientos técnicos, tales como: desarrollo turístico sostenible y regenerativo, diálogos interculturales, triple impacto, redes sociales y circuitos turísticos rurales y recreativos.

Metodología

Desarrollo turístico sostenible y sustentable

Existen muchas vertientes y variantes en los enfoques del desarrollo sustentable y sostenible en la actividad turística dado que aún es un modelo en construcción y deconstrucción como lo es “desarrollo”, “sustentable” y/o “sostenible”, “turismo”. Es por ello que en este capítulo se consideran las terminologías que plantea la Organización Mundial del Trabajo (OTM) para definir el turismo sustentable como: “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (Ministerio de Turismo y Deportes, 2000, p. 6).

El concepto de sostenibilidad y/o sustentabilidad aparece por primera vez en el informe Brundtland, elaborado para Naciones Unidas y publicado en 1987. También llamado *Nuestro futuro común*, este documento alertó por primera vez sobre las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, tratando de ofrecer soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento poblacional. Décadas después, la sostenibilidad trata de garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones, sin renunciar a ninguno de los tres pilares esenciales: (i) la protección medioambiental (asumiendo que la naturaleza y el ambiente no son una fuente inagotable de recursos, por lo que necesaria su protección y uso racional), (ii) el desarrollo social (buscando la cohesión entre comunidades y culturas para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación), (iii) el

crecimiento económico (promoviendo un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente).

Por lo tanto, como enunciaron en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible:

El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable en lo económico y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (1995, p. 2).

En el taller se utilizó como herramienta práctica la información brindada en la Guía Práctica de Indicadores de Desarrollo sostenible del turismo para los Destinos Turísticos. Ésta se elaboró para colaborar con los actores de la actividad turística, recolectar información y aplicar mejores decisiones de desarrollo sostenible de turismo. En concordancia aportan información que puede utilizarse como instrumento para responder a los problemas relevantes de los técnicos, gestores de los destinos turísticos.

Las directrices de desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masa y los diversos segmentos de turismo de nichos. Los principios de la sostenibilidad se refieren a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo del turismo, debiéndose establecer

un equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Así pues, el turismo sostenible debería: (i) dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica, (ii) respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales y (iii) asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los interesados unos beneficios socioculturales bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los interesados relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuado y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles (definición conceptual de la OMT, 2004).

La sostenibilidad propone e invita a garantizar las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones. Integrando los tres pilares esenciales: la protección ambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico. Sostenibilidad es

asumir que la naturaleza y el ambiente no son una fuente inagotable de recursos, siendo necesario su protección y uso racional. Sostenibilidad es promover el desarrollo social buscando la cohesión entre comunidades y culturas para alcanzar niveles satisfactorios en la calidad de vida, sanidad y educación. En tercer lugar, la sostenibilidad es promover un crecimiento económico que genere riqueza equitativa para todos sin dañar el medio ambiente.

Actualmente, se profundiza en los proyectos de planificación territorial en la perspectiva del turismo regenerativo¹ que propone e invita a una forma sostenible de viajar y conocer otros lugares. El turismo regenerativo es un concepto que va más allá del no dañar, que busca la regeneración y la revitalización activa del entorno, produciendo resultados positivos para las comunidades y las economías locales: la regeneración sostenible. En este contexto, el desarrollo regenerativo es un modelo holístico que se podría comparar con el funcionamiento de la Naturaleza. Implica, por un lado, restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas en los que participamos y, por el otro, no utilizar recursos que no pueden regenerarse ni utilizar ningún recurso más rápidamente de lo que puedan ser regenerados.

Diálogos interculturales

La interculturalidad es el acto de reconocimiento y valoración del otro en términos de igualdad; incorpora el diálogo y una opción política para combatir las asimetrías generadas por la multiculturalidad. Es un proceso orientado por un principio ético y, al mismo tiempo, un resultado del contacto entre culturas. Se construye a

¹ <https://turismoregenerativo.org/2004>

través del diálogo intercultural, un diálogo no exento de conflictos. En la actividad turística, en sus buenas prácticas territoriales se viene profundizando en este acto de reconocimiento y valoración de las culturas locales y su relación con el visitante.

El diálogo representa el puente que puede unir o desunir las relaciones. Es hablar desde la interculturalidad no sobre. Acompañan a los discursos y las palabras que van evolucionando y repensando en los contextos y el presente. Pues entonces, el diálogo intercultural acerca el compartir ideas y diferencias con el fin de lograr un entendimiento más profundo y certero acerca de diferentes perspectivas y prácticas. La interculturalidad se aborda desde la comunicación, comprensión y respeto. Para ello, es menester que las personas se encuentren en condiciones de igualdad y oportunidad de expresión. La importancia es el efecto estructural que genera para mitigar las problemáticas de desigualdades en las relaciones interculturales, clarificando y replanteando las reglas de convivencia e interacción.

Triple impacto: empresas y emprendimientos

Las empresas de triple impacto son aquellas organizaciones cuyos objetivos están fijados no solo en rentabilidad económica, sino que ponen especial cuidado, comprometido y auditado, de las personas y el ambiente. Estas empresas buscan crear un impacto positivo en el ámbito social y ambiental con una alta responsabilidad en el bienestar de sus trabajadores, colaboradores, la comunidad y el ambiente y garantizando transparencia en su gestión a través de la publicación de informes sobre los impactos que generan.

Se planteó este concepto con el fin de que los emprendimientos existentes o empresas turísticas locales se formen, potencien o fomenten su gestión en el triple impacto. Además, los actores de triple impacto invitan a una reflexión interna, a ser conscientes del tipo de gobernanza, del propósito del proyecto y de cómo ser o transformarse en una organización que anhela dejar una huella positiva desde lo socioambiental, generando abundancia, creando relaciones personales sanas y mitigando el impacto ambiental. Asimismo, cabe señalar que existen certificaciones internacionales y nacionales que avalan la aplicación de planificación y desarrollo sostenible de las organizaciones de triple impacto.

La invitación alcanza a emprendedores y organismos no gubernamentales (ONG) que promueven las buenas prácticas como comercio justo, también denominado comercio equitativo o alternativo². Visibilizar el comercio justo en estos abordajes de taller como el realizado en el partido de Saladillo, provincia de Buenos Aires, permitió ampliar el horizonte y brindar información como guías, modelos a seguir e incorporar en sus emprendimientos. El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias ONG, por la Organización de las Naciones Unidas y por los movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores. Es una iniciativa para crear canales comerciales innovadores, dentro de los cuales la relación entre las partes se orienta al logro del desarrollo sustentable y sostenible de la oferta. El comercio justo se orienta hacia el desarrollo integral, con sustentabilidad económica, social y ambiental, respetando la idiosincrasia de los pueblos, sus culturas, sus tradiciones y los derechos humanos básicos.

² <https://comerciojusto.org/2004>

Redes sociales

Las redes en alianzas estratégicas se enmarcan en intercambios de diálogos entre todos los sectores y actores involucrados, directa o indirectamente, en pos de un desarrollo sustentable. En el taller los participantes del partido de Saladillo pudieron reconocerse involucrados con un objetivo en común clave: el desarrollo de la actividad turística. Encontraron un punto de unión, una misma visión colectiva.

Según Loiola y Moura (1997), “las redes sociales se constituyen de múltiples relaciones tejidas a partir de asociaciones colectivas” (p. 55). Por su parte, Dabas y Najmanovich (2002) señalan que son un sistema abierto, multicéntrico, que tiene un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo con otros colectivos, desarrollando la potencialidad de los recursos que ellos tienen y la creación de nuevas e innovadoras alternativas para la solución de problemas y la satisfacción de sus necesidades. Por lo tanto, es posible entender a las redes sociales como un conjunto de relaciones entre dos o más actores (sujetos u organizaciones) que pueden ser identificadas en distintos tipos de abordaje, de acuerdo con sus temas y a la composición de sus actores: temas y a la composición de sus actores: redes interpersonales, redes comunitarias, redes institucionales (públicas-públicas), redes privadas-públicas, redes privadas-privadas (sectores de producción y servicios).

Los elementos básicos que constituyen una red son los actores (nodos) y sus relaciones (vínculos). La forma en que los actores se insertan en las redes define sus limitaciones y oportunidades. La estructura de las redes está condicionada por las interacciones entre actores. Los vínculos de los actores con otros son un indicador de qué tan expuesto está a los flujos de

información, de su prestigio o de su autonomía. En el mapa de actores se analizan los patrones de interacción entre estos en una determinada red. Para ello, hace uso de un lenguaje formal de matrices y grafos que contribuyen a la representación sistemática y concisa de la información. Según esta perspectiva, los actores se describen en función de sus relaciones con otros y no de sus atributos individuales.

