

# “Sistematización de la experiencia de Articulación Público-Privada y de diversificación productiva. Jáchal, San Juan.”

Enero de 2020

## FICHA TÉCNICA

<b>PROGRAMA DE “INCLUSIÓN FINANCIERA PARA UNA AGRICULTURA CLIMÁTICAMENTE INTELIGENTE EN ARGENTINA”</b>	
<b>Consultoría: “Sistematización de experiencia de Articulación Público-Privada y diversificación productiva. Jáchal, San Juan.”</b>	
<b>Localización</b>	Departamento: Jáchal
	Provincia: San Juan
	País: Argentina
<b>Entidades de financiamiento</b>	<b>Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</b>
	<b>Fundación Banco CREDICOOP</b>
<b>Entidad de pertenencia de la Consultora</b>	Programa de Investigación y Extensión en Desarrollo Territorial y Economía Social y Solidaria (PROINDES-UNSJ)
<b>Consultora contratada</b>	Lic. María Marcela Santandreu
<b>Co-autoría</b>	Ing. María Virginia Rizzardi
<b>Fechas de implementación</b>	10/10/2019 al 10/01/2020

## **INDICE**

<b>I. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>II. Caracterización territorial</b>	<b>5</b>
<b>A. Información General del Departamento Jáchal</b>	<b>5</b>
<b>B. Características de la Estructura Departamental y Núcleos Poblacionales</b>	<b>6</b>
<b>C. Descripción del perfil productivo territorial</b>	<b>7</b>
<b>III. Metodología de abordaje territorial utilizada</b>	<b>10</b>
<b>IV. Una mirada al caso de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal como iniciativa de Desarrollo Territorial</b>	<b>12</b>
<b>A. Historia y evolución de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.</b>	<b>12</b>
<b>B. Evolución del modelo de producción y de gestión que lleva adelante la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal para adaptarse a los cambios de contexto.</b>	<b>14</b>
<b>El camino hacia la diversificación productiva.</b>	<b>14</b>
<b>Incorporación de tecnología: mejora en los rindes y cumplimiento de las exigencias de calidad de los mercados.</b>	<b>20</b>
<b>La tecnología como herramienta contributiva para la mejora de la calidad de vida de los productores y productoras de Jáchal.</b>	<b>24</b>
<b>Los apoyos e interacciones que han permitido el desarrollo de la Mesa</b>	<b>25</b>
<b>C. Articulación Multinivel y Gobernanza de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.</b>	<b>27</b>
<b>V. Análisis de logros y obstáculos encontrados</b>	<b>35</b>
<b>VI. Lecciones aprendidas y Aportes para la reflexión</b>	<b>38</b>
<b>Principales desafíos y propuestas futuras</b>	<b>39</b>
<b>VII. Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>VIII. Bibliografía</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO</b>	<b>42</b>

## ***I. Introducción***

A mediados de la década del '90 en el departamento Jáchal, ubicado al norte de la Provincia de San Juan, se dio un proceso social cuya evolución ha despertado el interés desde el presente estudio. Productores campesinos, tradicionalmente dedicados al monocultivo de cebolla en tierras arrendadas, comenzaron a nuclearse en grupos de trabajo, y apoyados por políticas públicas instrumentadas a través del Programa Social Agropecuario (PSA)<sup>1</sup>, se fueron capitalizando y mecanizando, a la vez que recibían asistencia técnica.

Hacia finales de la década e inicio de los años 2000, habiéndose consolidado como grupos fueron formalizando sus organizaciones como cooperativas agropecuarias y se asociaron a la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan (FECOAGRO). Esto les permitió diversificar su producción ya que comenzaron a producir semillas de hortalizas. Otra de las ventajas que presentó el hecho de estar asociados a una organización de segundo grado fue la de acceder a financiamientos y subsidios, con los cuales pudieron ampliar su capitalización, por ejemplo con la compra de fincas de propiedad de las cooperativas. De esta manera pudieron dejar de arrendar tierras.

Con los años han ido creciendo y mejorando su nivel organizativo, es así que conformaron una Mesa, denominada Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, integrada actualmente por las 5 cooperativas asociadas a FECOAGRO (Nuevos Horizontes, Unión El Fical, 21 de Septiembre, El Progreso, Colonia Agrícola Niquivil), que existen en el Departamento. Espacio que ha brindado nuevas oportunidades de negocios y de diversificación de la producción.

El presente informe, surge de la necesidad de contar con un estudio de caso de una de las mesas territoriales y/o intercooperativas que han sido apoyadas a través del Proyecto Inclusión Financiera para una Agricultura Climáticamente Inteligente en Argentina (IFACI), hoy Proyecto Crecer Cooperando. De las mismas, la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal es la única que se encontraba en funcionamiento al momento de inicio de la ejecución del mencionado proyecto, mostrando a día de hoy un camino y evolución que permiten realizar análisis y mediciones que enriquecen el conocimiento acerca de la propia evolución del proceso, así como también de los impactos del soporte recibido por parte del proyecto IFACI, como uno de los componentes de apoyo al mismo.

Se describe y analiza el proceso asociativo de los productores y productoras de Jáchal. Para ello, se han relevado los principales factores que componen el contexto territorial e institucional del sector y se han realizado entrevistas y recolección de datos primarios que permiten conocer la estructura, organización y gobernanza de la cadena tanto como los procesos de progreso competitivo que se han realizado recientemente o están en curso de realización. Finalmente, se sintetizan los obstáculos y logros obtenidos a través del proceso.

---

<sup>1</sup> A fines de los '80 y principios de los '90, la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) pone en marcha varios programas focalizados en los pequeños y medianos productores agropecuarios, entre ellos el Programa Social Agropecuario (PSA).

Asimismo, el recorrido realizado hasta el momento por este grupo de productores, tiene componentes innovadores que justifican su análisis y sistematización, de la cual se pueden extraer lecciones aprendidas, tanto para el fortalecimiento de la misma, como para otras experiencias asociativas a nivel rural que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de los pequeños productores y sus comunidades.

## **II. Caracterización territorial**

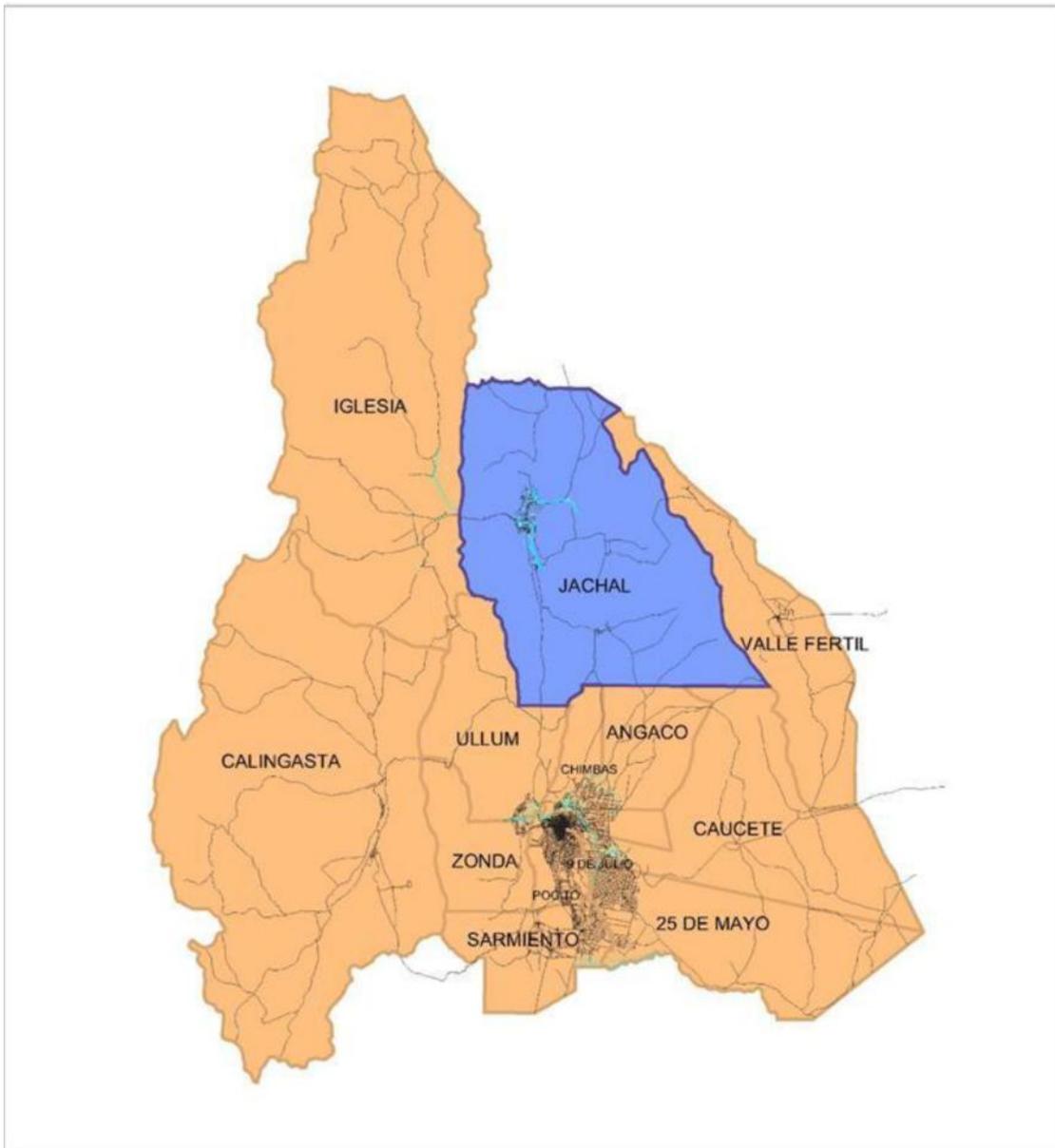
### **A. Información General del Departamento Jáchal**

Jáchal, departamento norteño de la Provincia de San Juan, es uno de los 4 departamentos más extensos del territorio provincial. La Provincia de San Juan pertenece a la eco región de desierto. Se organiza en oasis nutridos por los ríos que los atraviesan, es allí donde se encuentran los asentamientos humanos y se constituyen así en unidades estructurantes del territorio. Se distingue un oasis mayor, el de Tulum, Ullúm y Zonda (TUZ), centro dinámico económico y poblacional de la provincia; y los llamados oasis menores de Jáchal, Valle Fértil, Iglesia- Rodeo y Calingasta (COPESJ, 2017).