Las redes sociales locales gozan de un gran protagonismo, considerándose que forman parte del capital social o relacional puesto que a través de ellas se puede aumentar el sentido de confianza y responsabilidad entre los actores con presencia activa en los distintos ámbitos. Por ello, las redes sociales son una base importante para la acción colectiva que puede influir decisivamente en los procesos de desarrollo. No debe olvidarse que es a través de los contactos generados en ellas que se vuelven disponibles los recursos cognitivos (como la información) y normativos (como la confianza) que permiten a los actores realizar objetivos que de otro modo no serían alcanzables, o lo serían, pero con costos mucho más altos. Un determinado contexto territorial resulta más o menos rico en capital social, según los sujetos individuales y colectivos que residen allí estén implicados en redes relacionales más o menos difundidas (Triglia, 2003).

Las redes conforman una parte significativa del capital social. La proximidad, no solo territorial sino también social y cultural, puede propiciar la formación de redes de cooperación que constituyen una base para la acción colectiva y la innovación. Para tener en cuenta: en determinados territorios, las empresas, las organizaciones e instituciones se implican a veces en proyectos comunes como medio de supervivencia en un contexto global muy volátil y en un mundo donde el cambio tecnológico es cada vez más acelerado y continuo.

Circuitos turísticos rurales y recreativos

Los circuitos turísticos son la clave para la producción de visitas guiadas, rutas y paquetes. Los elementos por analizar y relevar son los que lo componen: espacio concreto, patrimonio natural o cultural, una temática si es un circuito especializado y capacidad de innovación. Dicha recopilación de información, resultado del relevamiento, nos permitirá articular los diversos atractivos turísticos en orden de prioridad según su categorización, en forma ordenada para facilitar el conocimiento turístico a las personas visitantes.

Según Chan (2005) se pueden encontrar dos tipos de circuitos aquellos:

- Circuitos lineales: son aquellos cuyo trazado es rectilíneo, y se realizan paralelamente a algún accidente geográfico de relevancia o alguna carretera e incorporando sus atractivos.
- Circuitos circulares o triangulares: su trazado depende de la localización de los centros o atractivos turísticos de importancia, donde se unen tramos de distintas carreteras.

En el taller se recomendó seguir la siguiente metodología para la elaboración de circuitos turísticos: (i) definir el espacio geográfico en dónde se va a realizar, (ii) identificar los recursos turísticos más sobresalientes o de importancia, (iii) delinear una o más propuestas de recorridos indicando los atractivos y recursos turísticos uniendo la vía de accesos en un mapa, (iv) recopilar de información y reconocer el circuito: es fundamental realizar relevamiento *in situ* para el acopio y análisis de información y documentación acerca de los atractivos y recursos turísticos, (v) puesta en marcha: poner a prueba el circuito creado es clave para ajustar el mismo a la posibilidad de implementación ya que se

considera la medición de tiempos y la evaluación de facilitación turística (servicios turísticos conexos: restaurantes, alojamiento, centros de esparcimientos entre otros; estado de las vías, accesos a los puntos a visitar), (vi) promoción del circuito turístico: es cuando se da a conocer el circuito turístico creado. Para ello es necesario reunir a los operadores turísticos, agencias de viajes, periodismo, etc. En el encuentro se brinda material informativo que proporciona información para su comercialización.

El taller

En el taller se trabajó principalmente con el foco en poder detectar en el partido de Saladillo y alrededores los cuatro elementos que componen a un circuito turístico: (i) un espacio concreto o territorio, (ii) el motivo del viaje (patrimonio cultural o natural), (iii) la temática que ese recorrido y (iv) el valor agregado innovador real o potencial.

La propuesta fue organizar estos elementos de tal manera que el visitante pueda disfrutar y aprender de las costumbres, historias, gastronomía, naturalezas distintivas, conectando los elementos y recursos propios. Cada diseño debe considerar dos aspectos relevantes: (i) el tipo de público objetivo, es decir los intereses y características del perfil de visitante con relación a la experiencia diseñada y (ii) los canales de comercialización y difusión.

El encuentro fue participativo e interactivo generando instancias de apropiación de la oportunidad e importancia del valor territorial de Saladillo. El asesoramiento a la comprensión del entramado transversal del sistema turístico, según las especificidades de responsabilidades e incumbencias de los viajeros,

prestadores de servicios, infraestructura y superestructura, fue clave y extenso ya que los participantes no contaban en su mayoría con el conocimiento sobre el sistema turístico, como así tampoco sobre la responsabilidad de participación bajo el concepto de redes sociales.

Durante la implementación del taller se desarrollaron líneas o etapas de acción, consideradas clave para prestadores turísticos, gestión municipal y profesionales de turismo:

- **Etapas de relevamiento de información para cumplir los siguientes objetivos:**
 - Orientar la toma de decisiones.
 - Levantar y medir expectativas.
 - Diseñar y medir impacto y memorabilidad.
 - Crear y medir seguimiento.

- **Etapas de diseño considerando las siguientes variables:**
 - Ambiental: impacto y manejo de residuos.
 - Social: asociatividad y colaboración.
 - Inclusivo: discapacidad y empatía.
 - Bienestar: emocional y saludable.
 - Económico: impacto local.
 - Educación: transformación y aprendizaje.
 - Cultural: identidad local y patrimonio.
 - Innovación: impacto creativo.

- **Etapas de implementación a través de:**
 - Espacios colaborativos para crear experiencias innovadoras.
 - Construcción de un relato vinculado a la identidad del territorio.

La dinámica de trabajo grupal invitó a conformar tres grupos de participantes, de libre elección; cada grupo recibió materiales didácticos como afiches, lana, fibrones, etc. Las consignas de trabajo para la creación de una experiencia turística y sostenible en el partido de Saladillo fueron: (i) intercambiar experiencias personales y/o comunitarias de turismo identitario, (ii) definir el perfil de visitante, viajero o turista, (iii) diseñar de recorrido de dos días y una noche o tres días y dos noches describiendo el alojamiento, las excursiones, los traslados y las experiencias (itinerario), (iv) elegir el nombre del circuito y (v) realizar la presentación grupal del trabajo realizado.

Una vez presentadas las tres propuestas, la consigna siguiente fue desarrollar uno o dos circuitos (programas) que se puedan comercializar en Saladillo (Figura 4.1).



Figura 4.1. Momento de las presentaciones mientras se realizaba el taller.

Resultados de la experiencia

El taller permitió entrelazar las temáticas propuestas, ponerlas en discusión, desarmar los conceptos para llevarlos a la práctica, a la acción en el momento de crear experiencias,

relacionarnos con aliados con el fin de encontrar diálogos en común para que los resultados creados sean colectivos con una impronta clara y próspera. Para ello se reflexionó sobre diferentes interrogantes: ¿Qué actores intervienen en los desarrollos turísticos? ¿Qué diálogos interculturales surgen en el proceso de los desarrollos turísticos? ¿Cómo se desarrolla una gestión de emprendimientos sostenibles y regenerativos? ¿Para qué relacionarse, participar en redes asociativas? ¿Cómo se diseñan las experiencias turísticas sostenibles?

La noción del sistema turístico como algo complejo y dinámico en el que intervienen muchos actores se analizó a través de una representación gráfica que permitió que cada participante se sitúe en el territorio, comprenda el funcionamiento y los recorridos del sistema turístico (Figura 4.2). Lo más relevante en este punto fue comprender e identificar(se) como un actor clave dentro de la propuesta y del sistema. El entramado de relaciones genera oportunidades de propuestas turísticas valiosas porque rescatan la identidad del territorio.