Según las proyecciones demográficas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) a partir del censo 2010, la población estimada para la provincia de San Juan en el año 2019 sería de 772.876 personas. La mayor concentración se encuentra principalmente en el área denominada como Gran San Juan, un aglomerado urbano ubicado en el centro del oasis TUZ, formado a partir de la extensión de la ciudad de San Juan en los cuatro departamentos limítrofes con la misma (Rawson, Rivadavia, Santa Lucía y Chimbass) y sobre los departamentos de Nueve de Julio y Pocito. Esta área urbana concentra el 73% del total de la población provincial.

Por su parte, el Departamento Jáchal, acorde al censo 2010, cuenta con una población de 21.730 habitantes, un 3,4% más que en 2001 y una densidad de población de 1,5 hab/km<sup>2</sup>. A pesar del crecimiento poblacional registrado entre un censo y otro, el departamento se continúa ubicando por debajo de la media poblacional provincial. Las proyecciones demográficas realizadas por el INDEC indican que la población que tendría el departamento para el año 2019, sería de 23.456 habitantes.

El Departamento Jáchal presenta un relieve montañoso con dos estructuras bien diferenciadas: Por un lado, el cordón de la precordillera con dirección de norte a sur, que se ubica al oeste formando un límite natural con el Departamento Iglesia; y por otro lado las serranías de Valle Fértil que rodean por el este separando los Valles de Jáchal y Huaco. Desde el punto de vista hídrico el departamento es irrigado por los ríos Jáchal y Huaco. El primero, ocupa el segundo lugar en importancia a nivel provincial e irriga el valle homónimo, ubicado en el centro oeste del departamento, principal núcleo de actividad agrícola ganadera. El río Huaco riega el valle del mismo nombre, ubicado hacia el este.



**Fuente:** Plan Estratégico de Desarrollo Local – Jáchal. Planes estratégicos departamentales, Provincia de San Juan (CoPESJ, 2017)

## **B. Características de la Estructura Departamental y Núcleos Poblacionales**

Jáchal es un departamento de dinámica predominantemente rural, que tiene un centro urbano principal, la ciudad de San José de Jáchal. La mitad de la población departamental se concentra espacialmente en torno a esta ciudad, mientras el resto se ubica en asentamientos más alejados,

de menor complejidad. La población se agrupa en los oasis productivos de los valles de Jáchal y Huaco.

En este sentido, Jáchal repite el esquema de distribución poblacional que se presenta a nivel provincial, muestra una dinámica de ocupación en la que la población sólo utiliza el 5% del espacio, concentrándose en aquellos lugares donde hay disponibilidad de agua. Esto da cuenta de un territorio predominantemente vacío, dominado por formas montañosas y travesías (COPESJ, 2017).

El Valle de Jáchal, se organiza longitudinalmente sobre el eje de la ruta provincial N°456 sobre la que se distribuyen 10 localidades que distan menos de 50km de la cabecera departamental y cuentan con menos de 1.000 habitantes, con excepción de las localidades de Villa Mercedes y Huaco, que según datos del Censo Nacional 2010, poseían a dicha fecha 1.140 y 1.454 habitantes respectivamente. Teniendo en cuenta estos datos, más de la mitad de la población total se concentra en la Villa Cabecera seguida por los asentamientos de Huaco y Villa Mercedes, con aproximadamente el 7% de la población. La mayoría de las poblaciones se ubican próximos a las dos rutas, que recorren el departamento, la Ruta N° 40 y su continuidad al norte con la Ruta Provincial N° 456 y la Ruta Nacional N° 150.

Este sistema sigue un esquema “monocéntrico” de organización funcional, con foco en San José de Jáchal. Esta característica responde a la localización de la ciudad en el punto de intersección de dos ejes principales de comunicación vial del departamento. El sistema vial conecta espacialmente los puntos extremos del oasis (localidad de Niquivil al sur, Villa Mercedes al Norte y Huaco al Este) con centro en San José de Jáchal. De esta manera, se tiene una efectiva ocupación del oasis productivo en un marco inclusivo para asentamientos menores en las localidades de Pampa Vieja, Tamberías, San Isidro, Otra Banda y El Fical, entre otros. Fuera de este sistema se observan los llamados “puestos”, habitados por grupos de familias que viven de la actividad primaria, básicamente ganadera de autoconsumo.

### **C. Descripción del perfil productivo territorial**

Por las características áridas del territorio departamental, el agua es un problema central. Los recursos hídricos, en cuanto a su calidad y cantidad, son un factor determinante en los asentamientos humanos y la actividad económica del departamento. Existen tres diques, Los Cauquenes, Pachimoco (partidor de aguas del Río Jáchal) y Cuesta del Viento, que si bien construido en Iglesia, influye directamente sobre Jáchal (CNPH, 2010).

El Río Jáchal, principal fuente de agua del departamento, constituye un subsistema dentro del sistema de Desaguadero. Su caudal regular es escaso con crecidas eventuales. Es un Río de elevada salinidad, debido a que desde sus orígenes recibe la afluencia del Río Salado, que contiene altas concentraciones de sodio y boro provenientes de las rocas salinas que se encuentran en la parte inicial de su recorrido. Los niveles de boro exceden el límite recomendado para suelos de

uso agrícola. Estas características influyen en la extensión de las zonas cultivadas y en los tipos de cultivos posibles de realizar, ya que deben ser tolerantes a salinidad (EGES, 2009).

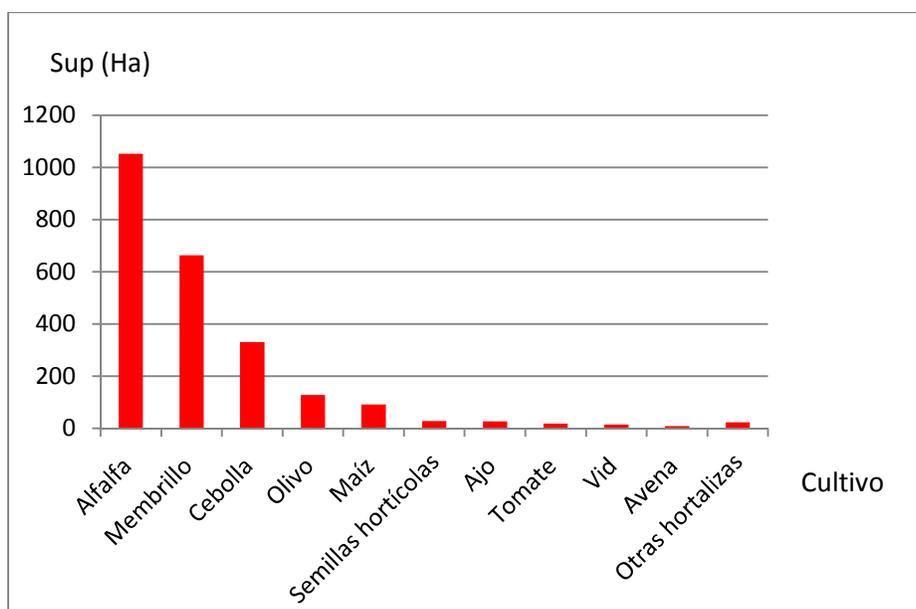
El riego es una problemática severa en el departamento. Los canales no cuentan con un eficiente mantenimiento, realizándose las mondas parcialmente sin la limpieza total de los canales.

Tradicionalmente la principal actividad económica de Jáchal fue la agricultura y ganadería. Antiguamente se engordaba ganado que luego se comercializaba con Chile cruzando la cordillera de los Andes en arreos. Otro cultivo emblemático de Jáchal fue el trigo, y es así que aún se encuentran las instalaciones de históricos molinos, como el Molino de Huaco y el Molino Sardiñas entre otros. Luego la organización económico productiva del país fue cambiando, al igual que los materiales genéticos y tecnología agropecuaria, con lo cual el cultivo de trigo dejó de ser rentable en valles de regadío y se concentró en la pampa húmeda.

Con el tiempo el cultivo de trigo fue reemplazado por el de cebolla y los montes de membrillo, que ya son característicos de la zona. Desde larga data la cebolla ha tenido una gran influencia en la economía jachallera por tratarse del departamento que más produce en la provincia y por ser el tercer producto más exportado por San Juan después de la uva y el olivo. Sin embargo, cabe destacar que en la última década comenzó a tener mayor preponderancia el cultivo de alfalfa. Así también se retomó la actividad de engorde de ganado vacuno en feed-lot

Actualmente, según datos brindados por la Dirección de Producción de la Municipalidad de Jáchal, de un total de 9.052 ha disponibles al 2016 en el departamento, se cultivan 2.387 ha, lo que supone el 26,4%, siendo su distribución la siguiente (Gráfico 1):

**Gráfico 1: Distribución de la Superficie Cultivada en el Departamento Jáchal**



Entre los cultivos que se pueden realizar, se observa un importante predominio del cultivo de alfalfa con el 44,12% de la superficie total, seguido del membrillo con un 27,82% y la cebolla con un 13,87%.

En los últimos años la minería se posicionó como una actividad económica de gran importancia. En el caso de Jáchal se trata de la mina Gualcamayo, una explotación a cielo abierto con trituración de mineral que luego es lixiviado en pilas con cianuro y posterior precipitación con carbón activado. Esto permite obtener barras de metal doré, que luego van a refinерías. (<http://sanjuanmundo.org/articulo.php?id=16282> 15-11-19) (Narodowsky y Garnero, 2008).

### ***III. Metodología de abordaje territorial utilizada***

El presente estudio de caso, relacionado a la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, se desarrolla bajo una investigación de carácter participativo. Este diseño metodológico tiene que ver con la importancia que se le da a la interpretación de los actores y a los procesos.

De acuerdo a Stake (2005), el estudio de caso “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.” (Alvarez y San Fabian, 2012). El caso se toma como un “sistema acotado”, con límites que se precisan para el objeto de estudio, pero que no deja de estar inserto en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001).

Se intentará advertir e interpretar a través de las técnicas aplicadas (observación, entrevista semiestructurada, diálogos informales abiertos, taller participativo) las relaciones, roles y redes, así como también el proceso evolutivo de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, con su Asociación relacionada, y su proceso de diversificación productiva, intentado asimismo comprender el ámbito de estudio en su contexto específico y su contexto global.

En una primera instancia se realizó una recopilación y lectura pormenorizada de los estudios y bibliografía existente de modo de no abordar de cero un estudio en campo, debido a que es ampliamente conocido el agotamiento que poseen los productores y productoras de Jáchal por la constante solicitud de información desde diversos actores. De estos se desprende la “caracterización territorial” que contiene el presente documento y conforman la plataforma de información que ha servido de base para elaborar los instrumentos metodológicos, esencialmente las entrevistas a informantes clave y el taller participativo.

A través de entrevistas semi-estructuradas a informantes calificados se profundizó en el análisis, buscando, además de obtener información que se ha considerado necesaria para cumplir con los objetivos del estudio, acceder a la subjetividad y el sentido que los actores otorgan a sus acciones y a la de los demás, así como aprehender la reflexividad de los mismos a través de su participación en el espacio. Se realizaron 13 entrevistas, 10 a participantes de la Mesa (3 productores y 1 productora integrantes de la Comisión Directiva, 2 productoras asociadas la mesa, 5 productores asociados a la misma), 1 al Director de Producción del Departamento de Jáchal, 1 la Subsecretaria de planificación y promoción del desarrollo minero sustentable, Ministerio de Minería, y 1 conjunta a dos representantes de la Empresa Aramark. Los actores que no pudieron ser alcanzados por el presente estudio, debido a que decidieron no otorgar entrevista para el mismo, fueron: 1 referente de la Empresa Minera Andina del Sol (ex Barrick Exploraciones Argentina S.A.), 1 técnico Ingeniero Agrónomo que trabaja con las cooperativas en representación de la Empresa Minas Andinas y 1 referente del Ministerio de Producción de la Provincia de San Juan.

Las entrevistas, si bien con ciertas diferencias de acuerdo a una clasificación que se realizó de forma interna relacionada con el ámbito en que se desempeña la persona entrevistada (productores y productoras, representantes de empresas y representantes de instituciones gubernamentales), han tratado acerca de temáticas inherente a:

***Caracterización de la iniciativa, objetivos y evolución del proceso asociativo. Composición de la Mesa. Reuniones y Toma de decisiones. Roles y Redes. Articulaciones público-privadas. Negociación. Evolución organizacional de la Mesa.***

***Análisis del proceso de diversificación productiva. Alianzas estratégicas. Manejo de los cultivos. Cosecha. Gestión de la calidad. Comercialización.***

Asimismo, se realizó observación participante en diversas oportunidades mediante la cual se pretende entender y contextualizar determinados discursos desde la significación de los actores. Tomando a Schwartz y Jacobs (1984) la observación resulta de utilidad para complementar las entrevistas, ya que permite contrastar las declaraciones de los actores con sus acciones en el espacio a observar.

Por último se desarrolló un taller participativo, con la intención de profundizar algunas temáticas abordadas en las entrevistas y demás instancias de contacto.

El mismo versó sobre tres temáticas esenciales, que dieron lugar a la apertura del diálogo y posterior debate, acerca de las mismas y otros temas que fueron surgiendo y enriquecen el estudio. Datos que se plasman a lo largo del presente documento

Estas temáticas y preguntas iniciales fueron:

**Análisis de logros y obstáculos encontrados:** Cuáles han sido los logros principales del proceso? Qué les ha servido y que no? Cuáles procesos han sido más enriquecedores? Cuáles alianzas más estratégicas? Con qué obstáculos se han encontrado? Por qué? Qué han aprendido de ellos? Que actores han presentado obstáculos en el proceso?

**Lecciones aprendidas y Aportes para la reflexión:** Cuáles son los aprendizajes más importantes que han tenido hasta ahora? Reflexiones adicionales que deseen aportar.

**Proyección a futuro:** Cómo se ven proyectados en un futuro? Cuáles son los sueños de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal?

En definitiva, se incorporan al análisis dimensiones que tienen que ver con la dinámica entre los actores, los arreglos institucionales, las lecciones aprendidas y obstáculos del proceso, la evolución de la Mesa y su institucionalidad y gobernanza, el proceso de tecnificación, mejora del manejo de los cultivos y sus rindes y calidad asociados y la diversificación productiva, que han aportado nuevas alternativas a un espacio que se encontraba en marcos de gran vulnerabilidad económica y social.

#### **IV. Una mirada al caso de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal como iniciativa de Desarrollo Territorial**

##### **A. Historia y evolución de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.**

En el Departamento de Jáchal se asentaban 6 cooperativas nucleadas originalmente bajo la pertenencia a una organización madre, la Federación de Cooperativas Agropecuarias (FECOAGRO): Nuevos Horizontes, Unión El Fical, 21 de Septiembre, El Progreso, Colonia Agrícola Niquivil y Noroeste Sanjuanino.

No obstante, los protagonistas de los sucesos cuentan que hasta el año 2007 aproximadamente, las cooperativas de Jáchal no contaban con asidua relación de trabajo entre sí, salvo las tareas operativas mínimas y necesarias requeridas para el plan de siembra de semillas de FECOAGRO y se encontraban un tanto aisladas del resto de las cooperativas de la organización.

Se presenta en ese entonces un programa denominado Plan Nacional de Abordaje Integral (PLAN AHÍ)<sup>2</sup>, “destinado a mejorar la calidad de vida de las personas, familias y comunidades en situación de alta vulnerabilidad social”. Muchos de los productores pertenecientes a FECOAGRO escuchan por la radio la convocatoria que desde el mismo se realizó y acuden “*a ver de qué se trataba*”. Los requisitos del Plan Ahí orientaban la necesidad de generar asociación entre actores para presentar proyectos, lo que llevó a algunos productores de FECOAGRO allí presentes a plantear un encuentro donde pudieran dialogar las posibilidades de generar un proyecto conjunto que les permitiera comprar herramientas y maquinarias que propiciaran mejores condiciones de trabajo.

Con la colaboración el Ingeniero José Luis Menchaca (técnico de FECAGRO) se formuló un proyecto en el cual, si bien figuraba como beneficiaria la Cooperativa Progreso, participaban las 6 cooperativas de Jáchal pertenecientes a FECOAGRO, recuerda un productor. El mismo debía implementarse en tres etapas. Previa aprobación, en la primera etapa lograron la compra de una rastra, un cincel, 2 sembradoras, 1 trilladora, equipo para enfardar, se acondicionaron maquinarias para selección de cebolla, se cerró el galpón y se hicieron baños en Cooperativa Progreso. A partir del trabajo conjunto en relación a este proyecto, se conformó una mesa compuesta por dos representantes de cada cooperativa, la cual se denominó “*mesa mixta*” y se elaboró un Reglamento de uso de maquinarias.

La ejecución del proyecto se detuvo luego de la primera etapa por cuestiones inherentes a la organización del Plan (según informan algunos productores) y no pudieron recibir los fondos de las dos etapas restantes. No obstante, este constituyó el puntapié inicial que dio lugar al comienzo de diálogos en términos de mayor asociatividad a nivel local, siendo clave para las cooperativas que si bien pertenecían a una misma organización, nunca antes habían aunado criterios y esfuerzos de forma intercooperativa, en un camino hacia la búsqueda de mejora colectiva para los productores y productoras de Jáchal.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Salud y Desarrollo Social

Se mantuvieron organizados bajo la necesidad de acuerdo de uso de las maquinarias obtenidas de forma conjunta, pero sus urgencias rondaban la necesidad de contar con otros servicios agromecánicos para realizar las labores de los cultivos. Fue así que decidieron comenzar a realizar gestiones ante distintos organismos del Estado y empresas que trabajan en el territorio, y cambiaron su nombre al de Mesa de Gestión de Jáchal. En este camino, FECOAGRO entregó en préstamo 2 tractores a la Mesa de Gestión, para brindar servicios entre las 6 cooperativas, pero aun así se plantearon la necesidad de contar con su propio tractor.

Habiendo comprendido la fuerza que proporciona la unión y ante la necesidad inminente de ciertas herramientas de trabajo de alto costo, que por sus propios medios no podían comprar, en el año 2010 comienzan a reunirse con mayor frecuencia y a ejecutar labores de gestión. Este es el punto más claro de inicio de la Mesa de Gestión actual.



Las cooperativas de Jáchal, organizadas, comenzaron a tener mejores resultados que los que obtenía cada cooperativa por separado. *“Tomó actividad la parte institucional”*, cuenta uno de los productores. Todo comenzó a gestionarse desde la comisión, con la mira puesta en la búsqueda de nuevas alternativas de producción (no depender exclusivamente de la producción de semilla para FECOAGRO), adquirir maquinarias y herramientas de trabajo con manejo y propiedad colectiva, generar integración social (conocerse mejor y compartir familiarmente, generar mayor confianza). De esta manera se fue logrando la consolidación como grupo humano y de trabajo.

**Los objetivos** que se planteó la Mesa de Gestión fueron: diversificación productiva, mejora de la calidad y cantidad de producción y, con el tiempo, mejora de la comercialización (organizarse para vender en conjunto y conseguir mejores precios).

Por lo que, en el comienzo las **principales actividades** de la mesa fueron gestionar la compra de maquinaria agrícola, organizar y administrar el uso de esa maquinaria de propiedad conjunta.

Comenzaron los diálogos con la empresa Barrick (hoy Minera Andina del Sol), el Municipio y el Ministerio de Minería de San Juan. Uno de los objetivos primordiales era *“el tractor”*, el cual consiguieron por donación de Barrick.

Hubo que organizarse mejor para hacer más eficiente la administración de las maquinarias de propiedad conjunta y uso colectivo, organizar la operatoria a través de turnos de trabajo para cada socio de las cooperativas. *“Era un gran trabajo de coordinación para lograr llegar a hacer las labores a tiempo para cada productor, lo más difícil era llegar a Niquivil por lo que se encuentra muy alejado”*, según comenta uno de los dirigentes de la Mesa.

Con el tiempo también se fueron sumando hijos e hijas de los cooperativistas, los jóvenes se entusiasmaron y hoy participan en reuniones y decisiones. Por su parte, las mujeres, si bien participan en el trabajo en el predio, pocas de ellas participan de las reuniones.

Desde un principio la Comisión Directiva de la mesa se integra por dos representantes, un titular y un suplente, por cada cooperativa de FECOAGRO.

No obstante, en el año 2018, ante la necesidad de contar con personería jurídica, se resuelve abordar la posibilidad de trabajar en la conformación de otra organización que los nucleee y permita sumar otros productores y productoras del departamento, nace así la Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal. La misma se encontraba integrada por 4 de las 6 las cooperativas de FECOAGRO: Cooperativa El Progreso, Cooperativa Nuevos Horizontes, Cooperativa 21 de Septiembre, Cooperativa Noroeste Sanjuanino y algunos productores individuales. Al respecto, esta última cooperativa, luego de acarrear inconvenientes varios años esencialmente en la presentación de sus balances y de forma posterior a recibir diversas notificaciones desde la Dirección de Inspección General de Personas Jurídicas, se le ha retirado la matrícula, por lo que varios de sus productores se han sumado a la asociación de forma individual. Entre estos y otros agricultores de la zona, suman 8 productores independientes.