Desde el punto de vista del sistema turístico se trabajaron los siguientes conceptos:

- Oferta turística: destino, comunidad, atractivos naturales y culturales.
- Infraestructura y superestructura: coexiste la gestión pública (ministerios, municipios, comisiones de fomentos), la gestión privada (hoteleros, transportistas, guías, excursionistas, alquiler de autos, emprendedores, comuneros, artesanos, etc.) y la comunidad local con sus normas, reglas aplicadas a la actividad turística.
- Inversión en promoción turística del destino.
- Demanda turística: perfil de visitante, turista o consumidor de servicios turísticos. En su conjunto, se los caracteriza como

actores intervinientes en el sistema turístico. La interacción entre ellos impacta directamente en la comunidad local (población), por lo que el desarrollo turístico genera beneficios económicos para la comunidad, los cuales, en la mayoría de los casos, representan ingresos complementarios, secundarios del destino. En esto radica la importancia de potenciar y

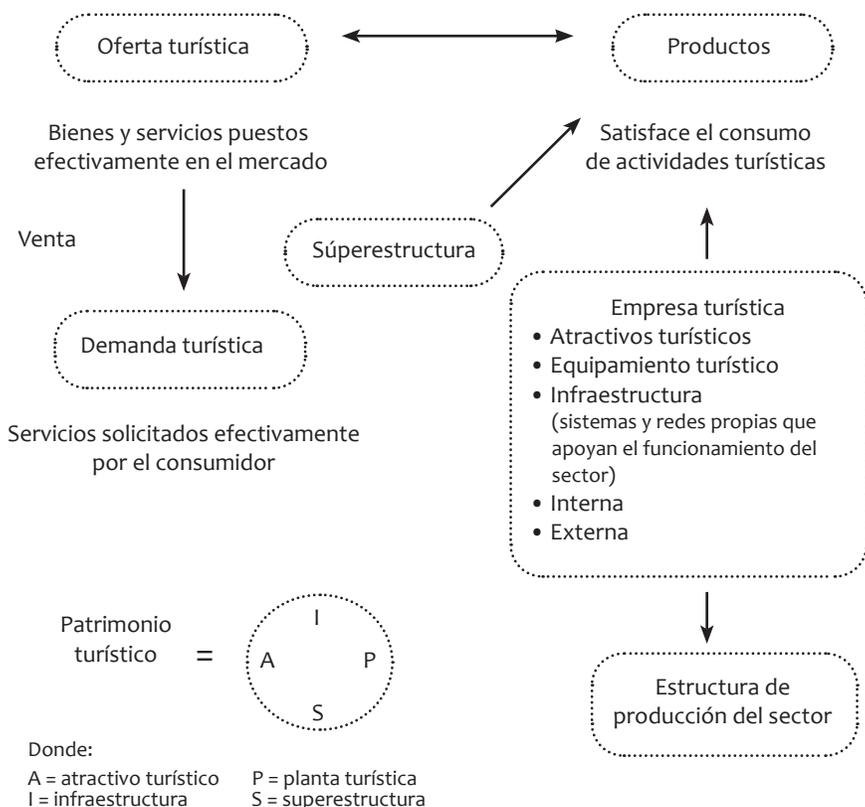


Figura 4.2. Sistema turístico. Fuente: Boullón, R. *Planificación del Espacio Turístico* (p. 32). 4ª ed. Trillas.

acompañar los espacios de comercio justo y agricultura familiar para favorecer a la soberanía alimentaria e identitaria.

Fue posible visualizar y conversar sobre la creación de desarrollos turísticos que puedan surgir del rol de cualquiera de los actores que intervienen, incluso por flujo e influencia de visitantes a un destino. Establecer el perfil turístico local, planificar y generar cierto grado de ordenamiento a nivel de la gestión privada, pública y de la comunidad local resultan pasos clave si se pretende generar capacidad de respuesta a posibles eventualidades y minimizar el riesgo e impactos negativos. Usualmente, el rol protagónico en el desarrollo del turismo es conducido por la gestión pública a través de sus lineamientos de políticas públicas turísticas nacional/provincial/municipal/barrial/comunidad, siendo una de sus funciones la mejora continua en la calidad en la prestación de los servicios, la promoción del destino turístico, la implementación de marcos normativos y reglamentarios que regulan la actividad turística con la comunidad, la gestión privada y los visitantes.

Se comprobó que generar mesas de diálogos entre todos los actores es clave para el funcionamiento del sistema turístico; de lo contrario, existirá una ruptura en este entramado que hará imposible la armonía del desarrollo turístico. Como se mencionó anteriormente, para que este diálogo intercultural suceda debe existir la decisión de pensarse empáticamente, reconocer, abrazar y valorar la otredad integralmente; establecer una escucha atenta, situarse como observadores participantes; reconocer las asimetrías generadas a lo largo de los años por negar “lo otro”, lo distinto, la otra cultura, los prejuicios y los temores sesgados; aceptar la desigualdad de oportunidades y contextos para poder revertirlos o mitigarlos (Figura 4.3).



Figura 4.3. Mesas de diálogo y trabajos grupales.

En la capacitación también se abordó el sentido que conlleva al buen vivir: contiene un proceso de desarrollo que invita al reconocimiento mutuo, a la comprensión y valoración de uno mismo y de los otros, a fin de facilitar la autorrealización y la construcción de un porvenir compartido. Los servicios turísticos que aporten positivamente primero el empoderamiento de la comunidad local, segundo los servicios con ejes relacionados al bienestar, a la diversidad e inclusión y al cuidado participando en iniciativas de agricultura familiar, agroecología y bioeconomía con la cosmovisión y trabajo endógeno identitario serán los que estén alineados con el *buen vivir*. El desarrollo de la jornada cumplió con los resultados proyectados, fue muy positivo, se diseñaron colectivamente tres circuitos: (i) temática de naturaleza y alojamiento (fue una experiencia completa e integral de actividades por el día), (ii) temática de productos alimenticios locales (de una noche y dos días de duración, destinado a familias, parejas, amigos) y (iii) temática actividades de aventura (de una noche y dos días de duración, destinado a familias, parejas, amigos).

Quedó el compromiso de los actores claves locales de continuar trabajando en los circuitos para poder implementarlos y comercializarlos. Además, al finalizar las ponencias se realizó el cierre de la capacitación-taller con mucho entusiasmo, agradecimiento y alegría (Figura 4.4).

Por lo tanto, considerando los resultados esperados para esta instancia del taller: (i) se logró impulsar mediante procesos endógenos las propuestas para potenciar y revalorizar los emprendimientos autogestionados por colectivos locales, (ii) se crearon experiencias de diseño sostenible para el partido de Saladillo y (iii) se impulsó el entusiasmo del trabajo en red.

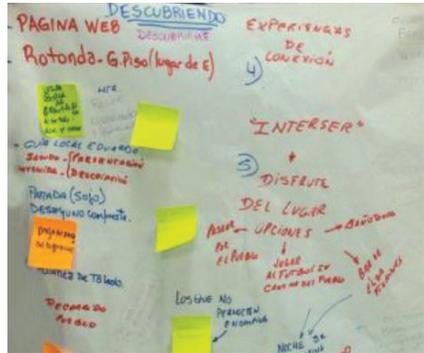


Figura 4.4. Registro de puesta en común e intercambios.

Consideraciones finales

El taller en Saladillo permite afirmar la importancia de abordar de manera responsable y con instrumentos de planificación las propuestas que se orientan a la construcción de espacios colectivos donde se requieren consensos, aceptación, flexibilidad y sensibilización para crear propuestas interculturales y de gestión asociativa en entramados productivos locales. Aún se percibe como confuso: sus términos y sus abordajes principalmente a aquellos actores que cumplen con roles y funciones claves en los territorios, responsables de ser los promotores del diálogo y la interacción de agendas en común direccionadas a un objetivo común, colectivo y local.

Al finalizar las jornadas de taller se realizó el cierre de la capacitación-taller con mucho entusiasmo, agradecimiento y alegría. Considerando los resultados esperados para esta instancia de taller, se destacan los aspectos alcanzados: (i) se logró impulsar mediante procesos endógenos las propuestas para potenciar y revalorizar los emprendimientos autogestionados por colectivos locales, (ii) se crearon experiencias de diseño sostenible para el partido de Saladillo y (iii) se impulsó el entusiasmo del trabajo en red.