Las dos cooperativas que decidieron no integrar la Asociación: El Fical y Colonia Agrícola Niquivil, continúan siendo integrantes de la Mesa y utilizando el servicio de maquinarias con normalidad.

## **B. Evolución del modelo de producción y de gestión que lleva adelante la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal para adaptarse a los cambios de contexto.**

### ***El camino hacia la diversificación productiva***

Tradicionalmente, los productores y productoras de Jáchal se dedicaban al cultivo de bulbos de cebolla. Al integrarse a FECOAGRO como cooperativas, su producción se diversificó comenzando a producir semillas de hortalizas. La semilla pasó así a constituir su producción principal, aunque la mayoría de los productores continuaron cultivando cebolla en forma individual y produciendo verduras para consumo en fresco en baja escala, y algunos de ellos también pequeñas producciones de maíz, avena y fardos de alfalfa.



Desde la conformación de la Mesa un objetivo primordial ha sido la mejora en las condiciones de trabajo y el crecimiento económico del colectivo, sorteando la dependencia casi exclusiva de la producción de semillas para un único comprador (Estado Nacional, a través del Programa PROHUERTA), bajo el esquema propuesto históricamente por la Federación.

En este marco, juegan un rol importante las grandes empresas y dependencias estatales que tienen incidencia en las actividades económicas que se desempeñan en el Departamento, que han logrado organizarse en aras de traccionar un desarrollo que, si bien abordado desde políticas provenientes del sector minero, busca contribuir a la catalización de este sector de la producción primaria.

Luego de la reconversión de su esquema productivo y con mayor énfasis desde a la crisis acaecida en FECOAGRO luego del recorte al 40% de la compra de semillas por parte del Estado Nacional, para el Programa PROHUERTA, los esfuerzos han estado alineados con su propósito de diversificación, con mayor foco en la producción de verdura para consumo en fresco, con la que cada vez se obtienen mejores rindes y calidad.

En el año 2016 el Municipio convocó a productores agrícolas de Jáchal a una reunión en la que se expuso lo que Programa Multilateral Cadena de Valor Minero ofrecía, siendo los representantes de la Mesa de Gestión de Jáchal los únicos en aceptar la propuesta de trabajo, dado los compromisos que la misma exigía a los productores implicados. Es así que, a partir de la firma del convenio (diciembre de 2016), en el año 2017 se comenzó con la producción de verdura para consumo en fresco, para proveer a la empresa de servicios gastronómicos para la minería, Aramark. Acontecimiento de gran importancia que significó una nueva diversificación de la canasta productiva y marcó el rumbo que actualmente posee la Mesa.

Bajo este esquema, en un primer momento se basó en el cultivo de la cebolla incorporando nueva tecnología y utilizando nuevas formas en el manejo de los cultivos tendientes a mejorar la calidad y los rindes de la producción, con el propósito de lograr una calidad estándar, bajo los requerimientos de la empresa que garantizaba la compra. Una vez transcurrida esta etapa, se sumaría la producción de tomate, berenjena y pimiento.



No obstante, cuando en la temporada productiva 2017-2018 los dirigentes de la Mesa transmitieron la idea a los socios y socias, no todos aceptaron sumarse al desafío, en algunos casos

debido a la desconfianza y/o la imposibilidad de espera relacionada a los tiempos de pago, que se fijaban a los 30 días de entrega del producto. Asimismo, muchos no se encontraban en condiciones de cumplir el requisito de facturación requerido por la empresa, por lo cual debían inscribirse como monotributistas, con sus costos y responsabilidades asociadas. Fue así que, en la primera temporada participaron de la experiencia sólo 8 productores. Habiendo obtenido resultados positivos, en el segundo año, 2018-2019, sumaron 19 productores en total. En la actual y tercera temporada productiva, 2019-2020, el número de agricultores participantes asciende a 28. Es así que el proceso evidencia no solo avances en la diversificación productiva, sino también en el alcance de familias involucradas que se favorecen del mismo.

Esta evolución se atribuye básicamente a dos motivos, de acuerdo a lo que expresan los productores y productoras entrevistados:

- 2 años de experiencia de venta a Aramark, donde la empresa siempre cumplió con los pagos, con precios fijados en consonancia con el Mercado Central de frutas y hortalizas de Buenos Aires, lo que permite obtener un buen margen de ganancia (El Ministerio de Minería actúa como una garantía para que la empresa cumpla con sus compromisos).
- La disminución en el plan de siembra para la producción de semillas hortícolas para FECOAGRO, a un 40% de los volúmenes tradicionales, debido al recorte del programa PROHUERTA.

Se observa un importante crecimiento no sólo en el número de agricultores y agricultoras que participan en la operatoria, sino también en la superficie cultivada y en los volúmenes comercializados, como puede observarse en el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Evolución de superficie y volúmenes comercializados por cultivo.**

Cultivo	SUPERFICIE (Ha)			VOLUMEN COMERCIALIZADO (Kg)			
	1° Temp.	2° Temp.	3° Temp.	1° Temporada (Aramark)	2° Temporada		
					Aramark	Mercado local	Total
Cebolla	5	20	37,5*	79.900	361.950	-----	361.950
Tomate	-----	3	5	-----	1.645	20.000	24.645
Pimiento	-----	1,5	3	-----	1.141	13.858	15.000
Berenjena	-----	1,5	3	-----	5.618	6.682	12.300

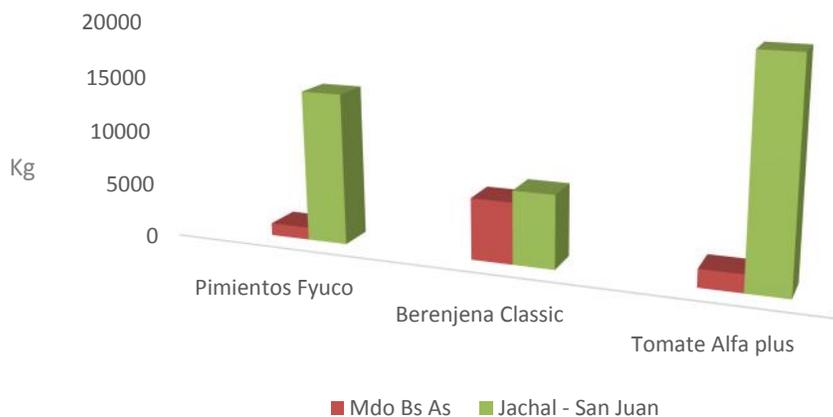
\*De las cuales, 5,3 ha de Valencianita y 32,2 ha de Val 14.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos brindados por la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.

En el inicio del desarrollo de la experiencia, los productores se encontraron con algunas dificultades para cumplir con los requisitos de calidad, especialmente a lo que hace al punto de

madurez del tomate, calibre de la cebolla, deformaciones en los frutos de pimiento. Todo esto hizo que mucha producción no pudiera venderse a Aramark y se perdiera. Es así que para la segunda temporada, por un lado ajustaron las fechas de plantación, y el manejo del cultivo y poscosecha, con lo cual mejoraron los caracteres de calidad de los productos, y por otro lado ampliaron su estrategia de venta, vendiendo tanto a comercios de Jáchal como en la Feria de San Juan los frutos con distintos atributos de calidad, y así aunque el precio obtenido en el mercado local era más bajo que el pagado por Aramark, las pérdidas fueron menores y pudieron obtener mayor ganancia total. En el Gráfico 2 se muestran los volúmenes comercializados en cada tipo de operatoria, quedando en evidencia que se vende un mayor volumen en el mercado local, aunque no refleja la conveniencia de cada tipo de negocio.

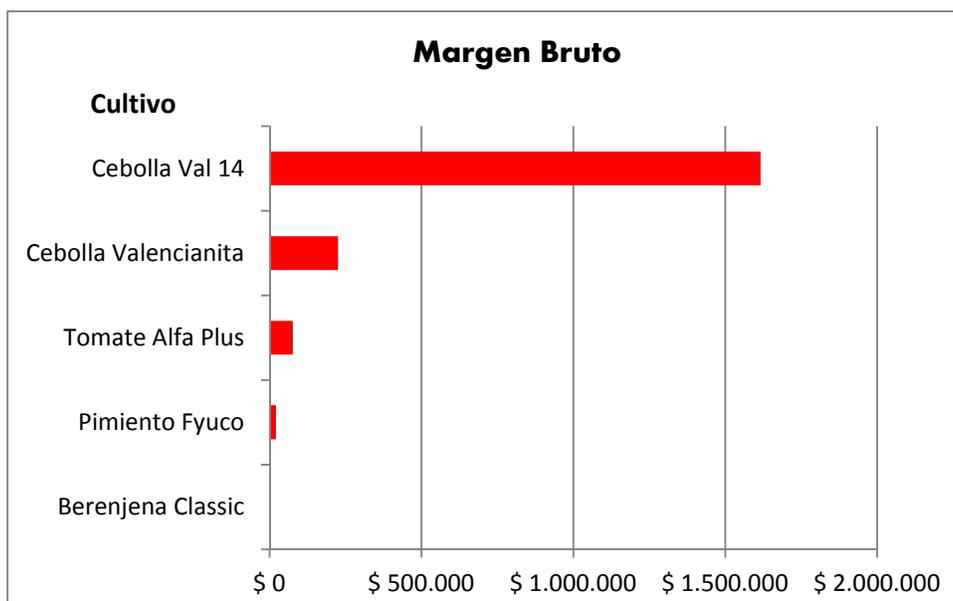
**Gráfico 2: Volúmenes comercializados a Bs As (Aramark) y en el mercado local (Jáchal y San Juan)**



**Fuente:** Lic. Pablo Pérez, Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.

Los productores de la Mesa han realizado el análisis de los costos y margen bruto de cada uno de los cultivos (Gráfico 3), del cual se desprende que el cultivo más conveniente resulta ser la cebolla de variedad Val 14, llamada también cebolla “del tiempo” o “de temporada” en contraposición con la cebolla Valencianita que es de ciclo corto, llamada “temprana”. Conocer y manejar esta información es importante a la hora de tomar decisiones.