Bibliografía

BARRETTO, M. y OTAMENDI. A. (2015). Antropología y turismo en “los países del Plata” (Argentina y Uruguay). *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(2), 283-294. <https://www.pasosonline.org>

- BOULLÓN, R.** *Planificación del espacio turístico* (p. 32). 4ª ed. Trillas.
- CERVANTES, A. A.** (2015). Presentación acerca del circuito turístico, tipos, proceso de elaboración y caso práctico. *Curso de Circuitos y Paquetes. Slideshare*. <https://es.slideshare.net/acervantesarriola/presentacin-1-el-circuito-turistico-52776252>
- CHAN, N.** (2005). *Circuitos turísticos. Programación y cotización*. Ediciones turísticas.
- CONFERENCIA MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE.** (1995). *Carta de turismo sostenible*. Secretaría Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, Lanzarote, España (p. 56).
- DABAS, E. y NAJMANOVICH, D.** (Comp.). (2002). *Redes. El lenguaje de los vínculos: hacia la construcción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Paidós.
- GALANI-MOUSTAFI, V.** (2000). The Self and the Other. Traveler, ethnographer, tourist. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 203-224.
- GODÍNEZ, R. y CALDERÓN, A.** (2009). *Breve diccionario de turismo*. Editorial Umbral.
- LOIOLA, E. y MOURA, S.** (1997). Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. En: **FISCHER, T.** (Org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais* (Cap. 3, pp. 53-68). Fundação Getúlio Vargas.
- MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTES.** (2000). *Directrices de Sostenibilidad Turística para Organizaciones, Calidad Turística Argentina* [conceptos de la Organización Mundial del Trabajo (OMT)] (p. 6). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual-sostenibilidad_o.pdf | <https://www.unwto.org/es>

- NASH, D.** (1996). *Anthropology of tourism* (p. 90). Pergamon.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TRABAJO-OTM.** (2004). *Carta de Turismo sostenible de Lanzarote*. Lanzarote, España.
- TRIGLIA, C.** (2003). *Capital social y desarrollo local*. En: **BAGNASCO, A. et al.** *El capital social. Instrucciones de uso* (pp. 123-155). Fondo de Cultura Económica.
- URBAIN, J. D.** (1993). *El idiota que viaja*. Endymion.

CAPÍTULO V

Factores internos y externos en los procesos asociativos de Saladillo

CARLOS JAVIER MOREIRA*

* Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía (FAUBA),
Cátedra de Extensión y Sociología Rurales y Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria

RESUMEN

Los territorios rurales enfrentan restricciones de infraestructura respecto a los urbanos para acceder a bienes y servicios. La falta de un abordaje institucional adecuado de estos problemas condiciona las posibilidades de desarrollo local ya sea de actividades tradicionales o alternativas innovadoras como del turismo rural; y la reproducción de las normas, valores e intereses de la comunidad que, consecuentemente, depende de otros territorios para mejorar su calidad de vida. Desde la perspectiva del asociativismo, los factores referidos se consideran externos (*i.e.* condiciones del contexto que constituyen amenazas u oportunidades para sostener acciones colectivas). Los factores internos se destacan como fortalezas y/o debilidades propias de las experiencias asociativas y de quienes las integran y sostienen. En este caso, en base al espíritu emprendedor y los hábitos que se derivan de las iniciativas asociativas, es posible caracterizar las estructuras socioculturales aisladas, organizadas e institucionalizadas. La convergencia o divergencia de estos factores define la factibilidad de progreso o retroceso de los procesos de organización e institucionalización asociativa. En este capítulo se procede a sistematizar la información generada en una capacitación sobre redes asociativas que favoreció la identificación de factores vinculados con las trayectorias de las personas participantes y su potencial para emprender redes.

Introducción

Como punto de partida resulta necesario abordar la distinción entre las perspectivas estatales, privadas y asociativas de planificación de los modelos de desarrollo. Desde la estatal, se genera permanentemente una tensión entre la apertura y la regulación económica respecto a los mercados internacionales. Como se planteó en el Capítulo 1, las funciones de control y el modelo de país que adopta el estado a través de decisiones económicas determinan, en gran medida, los escenarios de acumulación, consumo e inversión y repercuten, en consecuencia, sobre el sostenimiento de las actividades productivas. Los modelos de desarrollo orientados al estado de bienestar enfrentan permanentemente el desafío de articular el crecimiento de la producción agropecuaria y la industrial. El criterio de maximizar el agregado de valor de las materias primas producidas localmente, quedó históricamente subordinado a la necesidad estatal de potenciar la generación de empleo. Con la industria metalmeccánica a la cabeza, en la Argentina se favoreció el desarrollo de un modelo de país dependiente de la renta agroexportadora para subsidiar la producción de manufacturas altamente demandantes de insumos importados, como la automotriz y de electrodomésticos (Gerchunoff y Llach, 2003; Reche, 2019). Este modelo de sostenimiento de la industria nacional no les agrega suficiente valor a las materias primas agropecuarias, pero su expansión resulta imperiosa debido a la demanda nacional de manufacturas y de empleo urbano. Los recursos generados por la renta agroexportadora han incidido permanentemente sobre las posibilidades estatales de sostener sus funciones, tanto de control y regulación del bienestar social como del fomento de la industria nacional.

Desde la perspectiva privada, la lógica del libre mercado posiciona a la interacción social dentro de un esquema de desregulación (eliminación de aranceles, tarifas y controles estatales). Así, se sientan las bases para alcanzar el desarrollo humano y económico pleno a escala global sin intervenciones estatales que transfieran recursos de una actividad a otra, perjudicando a las más eficientes. Este modelo de privatización y desregulación para favorecer la competitividad y la productividad impacta en la capacidad individual de participar en la economía. Decidir el perfil y la trayectoria productiva de un territorio implica priorizar un sector sobre otro, en función de las posibilidades y ventajas de cada actividad para atraer inversiones, y generar y sostener la oferta-demanda de bienes y servicios, en detrimento de las actividades alternativas menos eficientes. La gradual modificación de las relaciones entre agentes económicos queda plasmada en el espacio mediante procesos de sustitución de la pequeña producción agropecuaria por explotaciones empresariales concentradas. Esto se asocia a un aumento de la superficie productiva y a una predominancia de monocultivos de aquellas materias primas más demandadas y rentables, como los cereales y oleaginosas (CEPAL, 2013). Los mecanismos de mercado que operan de este modo no conducen al dominio equilibrado del espacio ya que la expansión de las fuerzas productivas bajo el desarrollo de las economías de mercado genera modificaciones espaciales importantes en cuanto a la localización de las actividades económicas y la base social beneficiada.

Como se planteó en el Capítulo 1, el asociativismo surge como una tercera vía donde el estado ejerce una gestión parcial del desarrollo debido al nivel de organización de los individuos. El asociativismo permite generar y sostener mercados alternativos, basados en los principios de cooperación,

solidaridad, autogestión, reciprocidad y democracia, que, al no ser puramente estatal ni privado, no fomenta la priorización de un sector sobre el otro, sino la integración plena de todos los sectores desde una mirada autónoma y recíproca. Por ello, el asociativismo tiende a maximizar el bienestar de toda la comunidad sobre la base de normas, valores, y acuerdos compartidos y respetuosos para con el otro.

Manzanal (2014) sostiene que toda estructura de poder y dominación se ampara por la premisa de mejorar el crecimiento nacional. Este abordaje permite pensar, desde la óptica de Svampa (2013), que las diversas normativas que plantean los roles del estado, el gobierno y los procesos de apropiación de los recursos son manifestaciones del modo en el que los grupos sociales se organizan y ejercen su poder. De este modo, todo grupo social que integre una red asociativa se puede identificar en base al reconocimiento de quienes emprenden su sostenimiento mediante procesos de inversión, crecimiento, mejora de la rentabilidad, organización e institucionalización de sus intereses y demandas.

Metodología

Los talleres y capacitaciones favorecen el abordaje tanto teórico como práctico de la cuestión de la organización social y su performance comparativa en relación con otros modelos con énfasis en el rol del estado y del mercado. En este sentido, se planificaron una serie de actividades con la comunidad del partido de Saladillo, a lo largo de dos jornadas, en el marco de la promoción de saberes locales vinculados a la generación e interpretación de información relacionada con acción social,

economía social y solidaria, y gestión y administración de factores internos y externos de las iniciativas asociativas.

Con esta propuesta pedagógica de fondo, se identificaron una serie de factores que inciden sobre los procesos asociativos. Los factores internos contemplados fueron los procesos de construcción de normas, valores, acuerdos y espacios de negociación. Estos fortalecen o debilitan las posibilidades de actuar de las y los integrantes de una organización, como así también de los grupos asociados e instituciones. Como factores externos se contemplaron: las condiciones sociales, políticas, culturales, económicas y ambientales en los ámbitos locales, provinciales, nacionales e internacionales. Estos factores evidencian una serie de oportunidades y/o amenazas que inciden sobre el grado de vinculación de las organizaciones e instituciones con el resto de la sociedad. Ambos factores se abordaron integralmente en relación con las cuestiones que se ponen en juego a la hora de conformar asociaciones civiles, mutuales y cooperativas, y las fuentes de financiamiento disponibles para emprenderlas y sostenerlas.