**Gráfico 3: Margen Bruto por cultivo**



\* Los valores se expresan en pesos argentinos

**Fuente:** Lic. Pablo Pérez, Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.

La diversificación en la producción está íntimamente relacionada con la diversificación en los canales y modalidades de comercialización. La producción tradicional de cebolla se vendía a intermediarios que recorren el departamento de Jáchal, comprando el producto directamente en el campo, para luego exportarla a Brasil. Esta modalidad de venta “en chacra” pone a los productores en una posición de negociación muy débil o casi nula, por lo cual en la práctica deben aceptar los precios fijados por los intermediarios. Por su parte, la venta de semillas de hortalizas es realizada por FECOAGRO, como ya se mencionó principalmente para proveer al programa PROHUERTA del INTA, por lo que los cooperativistas simplemente entregan su producción a la Federación y luego reciben la liquidación según los precios fijados por el Consejo de Administración y de la cual se descuentan los insumos y labores recibidas como adelanto de cosecha.

La producción de verdura en fresco y venta directa a Aramark, significó una gran innovación comercial, tanto en aspectos operativos como en la negociación de precios y en el cumplimiento de altos estándares de calidad. En el convenio se acuerdan volúmenes y calidad de productos a entregar. La dinámica de la operatoria es que los pedidos de verdura se pactan semanalmente, inicialmente la empresa comunicaba el precio al que compraría los distintos productos con 7 días de anticipación a la entrega del pedido y la Mesa, luego de analizar la oferta, decidía si aceptaba el pedido de la empresa. Hoy en día, han logrado acordar como precio de compra-venta el precio promedio estipulado en el Mercado Central de Frutas y Hortalizas de Buenos Aires, lo que evita pujas y discusiones acerca de la temática. La Mesa de Gestión también ha realizado otras ventas

de verduras a otros actores no mineros como operadores de Mercado de Abasto de José C. Paz; el Mercado Central de Buenos Aires y en la localidad de Zárate.

Todo esto llevó al fortalecimiento de la Mesa como organización, ya que los productores y productoras fueron transitando un proceso e incorporando nuevos aprendizajes, tal como expresa uno de los dirigentes *“Estamos aprendiendo a vender”*. Estos aprendizajes permitieron que actualmente se encuentren tomando contacto con operadores de mercados concentradores de Buenos Aires y localidades aledañas, Tucumán y Mendoza abriendo nuevos canales de comercialización, lo que redundará en ampliar la cartera de clientes de la Mesa.



Asimismo, algunos agricultores expresan que el proceso de crecimiento también estuvo signado por el incremento de los cultivos de alfalfa y maíz, que si bien el 50% de los productores han venido realizando de forma individual y a baja escala, a partir de la diversificación y apertura de nuevos mercados ha ido evolucionando de forma paulatina y hoy se encuentra en análisis la posibilidad de anexar éstos a los cultivos que desde la mesa y la asociación se manejan de forma colectiva, para su venta en los mercados locales. Por otra parte, se encuentra latente la idea de sumar la producción de distintos tipos de zapallo y otros cultivos que puedan ir surgiendo, tales como melón, sandía, etc.

Por otra parte, a fines del año 2019 la Mesa ha iniciado una nueva Unidad de Negocio, consistente en el acopio de verduras, en parte de producción propia y mayormente comprada a terceros, mediante un acuerdo logrado con un comerciante de Tucumán. La misma es para venta mayorista a comerciantes de Jáchal y minorista para quienes se acercan a la sede de la Cooperativa Nuevos Horizontes. Por otro lado, también se beneficia a los socios quienes pueden comprar estos productos para el consumo familiar a precio mayorista.

***Incorporación de tecnología: mejora en los rindes y cumplimiento de las exigencias de calidad de los mercados.***

A partir de las gestiones comerciales de la Mesa y los requisitos exigidos por los compradores, y gracias a contar con asistencia técnica, los productores y productoras se han sumergido en un proceso de cambio en lo inherente al manejo de sus cultivos. Luego de muchos años de trabajar de forma independiente, realizando un manejo regido por las decisiones que cada productor tomaba a nivel individual, ya que si bien recibían el asesoramiento de los técnicos de FECOAGRO éste estaba focalizado sobre la producción de semilla, los agricultores de Jáchal involucrados en el Programa de producción de verdura en fresco, comprendieron la necesidad de trabajar cumpliendo un protocolo de calidad, que sistematiza de forma homogénea el manejo de los cultivos. El protocolo de calidad fue propuesto por la empresa Aramark, y establece prácticas y criterios en relación a la cosecha, envasado, selección y forma de carga y traslado de los productos, con el objetivo de cumplir con ciertos parámetros de calidad. Esto les da la posibilidad a los productores de responder con rapidez a las exigencias de cualquier comprador.

Una vez atravesada la resistencia a ciertos métodos, los agricultores han podido observar los beneficios de recibir este asesoramiento y trabajar bajo ciertos marcos, lo que consolida su acuerdo de ejecutar estas prácticas en consonancia con el Protocolo, a la vez que constituye parte de las responsabilidades y compromisos asumidos por los agricultores. En relación a ello, como una estrategia de trabajo, actualmente al cierre de cada temporada, la Mesa realiza una evaluación y a partir de allí proyecciones a futuro, esto permite analizar la evolución del proceso.

Al respecto, los productores hoy reconocen

*“Trabajábamos mal, estábamos a punto de dejar de trabajar porque no era rentable. Hoy ha cambiado mucho. Estamos convencidos de que es importante buscar el suelo apropiado y realizar las actividades como lo venimos haciendo ahora”.*

Igualmente, expresan

*“Lo que no ha cambiado es la cosecha, no se logra todavía algo para que nos alivie un poco esa parte. Demanda mucha mano de obra que a veces no está disponible. Ahí nos está faltando un poco”.*

Por su parte, uno de los dirigentes comenta

*“El productor se va concientizando que debe trabajar bien y hacer calidad. Antes nosotros no queríamos dejar nada en la chacra, ahora sabemos que si no da con el estándar está bien dejarlo”.*

La adopción de diversas soluciones tecnológicas climáticamente inteligentes, propició no solo un incremento en la productividad, sino también un manejo del sistema agrícola más respetuoso del ambiente que propician por ejemplo la recuperación de suelos y un uso más eficiente del agua.

Entre las prácticas mejoradas se pueden mencionar:

- Nivelación y sistematización de sus tierras, logrando hacer el riego más eficiente.
- Incorporación de Riego por goteo en cultivos de tomate, pimiento y berenjena.

- Rotación de cultivos (por ej. con avena y alfalfa) y respeto de tiempos de “descanso” de los suelos, lo que contribuye a mantener la fertilidad y sanidad de los suelos.
- Adquisición y uso de maquinarias agrícolas que permiten una mejor preparación del terreno y realizar las labores en las fechas más adecuadas, y por ende la siembra y plantación en fechas óptimas.
- Ajuste del marco de plantación (un mejor distanciamiento entre plantas permite el desarrollo de mejores calibres de los bulbos de cebolla y mayor uniformidad)
- Incorporación del uso de herbicidas, ajuste de las dosis y el momento de aplicación de los mismos, lo que ha permitido tener un mejor control de malezas y disminuyó el trabajo manual, mejorando a su vez las condiciones de trabajo de los agricultores.
- Uso de fertilizantes tanto granulados como foliares.
- Adecuado control de plagas y enfermedades, a partir del Manejo Integrado de Plagas (MIP)
- Ajuste de la fecha de siembra y plantación, lo que permite manejar mejor la fecha de cosecha.
- Adquisición de instalaciones y equipamiento para el manejo pos-cosecha y embalaje de los productos.
- Pos-cosecha: selección por calibres y embalaje adecuado.

La rotación de cultivos es una buena práctica agrícola, por ejemplo realizar un cultivo de avena luego de uno de cebolla contribuye a mejorar las condiciones del suelo, ya que la avena se aprovecha primeramente como forraje para los animales y luego se deja que tenga un segundo crecimiento y se rotura, es decir se entierra, aportando materia orgánica que mejora no solo la fertilidad química sino también la fertilidad física del suelo. Además las raíces de la avena aportan algunos metabolitos al suelo que son antagonistas de hongos patógenos de la cebolla, con lo cual se corta el ciclo de vida de los mismos, ejerciendo un control biológico.



En el cuadro 2 se presenta el detalle de las maquinarias y equipamiento adquiridos a partir de los subsidios y programas estatales y de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de las grandes empresas que se desenvuelven en el territorio.

**Cuadro 2: Equipamiento y maquinarias adquiridos.**

<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCIÓN QUE OTORGA EL BENEFICIO</b>	<b>MAQUINARIA/EQUIPAMIENTO</b>
2007/2008	Plan Nacional de Abordaje Integral (PLAN AHÍ)	Rastra de discos, cincel, 2 sembradoras, 1 trilladora, equipo para enfardar, acondicionamiento de máquina de selección de cebolla, cierre de galpón y baños en Cooperativa El Progreso.
2010	Minera Andina del Sol (ex Barrick)	1 Tractor
2019	Aramark	Invernadero de estructura metálica de 960 m <sup>2</sup>
2019	Aramark	4 Reefers (cámaras de frío) Carrier-microlink2 de 40 pies de capacidad.
2019	Programa de Desarrollo Rural Integral (PRODERI)	Tractor para cooperativa Niquivil (lo pondrán a disposición también de la Coop. El Fical)
2019	PRODERI y Minera Andina del Sol	Galpón de empaque (en construcción)
2019	Ministerio de Minería	1 Tractor (120 Hp) (A la espera de su entrega)
2019	Aramark	Camión de 5000 kg de capacidad de carga (en trámites de patentamiento)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.

Contar con tractores de buena potencia e implementos agrícolas propios, permite que los productores asociados a la Mesa puedan realizar las labores necesarias en las fechas más convenientes, lo cual redundará en un buen inicio de los cultivos condición necesaria básica para un buen desarrollo de los mismos.

En referencia al uso de la maquinaria, un dirigente de la Mesa expresa

*“Estábamos muy acostumbrados a trabajar con la logística de FECO. Cuando cayó su presupuesto, tomamos la determinación de fijar un monto por hora al productor para el pago del tractorista y compra de combustible. El excedente que queda de este dinero constituye una caja, que la maneja la asociación, para mantenimiento. Ese excedente es aproximadamente del 45% de lo que se fijó*

*por hora de uso del tractor. Hacen dos semanas se hizo un blanqueo de ese dinero y como se necesitaba un implemento se compró con eso”.*

Por otra parte, la construcción de un invernadero es un logro de gran relevancia ya que permitirá producir los plantines de tomate, pimiento y berenjena, u otras hortalizas que se incorporen luego, requeridos para la producción propia, así como la venta a terceros del excedente de los mismos. Esta nueva situación facilitará independizarse del abastecimiento de plantines, que actualmente compran a FITOTEC (vivero de plantines hortícolas), y de esta manera también disminuir costos.