Se apuntó al fortalecimiento del proceso de toma de conciencia de los participantes, aportando a sus experiencias una mirada reflexiva sobre el tipo de relación que tienen con sus actividades y con su propia experiencia de vida. Esta mirada nutre notablemente la interpretación y apropiación de información que localmente puede resultar difícil de generar o solicitar a las instituciones públicas y privadas relacionadas con el asociativismo. La sistematización de los intercambios orales y escritos y la socialización de información se utilizaron como estrategias para enriquecer el registro previo que cada participante portaba de sus trayectorias y lógicas socioproductivas, de modo de favorecer su resignificación, sostenimiento y potencial asociativo.

La experiencia del taller

Con doce personas participantes (vecinos y emprendedores de Saladillo y Cazón), se realizaron dos jornadas de capacitación en el Centro Universitario Regional Saladillo (CURS) sobre procesos asociativos y estrategias de financiamiento durante el viernes 1 y el sábado 2 de diciembre de 2023. La propuesta tuvo como título “Vinculación entre redes asociativas de productores en el territorio y oportunidades de financiamiento”, y consistió en hacer un recorrido por los principales componentes de los factores internos y externos que definen a la acción asociativa, con múltiples momentos de intercambio de puntos de vista y diálogo con los participantes. Para abordar los factores internos se analizaron las potencialidades y limitaciones de cada grupo humano para concretar experiencias asociativas. Los factores externos, por su parte, fueron analizados como reflejo de las fortalezas y amenazas producto de las circunstancias de índole social, cultural, económica, ambiental y política que inciden sobre las experiencias asociativas.

Se pautó para el primer encuentro el abordaje de los factores internos, dejando para el segundo los factores externos. Se consensuó una definición teórica de asociativismo, la cual plantea que se trata de una agrupación de individuos que se asocian para desarrollar una empresa en común que aporte posibilidades de éxito que no están al alcance si los miembros actúan individualmente (Gargicevich *et al.*, 2010). Sobre la base de esa definición, se sumó la idea, construida entre los participantes del taller, de asociación como red de vínculos, que posibilita la resolución conjunta de problemas comunes. Además, se planteó su valor como alternativa más beneficiosa que las estrategias aisladas para lograr mejoras en las condiciones de vida comunitarias (educación,

salud, comunicación, electricidad, gas, servicios financieros, abastecimiento de insumos, acceso a mercados, interlocución con el Estado, etc.).

Como se planteó en la introducción, la inexistencia o debilidad de formas asociativas favorece la inserción socioeconómica desfavorable tanto ante los agentes estatales como ante los privados. En este sentido, se reforzó la idea que el asociativismo contempla los puntos de vista e intereses de todos los individuos asociados, y la capacitación y transformación de la situación personal, familiar y de la comunidad. La acción asociativa puede ser circunstancial y aislada, pero el beneficio obtenido puede generar condiciones que propicien asociaciones más duraderas (organizaciones), e incluso permanentes (asociaciones civiles, mutuales, cooperativas, instituciones). Quienes participan con una impronta asociativa se pueden caracterizar en base a su disposición para configurar ciertas estructuras, que distinguen a los individuos que priorizan la acción asociativa por sobre la individual.

Factores internos de la acción asociativa

En el marco de la capacitación planificada para la comunidad de Saladillo se destacaron tres cuestiones a abordar: (i) la visión, (ii) la misión y (iii) los valores. Todo individuo que las tenga adecuadamente identificadas, definidas y elaboradas adecuadamente tendrá mayor disposición a asociarse de una forma exitosa debido a que esto favorece un ejercicio consciente y permanente de planificación, proyección, ejecución y evaluación de actividades que puede conllevar a la conformación de hábitos. La duración de la visión, la misión y los valores se expresa en función de los resultados obtenidos y de la disposición al cambio y a incorporar

elementos nuevos o desafiantes a las pautas de comportamiento preestablecidas (Aguilar Morales y Ocampo Carapia, 2020).

Respecto a la visión, se la puede caracterizar como la meta, aquello que se quiere conseguir en el futuro. Tiene que ser realista y alcanzable para tener un carácter inspirador y motivador. Su eficacia se potencia cuando logra ser clara, breve, desafiante, coherente, comunicada y recordada como un lema. Sobre esta base, se aportaron una serie de preguntas orientadoras para facilitar la ejercitación de indagar en torno a la construcción de una perspectiva a modo de visión: *¿hacia dónde me dirijo? ¿en qué quiero convertirme a futuro? ¿para quién quiero hacer las cosas?* Con estas interrogantes en mente se dio paso a un ejercicio práctico para favorecer el intercambio de perspectivas. En relación con la pregunta *¿qué visión es más adecuada?*, se presentaron tres opciones tentativas, de las cuales solo una resultaba más adecuada a lo pautado y reflexionado colectivamente como una visión posible. Estas fueron:

- Lograr la paz mundial.
- Solucionar el cambio climático.
- Mejorar la calidad de vida en Saladillo.

En la puesta en común, los participantes coincidieron en que resultaba más atinada la idea que transmite la tercera opción por tratarse de una propuesta realista, coherente y alcanzable desde un proceso asociativo comunitario. Enmarcar el propósito de la visión en relación al cambio climático permitió reflexionar sobre lo viable de abordarla y comprenderla como parte de la solución de complejos problemas multicausales y multifactoriales. Si bien puede resultar inspirador, se entendió como imposible de alcanzar desde una iniciativa local en función de la compleja cantidad de variables externas que inciden y condicionan fuertemente

cualquier posibilidad de abordaje coherente y satisfactorio. La noción de la *Paz mundial* contribuyó a debatir sobre la cuestión de visiones que pueden resultar estimulantes por el desafío que implican, pero que se prestan a ser interpretadas de manera muy diversa y a veces hasta contradictoria por no tener un universo de actores sociales definido. Esto dificulta la comunicación. La visión, en este caso, puede enfrentar desafíos de coherencia y claridad en la medida que diferentes grupos de individuos asociados entiendan lo que el horizonte propuesto ofrece mediante diferentes estrategias, ideologías, perspectivas, intereses y discursos. Finalmente, la visión de mejorar la vida en el partido de Saladillo favorecía la resolución de la mayoría de los problemas identificados y reconocidos en los dos ejemplos anteriores. Define de manera desafiante, pero coherente, un horizonte que favorece la comunicación clara y propicia la construcción de acuerdos y valores en función de cuestiones que, si bien resultan desafiantes, pueden considerarse realistas en función de las capacidades internas y la definición de saber con quién y para quién se está pensando el proceso asociativo.

Respecto a la misión, se la presentó como la tarea o labor que define a cada sujeto, sin confundir ni limitar el accionar de los demás. Es la razón de ser y existir, la base para la toma de decisiones que inspira, motiva, distingue e identifica. Sobre esa base se aportaron una serie de preguntas orientadoras para ejercitar de forma grupal la construcción de una idea de misión: *¿qué hago? ¿a qué me dedico? ¿cuál es mi tarea? ¿a quién va dirigida? ¿qué me diferencia de la gente que hace lo mismo que yo?* Luego, se dio paso a un segundo ejercicio práctico. Partiendo de la pregunta *¿qué misión es más adecuada?*, se presentaron tres opciones de misiones, de las cuales solo una resultaba más adecuada a lo planteado por el docente como una misión posible:

- Promover y apoyar los esfuerzos de los vecinos para lograr su desarrollo y bienestar mediante el acompañamiento cooperativo.
- Educar a la gente ignorante que no se puede valer por sí misma para salir de la situación miserable en la que vive.
- Ser más que un proveedor de servicios.

En este ejercicio práctico, la segunda se apreció como notablemente limitante del accionar grupal. El intercambio permitió acordar que toda construcción de perspectivas que genere o instale visiones asimétricas al interior de una asociación, puede obstaculizar, complejizar y deteriorar la toma de decisiones de forma inclusiva, contemplativa, inspiradora y motivadora, y perjudicar la construcción de un sentido de identidad y pertenencia. Sobre la tercera opción se movilizaron sentidos e interpretaciones que destacaban la sensación de ambigüedad, vaguedad, imprecisión y falta de determinación que puede generar la construcción de una misión que no define los límites de las tareas u oficios que distinguen a un grupo. Tampoco se favorece el entendimiento respecto a cómo se identifica un individuo o grupo con su actividad cuando se manifiestan percepciones que implican que su identidad se deposita por fuera de lo que hace con dedicación. Hubo coincidencia en que resultaba más atinada la idea que transmitía la primera opción por tratarse de una propuesta mucho más distintiva, inspiradora, concreta e identificada con la labor emprendida, y que no condiciona el accionar de los demás.

Respecto a las metas, se presentaron como los principios éticos, o valores, que guían el comportamiento y las acciones, que dan identidad y proyectan una imagen de uno a la sociedad en la medida que se crea en ellos y se obre de forma coherente. Tienen que plasmar la realidad, no expresiones de deseo, y se deben recordar

y aplicar en todo momento y circunstancia. Generan credibilidad (si no son muchos), una organización sólida, mejoran el desempeño y la fidelidad de la gente. En este caso no se recurrió a preguntas orientadoras, siendo que se trata de metas como valores, que debían definirse libre y abiertamente por cada persona participante, sin condicionamientos ni restricciones que podrían suscitarse si se pautan sesgadamente una serie de valores predeterminados por el docente.

Es por eso que en este caso el ejercicio práctico se definió directamente en base a la pregunta *¿qué valores son más adecuados?* Nuevamente se presentaron tres opciones de misiones, de las cuales solo una resultaba más adecuada a lo planteado por el docente:

- Honestidad, transparencia, calidad, responsabilidad social, atención personalizada.
- Pasión, valentía, dedicación, detallismo, control de calidad, asistencia todos los días durante las 24 h, confianza, actitud, responsabilidad.
- Trayectoria, tradición, apertura al cambio, innovación permanente, estabilidad, crecimiento.

En la puesta en común, los participantes estimaron que resultaba más adecuada la primera opción por tratarse de un planteo coherente, creíble, que se puede poner en práctica y a prueba sin desatender ningún aspecto en pos de sostener o reforzar alguno en particular. Respecto a las otras dos opciones, la ambivalencia o superposición de un montón de valores contradictorios, excesivos o demasiado abarcativos, se interpretó como una actitud imprudente, poco razonable y ambiciosa, siendo que no es posible cumplir con muchas metas a la vez, sin desatender o descuidar el adecuado y satisfactorio cumplimiento de todas.

Además, si se tensionan dimensiones muy opuestas, y en algunos casos poco realistas, resulta sumamente insostenible el abanico de metas porque no todas van a ir en paralelo por un mismo sendero, ya que se dirigen a una multiplicidad de gente con demandas diferentes y posiblemente divergentes.

Luego del abordaje de estas tres cuestiones internas que permitieron comprender ciertos esquemas de los individuos con disposición a asociarse, se habló de las asociaciones en sí como “acciones sociales colectivas conflictivas orientadas al control de los recursos más importantes de la sociedad, y del proceso histórico de transformación de la misma” (Touraine, 1987, p. 17). Entender a la asociación social como hechos, no palabras, resultó sumamente apropiado por parte de los participantes. Las personas participantes que pusieron en común variadas experiencias organizativas, manifestaron las dificultades para llevar a cabo las cuestiones que se proponían, con un consecuente nivel de desorganización y desgranamiento de los grupos. Se planteó a las asociaciones como intermediarios políticos no partidarios, que plantean las necesidades y demandas colectivas a la esfera pública, para vincularlas con las instituciones estatales. No obstante, sobre la base de visiones, misiones y metas individuales definidas y concretas, se puso en evidencia la necesidad de construir una identidad común (¿qué nos relaciona, une e interesa?); una adversidad común (¿qué falta, se necesita o desea?); y acciones comunes (¿qué estamos dispuestos a hacer para fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar el bienestar y poner en valor la experiencia de lo vivido?).

Sobre la base de estas concepciones de las organizaciones, fue posible abordar una interpretación de cómo se pueden emprender y gestionar los desafíos que implica la síntesis de una multiplicidad de visiones, misiones y metas individuales. Esta

síntesis implica que los individuos asociados deben integrarse en una perspectiva colectiva, consensuada, respetada y sostenida de identidad, adversidad y acción común que contemple todas las perspectivas sin priorizar ni subordinar a ninguna. Se plantearon un par de líneas de debate para favorecer el intercambio de opiniones respecto a los desafíos permanentes que se manifiestan a la hora de gestionar dentro de una organización el balance entre lo individual y lo colectivo.

- La primera es que un grupo se puede mantener unido por sumisión individual a la voluntad y objetivos colectivos, y/o por negociación y consenso de intereses individuales y grupales. La sumisión implica que mientras un individuo se encuentre en una posición de subordinación o sometimiento respecto al resto de la organización puede optar por no explicitar sus puntos de vista o negociar en condiciones desfavorables o desventajosas su continuidad en la organización. Si esa condición cambia, dispondrá de mayores recursos y herramientas para explicitar sus intereses en las instancias de negociación.
- La segunda es que la incertidumbre es el recurso fundamental en toda negociación. Las relaciones de poder, los discursos con los cuales se legitiman las tomas de decisiones, los conflictos de intereses y el beneficio obtenido con las líneas de acción llevadas a cabo resultaron temas de debate entre los participantes al taller, quienes nutrieron la discusión con perspectivas y experiencias muy variadas. Se pudo sintetizar que quienes controlan la incertidumbre pueden fortalecer su posición frente a los demás por disponer de información privilegiada, acceso a recursos o vínculos. Esto puede derivar en un sostenimiento o refuerzo de la sumisión del resto del grupo o su reacción para revertir esta situación.

Se debatió sobre la institucionalización de las organizaciones. Las instituciones se plantearon, sobre las perspectivas de Manzanal (2006), como las reglas que *gobiernan las relaciones entre las conductas y actitudes de las personas y el resto de la sociedad*. Se trata de espacios de interacción social que representan y reproducen el espíritu de estatutos, contratos, códigos, reglamentos, normas, valores, etc., que rigen a todo grupo humano.

Las reglas habilitan y fuerzan el trabajo en proyectos comunes, siempre que obedezcan la autoridad estatal. Son de cumplimiento voluntario o coercitivo. Cuando una organización logra institucionalizarse, sus normas y reglas son reconocidas, avaladas y legitimadas por el resto de las instituciones que ya no pueden desconocerlas, silenciarlas, invisibilizarlas o imponerles condiciones desde afuera. Por lo tanto, las relaciones de obediencia, inicialmente verticalistas, pueden mutar en relaciones de diálogo, negociación, representación y reconocimiento. No obstante, hay un grado de complejidad creciente en los factores internos de la tarea que implica definir individualmente visiones, misiones, metas y valores. Con posterioridad a la misma, queda definir la síntesis de las estructuras individuales en principios de identidad, oposición y acción colectivos dentro de una organización. Por último, resta abordar la evolución organizacional para que un grupo sea reconocido como institución por las instituciones preexistentes.

Sobre el cierre del primer encuentro se debatió en relación con la idea que cuanto mayor peso tengan los factores internos en la agenda de trabajo, mayor puede ser la defensa y autonomía de una asociación frente a las condiciones externas, ya que se afianzan los lazos asociativos, la identidad compartida y el compromiso. Por otro lado, a mayor peso de los factores externos, menor peso y representatividad tendrá la agenda propia de

la asociación en sus actividades a corto, mediano y largo plazo. Esto implica el riesgo que la gente puede priorizar otras estrategias para buscar soluciones a sus problemas, rompiendo con la situación de sumisión en la medida que ya no se encuentren motivos para sostenerla. Lo planificado (fortalezas y debilidades internas) debe tener más peso, atención y dedicación que lo no planificado (oportunidades y amenazas externas) en la agenda asociativa. No obstante, a mayor complejidad de las demandas de los socios, mayor será la necesidad de acuerdos, negociaciones y concesiones para sostener la organización.

Factores externos de la acción asociativa

En el marco de la segunda jornada del taller, se planteó abordar la temática de las posibles vías de institucionalización del asociativismo. Esto comprende una multiplicidad de modos de organización de las relaciones humanas que favorecen la construcción de una red de vínculos entre actores sociales y propicia la manifestación y concreción de iniciativas emprendedoras para la resolución conjunta de problemas comunes. Con esta idea de fondo, la dinámica de trabajo se orientó a interiorizar a los participantes del taller en elementos distintivos de estas alternativas organizacionales, tales como las estrategias y opciones de financiamiento de las estructuras asociativas. Estas estrategias se conforman como entidades formales con personería jurídica, cuyo nivel de planificación, organización y gestión redundan en un proceso sostenido de generación, incremento y distribución de capital social, económico y cultural entre los individuos asociados.

La sistematización conjunta de las restricciones existentes en el escenario actual, y de nuevas formas de relacionarse y de

combinar los medios de producción disponibles, sientan la base para planificar nuevas prácticas de gestión del emprendimiento productivo que se sustenten en la cooperación, el asociativismo y la promoción de una cultura emprendedora. El conjunto de actividades asociadas al proceso de creación colectiva, teniendo en cuenta a los individuos involucrados, las actividades desarrolladas por ellos, su estructura organizacional, las estrategias y ambientes donde se desarrolla el proceso asociativo, resultaron elementos principales de interés.