La adquisición de los Reefers es otro de los grandes avances logrados en este último año, ya que al contar con las cámaras de frío los productos podrán ser conservados manteniendo sus atributos y calidad organoléptica por más tiempo, es decir prolongar la vida post-cosecha de las verduras, y cumplir mejor con los requisitos establecidos por la empresa y otros clientes. Es necesario a la vez, que el transporte se haga en camiones refrigerados (condición que a partir de la presente temporada la Mesa exigirá a sus compradores) para que las verduras puedan llegar a los centros de consumo como recién cortadas.



Todas estas innovaciones tecnológicas ofrecen innumerables mejoras en los procesos, esfuerzos y tiempos laborales, a la vez que redundan en un incremento de los rindes de los cultivos, como es

el caso de la cebolla donde se pasó de obtener 800 a 1500 y hasta 2000 bolsas por hectárea. También se pudieron lograr mejores calibres lo que permitió cumplir con los estándares de calidad y disminuir el porcentaje de descarte de producto. En cuanto a la producción de tomate, pimiento y berenjena, ha sido muy importante la práctica de iniciar los cultivos a partir de plantines de buena calidad, obtenidos de semillas de materiales genéticos seleccionados, lo que ha permitido alcanzar mejores parámetros de calidad de los frutos en cuanto a calibre, color y firmeza.

### **La tecnología como herramienta contributiva para la mejora de la calidad de vida de los productores y productoras de Jáchal**

Contar con más equipamiento ha permitido obtener, claramente, una mejora en los cultivos, tanto en los rindes como en la calidad. A la vez que redundo en reducción de los tiempos y esfuerzos laborales y, por ende, mejora de la calidad de vida de las personas involucradas y sus núcleos familiares, todo lo cual deriva en un aumento en los ingresos familiares.

Los productores expresan que anteriormente las labores se realizaban mayormente de forma manual, mientras que hoy en día la tecnología permite trabajar mejor y con mayor comodidad. Por ejemplo, el hecho de contar con tractor y maquinarias, y el uso de herbicidas, hace que el trabajo en el predio sea más aliviado. Contar con los insumos desde el inicio de la temporada, permite usarlos en el momento más adecuado, lo que impacta en los rindes obtenidos y en la tranquilidad de los productores y productoras. Por su parte, contar con cámaras de frío (reefers) permite realizar la cosecha de los frutos (tomate, pimiento y berenjena) en el momento más adecuado en cuanto a su índice de madurez y conservarlos hasta contar con el volumen necesario para conformar una carga, con lo cual se disminuyen las pérdidas de pos cosecha y se mantienen los parámetros de calidad requeridos. Por otra parte, los reefers han posibilitado también el acopio de verdura que facilita otra operatoria comercial y diversificación de ingresos para los socios y socias.

Asimismo, todas estas mejoras constituyen un aliciente para los jóvenes, que poco a poco se iban alejando de las labores tradicionalmente realizadas por sus padres, en busca de otras oportunidades más rentables y con mejores condiciones de trabajo. Hoy los jóvenes jachalleros encuentran una esperanza en estas nuevas condiciones laborales y la visualización y concreción de oportunidades para el sector productivo. Al respecto, en una entrevista a Diario de Cuyo expresaron emocionados: *“Esa apertura de nuevas puertas, son las que también hacen quedar al joven al lado nuestro. Ven un panorama claro. Verlos a los jóvenes trabajando junto a los padres para nosotros es un orgullo”*.

## **Los apoyos e interacciones que han permitido el desarrollo de la Mesa**

Desde que se formó la Mesa, a través de distintas gestiones, se ha logrado el apoyo de diversas instituciones, que se traducen en beneficios mayormente en lo inherente a incorporación de tecnología, maquinarias, asesoramiento técnico y capacitaciones, como también apoyo e impulso para la legalización de la organización.

En este marco, desde el año 2010 juegan un rol importante las grandes empresas y dependencias estatales que tienen incidencia en las actividades económicas que se desempeñan en el Departamento, que han logrado organizarse en aras de traccionar un desarrollo que, si bien abordado desde políticas provenientes del sector minero, busca contribuir a la dinamización de este sector de la producción primaria.

Con el correr del tiempo, la diversidad de diálogos abordados han convergido en un proceso organizado, cuyo máximo exponente es el Programa Multilateral Cadena de Valor Minero, muestra explícita que pone de manifiesto los acuerdos y sinergias generadas entre los actores implicados en la propuesta.

Los apoyos más importantes los han recibido a partir de la participación en este programa, precisamente porque aúna los esfuerzos y aportes que de manera aislada no propiciarían el impacto que de esta forma se ha logrado.

En el marco de este Programa se encuentra el Convenio de Desarrollo de Capacidades Locales en la Cadena de Valor Minera firmado en el año 2016 entre el Gobierno de la Provincia, las Municipalidades de Iglesia y Jáchal, las empresas Barrick y Aramark, y las cooperativas de productores locales. Se ha elaborado un Plan a 5 años, que se actualiza anualmente a través de actas complementarias al convenio, en las que se acuerdan los productos y volúmenes a comercializar. Bajo el mismo, se está desarrollando un proyecto de capacitación, tecnificación y fortalecimiento para la producción de hortalizas de Jáchal e Iglesia con el fin de que tengan la oportunidad de mejorar la comercialización de su producción, de la cual el 40% es adquirida por la empresa Aramark, prestadora de servicios de catering y hotelería en la mina Veladero, que garantiza la compra en el marco del acuerdo.

En el caso de Jáchal, el objetivo es abrir nuevos mercados para la producción de cebolla, incorporar otros productos tales como tomate, pimiento, berenjena, entre otras hortalizas, y dar nuevas opciones de comercialización a los agricultores de la zona. Los productores pertenecen a las cooperativas Nuevos Horizontes, El Progreso y 21 de Septiembre, localizadas en distintos distritos de la zona rural de Jáchal (Pampa Vieja, Otra Banda, El Fical, San Isidro), y los 8 productores independientes que integran la Asociación.

De esta manera se busca el desarrollo de proveedores locales, permitiéndoles comercializar sus productos y asimismo aportar asesoramiento a los productores para la creación del sello "Origen San Juan", de modo que puedan comercializar sus productos de acuerdo a estándares internacionales. A su vez, Aramark se ha comprometido a organizar misiones de negocios para que

los productores puedan contactar a otros compradores, la primera de ellas se realiza en diciembre de 2019.

El convenio establece un acuerdo entre las partes, en el cual se especifican los aportes que hará cada una (ver Cuadro 2, pag. 22), las responsabilidades a asumir, y requisitos de calidad. Además de las inversiones en instalaciones y equipamiento, la Mesa también recibe aportes en insumos tales como agroquímicos y fertilizantes por parte de la empresa Minas Argentinas y de los ministerios de minería y producción de la provincia de San Juan; plantines, materiales para embalaje y asistencia técnica de la empresa Minera Andina del Sol, el Ministerio de Minería también ha puesto a disposición el asesoramiento de otro ingeniero agrónomo. El Municipio ha tenido presencia, apoyando la iniciativa y en los primeros momentos brindando servicio mecánico para la sistematización de las tierras, pero por razones presupuestarias no ha podido comprometer inversiones.

Además, se han brindado numerosas capacitaciones tanto por parte de estas empresas privadas (selección y embalaje, Buenas Prácticas Agrícolas, producción de plantines, etc.), como también por el equipo PROINDES de la Universidad Nacional de San Juan, en el marco del Proyecto Crecer Cooperando (formas legales de organización y sus características, aspectos contables e impositivos, condiciones de facturación, etc.), constituyendo éste último Programa un apoyo de gran importancia no solo para la Mesa, sino también en sentido multinivel, habiéndose realizado desde el mismo un abordaje amplio e integral que abarcó trabajo con los productores y productoras, todas las cooperativas pertenecientes a FECOAGRO, el propio Consejo de Administración de la Federación y las instituciones u organismos de nivel provincial y algunas de nivel nacional, relacionadas con la producción a la cual se dedican, especialmente la producción de semilla.

De esta manera, se persigue lograr la vinculación constante de las distintas instituciones nacionales, provinciales y del departamento con conocimiento técnico específico en el área productiva. Ejemplo de ello es la participación en el Programa Seminario de Alianzas, ejecutado por la empresa Minas Argentinas, abierto a todas las organizaciones sociales de Jáchal y al que las cooperativas integrantes de la Mesa presentaron proyectos productivos. Representantes de las distintas organizaciones del departamento eligen por votación los mejores proyectos presentados. Todos los proyectos de las cooperativas de la Mesa han obtenido el financiamiento, con el cual adquirirán cubiertas para tractor, niveleta, discos de rastras y arados, e insumos tales como fertilizantes, herbicidas e insecticidas.

Por otra parte, a lo largo del proceso desarrollado por la Mesa de Gestión, la relación con FECOAGRO siempre ha sido muy buena. Los cooperativistas expresan que desde un principio contaron con el apoyo de la Federación mediante el financiamiento del pago de las horas de trabajo de tractor y equipo agromecánico, que luego le eran descontadas a los productores de la liquidación de la venta de sus semillas. Actualmente, en el desarrollo de estas actividades independientes de las de FECOAGRO, la relación continúa siendo fluida y de colaboración mutua.

Tan es así, que en el marco del apoyo recibido por las Mesas Intercooperativas, por parte de la Universidad Nacional de San Juan, en ejecución del Proyecto Crecer Cooperando, se han realizado

reuniones de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal con las Mesas Intercooperativas de Cauce y Albardón, y con FECOAGRO, con el objetivo de compartir experiencias que resulten motivadoras, así como también buscar alianzas con las otras mesas y con la propia Federación, y compartir oportunidades de negocios, generando sinergias que contribuyan a la salida de la crisis en la que se encuentra sumida FECOAGRO.



Recientemente han recibido un importante apoyo de un privado, un comerciante jachallero que ya se ha retirado de la actividad, quién ha cedido a la Mesa los contactos de su cartera de clientes y proveedores para la comercialización de productos en fresco. Lo que ha abierto una nueva unidad de negocios y permite que actualmente se encuentren comercializando frutas y verduras provenientes de Tucumán y otros lugares del país.

### **C. Articulación Multinivel y Gobernanza de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal.**

La reconfiguración del esquema de las cooperativas agrícolas de Jáchal ha significado un fuerte desafío para todos sus actores.