Instituciones asociativas con organización formal

La economía social es el principio rector de todas las instituciones asociativas argentinas. Desde finales del siglo XIX numerosos autores han planteado que la acción asociativa asegura la integración económica favorable de todos los miembros de una sociedad (Duque *et al.*, 2021). De hecho, la distinción de la economía social permite entenderla como el estudio de los modos en los cuales se apropia y distribuye la riqueza social (Segura Sánchez, 2005). Si todos los componentes de esa riqueza son demandados y ofrecidos en mercados a los cuales accede toda la comunidad, es posible entender a la economía social como disciplina que estudia los modos en los cuales se apropia y distribuye la riqueza social. Si la economía social no se realiza equitativamente, entonces la pobreza puede modelar formas de vida, expectativas, visiones y proyectos familiares en un continuo estado de precariedad, sin ningún período pasado de

¹ Información brindada por la Inspección General de Justicia. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/constituir-una-asociacion-civil-con-estatuto-inmodificable>

estabilidad y bienestar a lo largo de varias generaciones. La solidaridad aparece como planteo para superar la experiencia de la precariedad. Se rompe la mirada utópica sobre la autorregulación de un mercado libre de interferencias y regulaciones estatales y/o sociales. Los pilares fundamentales para la conformación de asociaciones formales e informales de la economía social son, por lo tanto, los principios de asociatividad, cooperación, solidaridad, autogestión, reciprocidad y democracia.

La centralización en el bienestar personal sitúa a los recursos, la riqueza, la producción y el consumo como meros medios para alcanzar dicho fin, y no su acumulación. Si bien no se excluyen las relaciones mercantiles, ni los intereses individuales, se los subordina al principio ético de que todas y todos puedan vivir dignamente, sin exclusiones, ni desigualdades extremas. Se reconocen los productos y servicios a través de una retribución justa y de la valoración de su contribución a la sociedad, con condiciones dignas de trabajo. El desarrollo de posibilidades de trabajo productivo, de calidad, asociado y autogestionado, como línea estratégica superadora, abarca diversidad de experiencias que buscan respuestas a los problemas de desigualdad. Esto se destaca porque se privilegia el trabajo territorial, la conformación de comunidades locales que coordinan sus necesidades con sus capacidades, con la posibilidad de tejer redes regionales.

Con los aportes de la economía social en mente, se identificaron tres grandes grupos de instituciones: (i) las asociaciones civiles, que tienen como autoridad de aprobación, regulación, monitoreo, control y seguimiento es la Inspección General de Justicia de la Nación, (ii) las mutuales y (iii) las cooperativas, que tenían como autoridad de aplicación al Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) que desde el 2000 se transformó en el actual Instituto Nacional de Asociativismo y

Economía Social (INAES).

Iniciando con las asociaciones civiles, se planteó que su objetivo es la atención de derechos humanos de grupos vulnerables y provisión de servicios a la comunidad, no tienen fines de lucro (aunque pueden adquirir bienes muebles e inmuebles, firmar contratos de todo tipo y operar con instituciones bancarias nacionales), y los menores de 16 años pueden participar, aunque solo los mayores de 16 años pueden participar e integrar la comisión directiva. Su objeto resulta muy amplio, ya que incluye a las cooperadoras de establecimientos educativos, clubes de barrio, espacios culturales independientes, centros de jubilados, bibliotecas populares, espacios de asistencia e inclusión de grupos vulnerados, espacios de atención de violencias de género y asistencia a víctimas, espacios de atención de los derechos humanos de LGTTTBIGNB+, espacios de asistencia a grupos de individuos con discapacidad y/o enfermedades poco frecuentes¹.

Respecto a las mutuales, se destacó su rol como prestadoras de diversos servicios de manera solidaria entre mayores de 18 años con un nexo aglutinante (mismo barrio, club, lugar de trabajo, etc.). En este caso, se enfatizó que todos acceden voluntaria y democráticamente a pagar una contribución mensual a cambio de las prestaciones mutuas que hacen frente a riesgos eventuales o para mejorar su bienestar material y espiritual. Además, los excedentes no se distribuyen, se capitalizan brindando nuevos servicios o mejorando los que se prestan; y para obtener la matrícula del INAES se deben brindar dos servicios como mínimo. No pueden ser *solamente* subsidios, sino uno o más de varios servicios tales como gestión de préstamos, educación, farmacia, fúnebres, órdenes de compra, proveeduría, recreación, salud, subsidios por nacimiento, casamiento o fallecimiento, turismo, convenios de reciprocidad, vivienda, ayuda económica mutual o

con fondos de los asociados.

En el caso de las cooperativas, se apuntó a su entidad como asociación autónoma de gente que se une para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa de propiedad conjunta y gestión democrática que puede abocarse a cuestiones agrarias, bancarias, de consumo, crédito, provisión de servicios, seguros, trabajo o vivienda. Se trata de una empresa, porque se emprende colectivamente, y es también una entidad solidaria, porque se organiza para prestar servicios a sus miembros. Se distingue porque permite sumar fuerzas y conocimientos que antes estaban fragmentados, y el desarrollo de economías locales. Además, favorece una lógica de producción sustentable y un mercado de precios justos, es decir, prácticas económicas contrahegemónicas.

Dada su mayor amplitud y complejidad organizativa respecto a las mutuales y asociaciones civiles, también se remarcó que la Ley Nacional N° 20337: (i) establece que prestan servicios a sus asociados y a no asociados, (ii) limita la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas, (iii) establece la irrepartibilidad de las reservas y el destino desinteresado del sobrante patrimonial, (iv) establece el aporte inicial suscripto de cada asociado debe equivaler al valor del salario mínimo, vital y móvil, más un 5% de capital integrado y (v) determina que deben contar desde su constitución con auditoría externa a cargo de un contador.

En la puesta en común sobre los aspectos internos y externos que deben abordarse, problematizarse y gestionarse desde las asociaciones civiles, mutuales y cooperativas, como instituciones de la economía social, se trabajaron las siguientes ideas:

- Los límites de los recursos apropiados y gestionados por la comunidad deben estar bien definidos.

- Debe existir congruencia entre disposición y apropiación de los recursos.
- Es necesario que los procesos de participación sean ágiles, claros y poco costosos.
- Los mecanismos de toma de decisiones, evaluación y control deben ser fiables, objetivos, económicos y transparentes.
- El régimen de sanciones debe ser disuasorio, gradual e interno a las comunidades (restitutivo, no represivo).
- La resolución de conflictos ha de ser comunitaria o colectiva.
- Debe existir un reconocimiento jurídico básico de derechos locales por parte de la autoridad estatal.
- Quienes producen bienes y/o servicios deben tener un vínculo directo con el territorio, con los intereses colectivos y con las generaciones futuras.

Estrategias de financiamiento

Para finalizar el segundo día de la capacitación, se pusieron en común las múltiples estrategias de financiación disponibles. Respecto a los proyectos de extensión e investigación, se destacó el rol de fomento de los equipos de profesionales, docentes y estudiantes universitarios que pueden, a través de sus conocimientos y prácticas académicas, elaborar soluciones para las diversas problemáticas del entorno social, cultural y productivo de los territorios. Además, en el caso de los proyectos de investigación, es posible disponer de becarios y tesisistas universitarios de grado o posgrado en tareas de investigación, desarrollo, implementación, seguimiento y monitoreo de actividades científicas de divulgación, teóricas o prácticas, y/o de investigación y desarrollo. Se tomaron como ejemplo los proyectos que se ejecutan

en Saladillo en el marco de la estrategia de trabajo de la cátedra de Turismo rural de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA), sus implicancias, compromisos y resultados acumulados en función del tiempo como mecanismos que facilitan el acceso a acompañamiento y asistencia profesional a los procesos de desarrollo turístico locales.

Luego se difundieron las líneas de financiamiento del INAES; del Programa Consejo de la Demanda de Actores Sociales (PROCODAS) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación y de la Dirección de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) del Ministerio de Economía de la Nación. En este segundo grupo, se trata de líneas de financiamiento estatales de montos y plazos superiores, orientadas a la promoción, fomento y desarrollo a través de la asistencia económica y financiera a propuestas presentadas por cooperativas, mutuales y organizaciones sin fines de lucro que tiendan al fortalecimiento de la economía social. También se destacó la valoración de la innovación entre actores sociales y entidades del sistema científico nacional a partir de la detección, evaluación y resolución de demandas sociales y productivas.

Finalmente, se presentaron las estrategias nacionales y regionales de cooperación entre la Unión Europea y la Argentina, que se orientan al desarrollo de intercambios y cooperación en todos los niveles del Estado (nacional, provincial y municipal), y con el sector privado, ámbito académico y la sociedad civil. Con un presupuesto de 600 mil millones de euros hasta el año 2050, la cooperación actual y futura de la Unión Europea a nivel global, y en la Argentina en particular, estará guiada por grandes lineamientos de inclusión socioeconómica, desarrollo sostenible y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero; y otras prioridades como la digitalización, derechos humanos, género, desarrollo y justicia social, entre otras.

Consideraciones finales

Durante las dos jornadas del taller “Vinculación entre redes asociativas de productores en el territorio y oportunidades de financiamiento”, las personas participantes manifestaron un profuso interés en conocer más sobre las dinámicas de grupo orientadas a mejorar los procesos de construcción de acuerdos, consensos y compromisos. Las dificultades para sostener criterios como “no hablar de política durante las reuniones”, “pensar en las cosas que nos unen” y “ser más conscientes de las cosas que hacemos” resultaron grandes disparadores para acordar que no es posible que las instituciones asociativas lleguen a buen puerto si la organización no funciona bien. Para eso la pobreza se piensa como un obstáculo y una amenaza, que puede modelar formas de vida, expectativas, visiones y proyectos familiares en un continuo estado de precariedad, sin ningún período pasado de estabilidad y bienestar a lo largo de varias generaciones. Si bien en Saladillo el nivel de pobreza que se evidencia no es tan alto como en las grandes ciudades, los vecinos entienden que Saladillo se inserta entre las grandes ciudades superpobladas con elevados niveles de desigualdad, y las áreas rurales en las cuales el contacto directo con la naturaleza, con el verde, y con otro ritmo de vida puede contribuir positivamente a la mejora de la calidad de vida de quienes se relacionan con Saladillo desde las experiencias de turismo rural.

La solidaridad aparece como planteo para superar la experiencia de la precariedad. No obstante, los ensayos de construcción y definición de una visión, una misión y metas que identifiquen a cada asistente colisionaban con una multiplicidad de modos posibles de entender las perspectivas que sientan las

bases para emprender una experiencia asociativa. En el caso de una asistente que es docente jubilada y se está abocando al desarrollo de infusiones y *blends* hechos en base a hebras de té, encuentra grandes dificultades para poder emprender por sí misma la actividad que se propone emprender. En el caso de un matrimonio que desarrolló un domo geodésico con fines turísticos para ofrecer hospedaje, emprendieron una iniciativa de publicidad exitosa con la empresa familiar de alfajores Manto a través de las redes sociales. El ganador se hospedó un fin de semana en el domo y recibió media docena de alfajores Manto. Esa publicidad favoreció notablemente la visibilización más allá de las fronteras de Saladillo de ambas iniciativas, pero por lo pronto resulta ser más una iniciativa aislada que parte de una acción orgánica y sostenida en el tiempo. Otra de las participantes, abocada a la tarea de zooterapia con equinos, planteaba las dificultades y restricciones institucionales para ofrecer tratamientos de equinoterapia en centros de salud públicos ante la falta de una ley de equinoterapia. Más allá de eso, existe una fuerte red de vecinos que comparten esta misma inquietud y están organizadas para sostener la actividad y difundir la necesidad de institucionalizar la equinoterapia mediante una ley. Otras experiencias relacionadas con emprender el desarrollo de un área natural cerca de la Ruta 205; volver a poner en funcionamiento la pulpería de Cazón; sumar más y mayores actividades a la producción ganadera familiar, integrada con la actividad de matarife; u ofrecer servicios de yoga y ejercicios y productos ayurvédicos, permiten mapear un nutrido y variado espectro de experiencias con un notable potencial de desarrollo mediante el fomento del asociativismo.

Los participantes encontraron dispositivos ordenadores de la aptitud asociativa individual en función de la capacidad de definir una visión, misión y metas; y de la aptitud asociativa colectiva

en las organizaciones que construyen y comparten un principio de identidad, oposición y de acción. Sin embargo, conforme complejiza el nivel de organización que implica la satisfacción de demandas cada vez más amplias y contrapuestas entre los diferentes actores involucrados, resultó cada vez más crucial la necesidad de entender la priorización de la organización y la construcción de acuerdos por sobre el afán de conseguir financiamiento para impulsar, sostener y acrecentar las actividades.

Las necesidades materiales resultan muy importantes. No obstante, si no se consensuan líneas de trabajo estables, objetivos claros, métodos de acción definidos, y contemplación de las disputas, conflictos, diversidad de opiniones e instancias de negociación; todos los presentes coincidían en la dificultad para emprender iniciativas de largo aliento.

Hubo coincidencia en la necesidad de disponer de más y mayores espacios y niveles de encuentro para saber a qué se dedica cada uno, como lo hace, desde cuándo, que vaivenes tuvo, y que pros y contras le ve a su actividad a la hora de relacionarla con las actividades de los demás. Respecto a los contenidos de la capacitación, si bien resultaron muy estimulantes para el intercambio, hubo en general una mirada de mayor necesidad de tiempo para reflexionar sobre las propias prácticas. En el hacer cotidiano suceden muchas cosas que se asimilan como hábitos, que pueden condicionar las proyecciones a futuro en la medida que no estemos dispuestos a asimilar las visiones, misiones y metas ajenas que desafían nuestros modos habituales, más o menos reflexionados, de cómo hacemos las cosas. En esa síntesis de nuestros hábitos y la capacidad de incorporar cosas nuevas y desafiantes se la puede pensar como la primera instancia para construir organización, sintetizando perspectivas propias y ajenas en la persecución de una línea de proceder basada en normas

y valores compartidos.

Al sostenimiento de este tipo de abordaje se le asoció la demanda de una capacitación en formulación de proyectos. La instancia de ejercitar colectivamente el que, como, donde, quienes y cuando planificar una propuesta concreta de trabajo, sistematizarla, redactarla y darle forma de propuesta o proyecto puede ser una iniciativa muy interesante de relacionamiento y de avance en las cuestiones tratadas en la capacitación. Más allá del tipo de proyecto que se trate, el hito de formular una propuesta conjunta a modo de principio de acción colectiva puede traccionar múltiples dimensiones de cosas compartidas y cosas a las cuales todos los involucrados consideren insuficientes, incompletas o inconvenientes para la prosperidad de Saladillo.

Bibliografía

- AGUILAR MORALES, S. y OCAMPO CARAPIA, L.** (2020). El emprendedor empresario. En: **AGUILAR MORALES, S. y OCAMPO CARAPIA, L.** (Coords.). *De emprendedor a empresario* (pp. 1-33). 2ª ed. Grupo Editorial Patria.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-CEPAL.** (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe* (pp. 91-124). Santiago de Chile.
- DUQUE, P., MEZA, O. E., GIRALDO, D. y BARRETO, K.** (2021). Economía social y economía solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e75566. <https://doi.org/10.5209/reve.75566>.

- GARGICEVICH, A. L., ARROQUY, G., TRIMBOLI, G. J. y TULA, R.** (2010). Contribuciones del ProFeder en la formación de asociaciones para el desarrollo territorial. En: *XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del Mercosur*. Asociación Argentina de Extensión Rural (AADeR). Potrero de los Funes, San Luis. 6 al 8 de octubre de 2010. <http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-aader-contribuciones.pdf>
- GERCHUNOFF, P. y LLACH, L.** (2003). *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas* (pp. 204-219, 250-276). Ariel.
- MANZANAL, M.** (2006). Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural. En: **MANZANAL, M., NEIMAN, G. y LATTUADA, M.** (Comp.). *Desarrollo rural. Organizaciones, instituciones y territorio* (pp. 21-50). CICCUS.
- MANZANAL, M.** (2014). Desarrollo. Una perspectiva crítica desde el análisis del poder y del territorio. *Realidad Económica*, 283, 17-48.
- RECHE, F.** (2019). La industrialización por sustitución de importaciones (ISI): usos y sentidos de una expresión polisémica. *Folia Histórica del Nordeste*, 35. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/fhn/article/view/3578>
- SEGURA SÁNCHEZ, J.** (2005). Una larga polémica: el tâtonnement walrasiano. *Investigaciones de historia económica*, 2, 104. file:///C:/Users/Javier/Downloads/S1698698905700035.pdf
- SVAMPA, M.** (2013). Consenso de los commodities y lenguajes de valoración en América Latina. *Revista Nueva Sociedad*, 244, 30-46.
- TOURAINE, A.** (1987). *El regreso del actor* (pp. 15-21). EUDEBA.