La gestión de vínculos y, con el correr del tiempo, el estrechamiento de lazos, ha permitido generar sinergias entre los actores, catalizando no solo el desarrollo de la Mesa y por ende de los productores y productoras que la constituyen, sino además el de nuevas figuras que han pasado a ser parte del mapa de actores de este proceso, ampliando y haciendo más complejo el esquema general del desarrollo territorial de Jáchal.

En este sentido, es posible decir que se ha iniciado un proceso de cooperación público-privada entre los actores territoriales, que atañe al sector público local, al sector privado empresarial y sector financiero, así como también al sector de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación.

La noción de gobernanza se puede comprender como el conjunto de los procesos y dispositivos por los cuales los integrantes o los actores de diferentes tipos (productivos, asociativos, particulares, representantes de los integrantes o de las colectividades locales, etc.) contribuyen a la elaboración, tanto concertada como conflictiva, de proyectos comunes para el desarrollo futuro de los territorios (Leloupe F., Moyart L. & Pecqueur B, 2005; Torre y Traversac, 2011). Sin embargo, este objetivo operacional no puede ocultar la gran complejidad de un sistema de gestión que integra actores públicos y privados: es difícil asociar en las mismas dinámicas de consulta, de concertación, incluso de toma de decisiones de forma compartida, unos participantes cuyas trayectorias, representaciones, formatos de acción, demandas o legitimidades son muchas veces distintas. La construcción de lenguajes comunes, de referencias y de vínculos parece indispensable si se espera que la gobernanza no sea una mera pantalla, y que integre realmente la diversidad de actores y de puntos de vista en las dinámicas de los proyectos colectivos y compartidos.

La gobernanza aparece de ese modo como un punto focal, y da lugar a la cristalización de los aportes recientes en los temas de interacción y de acción colectiva, de empoderamiento y de aprendizajes en los cuales se desarrollan las nociones centrales de participación y de concertación, de conocimiento y de acción pública, de interés general y de cuestionamiento de las políticas públicas, y tal vez de proximidad y de subsidiaridad.

La gobernanza territorial (Bertrand y Moquay, 2004; Leloup et al., 2005; Leroux, 2006; Torre y Traversac, 2011) se plantea analizando los territorios como lugares de proyectos colectivos y de articulación de las relaciones global/local (Simard y Chiasson, 2008).

Bajo este marco conceptual, la Mesa de Gestión se enfrenta al desafío de gestionar una red vincular que cada vez es más amplia, y asegurar una evolución para su conjunto en una coyuntura compleja, para lo cual ha sido necesario realizar un acuerdo sobre las maneras de funcionar y seguir profundizando sobre los proyectos futuros, en una óptica de desarrollo.

Para el análisis que se plantea a lo largo de este apartado, se tienen presentes los conceptos expresados por Martí, Blanco, Parets y Subirats (2016) para indagar acerca de la legitimidad democrática que tiene el espacio y sus redes asociadas. Este análisis consiste en abordar una mirada cuyo foco se encuentra en quién participa, cómo se participa y los resultados de esa participación.

Al respecto, la Mesa de Gestión desde un principio se encuentra integrada por 1 representante de cada una de las 5 Cooperativas de Jáchal asociadas a FECOAGRO, así como también se elige 1 suplente, que participa de las reuniones cuando el titular no puede asistir.

Las Cooperativas que componen la Mesa son:

Nuevos Horizontes

El Progreso

Unión El Fical

Colonia Agrícola Niquivil

21 de Septiembre

Normalmente la organización ha sostenido reuniones 1 o 2 veces al mes, para informar, supervisar cómo va la organización del uso de maquinarias, tomar decisiones sobre cómo se cobra la hora de labor o en los casos en que ha existido la necesidad de reparar alguna máquina, así como para informar sobre nuevas líneas de posibles financiamientos o elaborar proyectos. Las decisiones se discuten en asamblea y la mayoría de las negociaciones las realizan algunos líderes, que van en representación de todos y todas, a conversar y negociar con las empresas.



La Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, articula tanto con el sector público como con el sector privado. Su articulación con el sector público encuentra mayor fuerza en los Ministerios de Minería y de Producción del Gobierno de la Provincia de San Juan, así como con el Gobierno Municipal. Estos organismos actúan como facilitadores en los diálogos y la generación de acuerdos e intervienen en los mismos en la puja de la mejora de las condiciones a favor de los productores. Con el sector privado sus relaciones se dan mayormente hoy en día, con las grandes empresas mineras y empresas relacionadas con esta industria, las cuales ejecutan en el territorio sus Programas de Responsabilidad Social Empresaria y políticas de desarrollo. Asimismo cuentan con el apoyo de un intermediario del Mercado Concentrador de Tucumán y con comerciantes de Jáchal en forma individual.

No obstante, si bien estos diálogos estaban establecidos con anterioridad y ya habían recibido algunos apoyos, estas relaciones se han profundizado mayormente desde el año 2016 en un contexto de conflicto bajo el cual se encontraba el territorio, de acuerdo a lo que expresan algunos productores y los entrevistados de la empresa Aramark. Se trata del conflicto surgido por el derrame de aguas del dique de cola, en el proyecto minero llevado a adelante por parte de la empresa minera Barrick Exploraciones Argentina S.A (hoy Minera Andina del Sol), luego del cual la misma decidió incrementar sus acciones en el territorio. En este marco, trabajar con el sector productivo fue de gran importancia, debido a que, amén de la situación ambiental, la gran prensa que conllevó el asunto, complicaba la imagen de los cultivos de la zona y los productores se veían perjudicados por ello.

Al respecto, tal como expresa André Torre, la forma en que evolucionan los conflictos, de alguna manera revelan las opiniones de las poblaciones en relación a la validez o a los riesgos visibles de los procesos que están dispuestos a abordar y del procedimiento de decisión. Cualquier cambio

provoca oposiciones o formas de resistencia, más o menos desarrolladas o pertinentes. Las fases conflictivas son caracterizadas por reestructuraciones sociales o, en este caso, del grupo de interés.

La Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal ha pasado por un período de reflexiones y discusiones internas entre los socios de las cooperativas que la integran, donde se confrontaron diferentes puntos de vista y en su mayoría se decidieron afrontar alianzas con el sector minero, donde quienes han sostenido el criterio de abstenerse a las mismas, han podido decidir no participar de la firma del convenio establecido entre todas las partes, pero continúan participando de la Mesa de Gestión. Los productores expresan que en un inicio hubo gente que no quiso participar y luego decidieron incorporarse, así como otros aún no desean ser parte de la experiencia. En sus palabras se destaca *“Trabajar con la minería fue una decisión compleja”, “A la empresa siempre le recalamos que vamos a trabajar con ellos, pero que deben ser muy responsables con eso, igual con los beneficios para el pueblo, no solo para nosotros”, “Que cuando la empresa no esté, quede algo”*.

Como ya se ha dado a conocer, los diálogos derivaron en un compromiso y firma del Convenio Multilateral para el Desarrollo de Capacidades Locales en la Cadena de Valor Minera, cuyo marco y puntos de acuerdo se han expresado en el apartado anterior.

En el mismo marco, se constató la necesidad de que la organización cuente con una figura legal para que pueda recibir los subsidios, por lo cual en el año 2018 se analizaron distintas formas jurídicas, decidiéndose por la de Asociación Civil. Para tomar esta decisión, realizaron varias reuniones y fueron asesorados por dos contadores de la empresa Minera Andina del Sol y también por el contador de FECOAGRO. Actualmente se encuentran tramitando la solicitud de inscripción de la Asociación Civil Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, ante la oficina de Inspección de Personas Jurídicas del Gobierno Provincial.

Diversos productores y productoras concuerdan que

*“El tema era darle un marco legal a la mesa, porque las instituciones exigían tener personería jurídica”. “No sé si la asociación es la forma más correcta, o conveniente. Se hizo por la urgencia, era lo que salía más rápido”. “Tuvimos asesoramiento de un contador que facilitó la empresa minera que fue quien recomendó la asociación y si bien no estábamos seguros era lo más rápido”. “Se necesitaba la forma legal porque se bajaban los fondos por las cooperativas y se veían complicadas para justificarlo”*

Asimismo, se produjo la incorporación de nuevos socios individuales (que hoy suman 8 en total), dado que el convenio planteó la necesidad, de acuerdo a los volúmenes de producción que se deseaban lograr y debido a sus perspectivas de crecimiento. *“Se necesitaba cumplimiento”* expresa un productor directivo de la Mesa.

A nivel organizativo, explican que hoy en día hay pocas diferencias entre la mesa y la asociación, si bien no todas las cooperativas integran la asociación, se reúnen mayormente bajo el marco de la misma. La Asociación sostiene al menos una reunión mensual, mientras que la Mesa casi ha dejado de reunirse como tal, debido a que el rol de manejo de la maquinaria ha sido absorbido por

las reuniones de la Asociación, que a su vez, ha demostrado realizar un manejo eficiente y equitativo. De las reuniones participa la Comisión Directiva siempre y generalmente son reuniones ampliadas con todos los socios. La comunicación y convocatoria se lleva a cabo de forma general a través de un grupo de Whatsapp, mediante el cual se mantienen informados y coordinan algunas cuestiones operativas.

En general, luego de la exposición de los criterios personales y del debate acerca de los pro y contra de una situación determinada, se llega a acuerdos fácilmente y la decisión se toma por mayoría con las personas presentes en la reunión. Para tomar decisiones importantes, se convoca a todos los socios de las cooperativas que participan y se hace Asamblea, donde las decisiones se toman generalmente por consenso; si no se logra llegar a un acuerdo entonces se decide por votación. *“Las decisiones son entre todos”. “Se trata el tema y entre todos tomamos la decisión”. “Cuando las decisiones son más complejas el consejo toma la iniciativa de pedir una definición rápida. Por ejemplo el uso de las maquinarias lleva mucho tiempo debatir y tomar ciertas decisiones”.*

En opinión de los productores

*“trabajar organizados en una Mesa de Gestión es una muy buena experiencia, ya que el hecho de darnos una organización permitió aumentar los rindes de producción, la calidad de los productos y realizar un negocio más rentable.” “Estamos mejor que antes, más organizados y vendemos mayor volumen de producción y obtenemos mejores precios, pero queremos seguir mejorando.” “Organizarnos en la Mesa nos permitió relacionarnos con otros actores más allá de la FECOAGRO y buscar alternativas de producción, no vender sólo semillas de hortalizas.” “A partir de la constitución de la mesa cambió todo a nivel organizativo y productivo, fue un vuelco por completo.”*

También se realizan reuniones en un marco extendido con las organizaciones que forman parte del convenio, ya sea por medio de la mesa o por parte de alguna de las organizaciones. Participan de la reunión de la mesa 2 representantes por cada empresa (Minera Andina del Sol y Aramark), 1 representante por la Dirección de Producción del Municipio, 1 Representante por el Ministerio de Minería. En algunas ocasiones, también participa el Ingeniero Agrónomo que brinda asistencia técnica a los productores y productoras.

Una mirada con palabras de los propios actores indica:

Desde la **Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal** expresan, *“Hemos tenido relación con el Ministerio de Minería y el Ministerio de Producción, son ejes fundamentales. Se hacen reuniones donde se invitan todas las partes, se acuerda una fecha que puedan estar todos, son reuniones espectaculares donde se debate, se discute, cada uno pone su opinión y se toman decisiones. Se hacen aquí o en la ciudad”.*

El referente de la **Dirección de Producción de Jáchal** considera que se empezó a trabajar con este colectivo *“por estar las cooperativas unidas y organizadas a través de la FECOAGRO y por haber estado vinculadas al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y a la Secretaría de*

*Agricultura Familiar (SAF)*. “La municipalidad siempre ha estado vinculada, por ejemplo para las capacitaciones les brindaba transporte, apoyo para realizar las nivelaciones de suelo, conexión eléctrica, etc.”.

Mientras que la persona entrevistada por parte del **Ministerio de Minería de la Provincia de San Juan** opina que ha sido un gran logro trabajar con gente así. “Hicieron reglamento interno de uso, estatuto, fueron entendiendo todo tan rápido ‘la organización vence al tiempo’”. “La capacidad de aprendizaje, la unidad de criterio (siempre terminan llegando a un acuerdo y unificando), la organización (todavía le falta pero han crecido mucho): deciden todo en asamblea y logran unidad. Porque participan muchos productores con distinta superficie de producción”. “Tienen muchas ganas, no aflojan nunca”.

Por su parte, los entrevistados de la Empresa **Aramark** comentan “Al principio era complicado porque fue un aprendizaje para los productores para poder llevar a cabo la mejora de la calidad”. “Se han hecho muchas reuniones para llegar a los acuerdos. Se hacen reuniones concertadas por pedido de ellos o por la empresa, o por el ministerio de minería. También cuando los técnicos van a visitar los campos se hacen reuniones de visita de campo con las cooperativas y productores”. “La organización que tienen es una fortaleza y la confianza para poder debatir las cosas”. “Cuando se ha rebotado un camión de cebolla, se han hecho negociaciones; pero las cooperativas lo comprenden y han empezado a autorregularse entre los productores”.

Los propios actores consideran que la conformación en Asociación otorga ventajas superiores a las que tenían como Mesa, especialmente en temas inherentes a lo administrativo y a la comercialización. No obstante, como ya se ha expresado en una instancia de taller-capacitación que la Mesa solicitó al equipo PROINDES en el marco de las acciones de apoyo que se llevan a cabo con las mesas territoriales, bajo el paraguas del Proyecto Crecer Cooperando, se dedujo, junto a la capacitadora y el administrador de FECHOAGRO, Julio Barud (quién había pedido participación en el encuentro), que la figura de Asociación tenía sus controversias en relación a los objetivos que el espacio se plantea a futuro. Esto, esencialmente, se debe a que la Asociación es una figura que no persigue un fin de lucro, por lo cual las utilidades no pueden ser distribuidas entre los socios y socias, lo que no se condice con las metas del espacio.

Al encontrarse avanzado el trámite para la constitución de la asociación y haber recibido subsidios y/o capital a nombre de la misma, no es posible la realización de un cambio de tipo societario, por lo que, en la búsqueda de nuevas alternativas, se consideró la posibilidad de que los socios, socias y/o Cooperativas le facturen “sus servicios” a la Asociación para poder obtener sus utilidades. Esta alternativa, pondría de manifiesto una nueva problemática, inherente a la situación real de cada cooperativa, en relación a deudas, balances al día, posibilidad de realizar facturación, correcta categorización, entre otros; situación que es particular y diferente en cada caso. Asimismo, surgen inconvenientes relacionados con temas impositivos, considerando que las cooperativas tributan IVA, pero ganancias tributa cada socio en particular, encontrándose algunos casos en que los socios se encuentran inhabilitados para inscribirse como monotributistas, debido a que perciben planes sociales o jubilaciones cuya requisitoria se contrapone. En este esquema, la asociación

cumple un rol de facilitación e intermediación con la diversidad de entes que pueden otorgarles otro tipo de beneficios no lucrativos, pero que permiten recibir insumos, maquinarias, herramientas, etc.

Asimismo, se consideró evaluar en un futuro la posibilidad de constituir una sociedad que sí persiga un fin de lucro.

Aún con todas las falencias y contradicciones del proceso, es claro que lograr otra representación institucional ha otorgado confianza en los procesos y las personas, que se sienten cada vez más capaces y cuentan con mayores alicientes para encarar nuevos proyectos con todo el esfuerzo que ellos requieren.

La clave ha radicado en la confianza generada por el colectivo, esencialmente debido a la transparencia lograda por quiénes de alguna forma lideran mayormente el proceso. De hecho, expresan que *“el productor confía tanto en la dirigencia de la asociación que pone a disposición su producción para que ellos hagan la mejor negociación”*.

No obstante, su organización se torna cada vez más amplia y compleja, donde cada persona va asumiendo un rol, amén de que reconocen que todavía resta pulir muchos factores. Consideran que *“se ha logrado mejorar la organización por tema, hay un encargado por cada cosa”*.

Por otro lado, se encuentran evaluando la implementación de un sistema que le permita a la asociación contar con una caja chica que facilite los movimientos y acciones que requieren de presupuesto, por lo cual están considerando la posibilidad de establecer un aporte de los socios reteniendo un porcentaje de la producción (quizás un 5%), para tal fin.

El proceso demuestra algunos resultados en lo inherente al fortalecimiento institucional, con una Mesa de Gestión cada vez más sólida y una Asociación que avanza no solo en la consolidación de sus vínculos internos, sino también con las relaciones que se presentan estratégicas para su crecimiento. Asimismo, expresan que *“desde la asociación se tiende a fortalecer la legalización de los productores y las organizaciones”*, lo que redundará en una vigorización de las organizaciones de base que constituyen y sostienen el espacio.

El espacio gana fuerza en las negociaciones, *“estamos aprendiendo a negociar fuerte”*, apoyados por el Ministerio de Minería que interviene en las negociaciones que se realizan con las empresas mineras que participan del convenio multilateral, así como también recibiendo apoyo y acompañamiento de la empresa Aramark, en las articulaciones que han empezado a generar en lo relativo a lo comercial. Precisamente, 4 personas viajaron a Buenos Aires para capacitarse en el tema comercial, así como también para tener reuniones de negocios en los mercados concentradores donde se encuentran sus potenciales clientes.

Otra expresión que sienta antecedente de su evolución, se encuentra en las palabras de otro integrante de la comisión directiva:

*“antes se salía a tocar puertas pero ya conformados nos empezaron a buscar, a invitarnos. Y así fueron participando y asistiendo a reuniones los referentes”*.

Entre las acciones que ejecutan en beneficio de otros colectivos sociales del territorio, se encuentra la donación a escuelas, de la parte de la producción que no cumple con los estándares de calidad exigidos por el mercado.

Sin embargo, si bien el proceso viene dando frutos que se evalúan como positivos, aún no han salido del cuello de botella que representa hoy en día la dependencia de los subsidios y apoyos que reciben para que el sistema se mantenga en funcionamiento. Especialmente, porque toda su producción se encuentra subsidiada con insumos y apoyo técnico, así como la garantía de venta de una parte de la producción a Aramark y el apoyo de la empresa para otras gestiones de comercialización. Sin contar que toda la maquinaria con que cuentan ha sido recibida y/o adquirida a través de algún programa estatal, privado o mixto.

Todos los actores son conscientes que se hallan nucleados dentro un fuerte marco político, liderado por el Ministerio de Minería de la Provincia de San Juan. Sus relaciones, si bien se han forjado en medio de negociaciones, a veces ceñidas por la tirantez propia de la diversidad de intereses puestos en juego, se dan en clave de armonía y acuerdos.

Al respecto, la Empresa Aramark expresa

*“El crecimiento debe ser paulatino para que el proceso avance y la empresa pueda empezar a correrse. Se deberían ir reduciendo las ayudas paulatinamente”. “Sería mejor concentrarse en un número menor, pero el estado quiere tener mayor alcance”. “Cuando el estado está en las negociaciones estamos más presionados a dar más”. “Lo que sostiene su crecimiento es que son cooperativas fuertes y la confianza entre ellos. Las ganas de crecimiento. El liderazgo es muy bueno y la convocatoria y la fuerza de producción. Han logrado respeto a nivel provincial”. “Es importante que sepan que esto es finito, que tiene un final. Queremos que hagan sus lazos comerciales y no dependan de Aramark para eso. Barrick y el estado hacen que el proceso de desapego sea más lento y largo”.*

Por su parte, el referente de la Dirección de Producción Municipal estipula

*“Tienen que tomar una iniciativa de mayor vuelo propio, no depender tanto de los aportes del Estado y de las Empresas”. “Espero que le sepan dar sustentabilidad a la producción. Confiamos en que lo van a poder hacer, que se sigan manteniendo bien organizados y trabajando en conjunto como empresa”.*

## **V. Análisis de logros y obstáculos encontrados**

En los primeros tiempos en que se organizó la Mesa Mixta, luego Mesa de gestión, no existía mucha relación entre los productores y productoras de las diversas cooperativas, así como a la vez existían algunas rivalidades personales. De a poco, trabajando juntos y conociéndose, se fueron gestionando las relaciones. De esta manera, se fue generando confianza y fueron aprendiendo a opinar, discutir sin ofenderse, tomar decisiones y se fueron haciendo fuertes como organización, lo que sumado a la transparencia en los procesos, posibilitó que se limaran y desaparecieran las diferencias.

Hoy en día, muchos socios destacan que el mayor logro que han alcanzado es la unión:

*“tirar todos para el mismo lado, nos dimos cuenta de que solo no se puede”.*

Esta característica es apreciada también por los representantes del gobierno provincial, quienes destacan la capacidad de aprendizaje y la unidad de criterio de los productores, como también el grado de organización que han alcanzado, su participación democrática teniendo en cuenta que todas las decisiones son tomadas en Asamblea. A su vez ponderan que *“Tienen muchas ganas, no aflojan nunca”.*

Los representantes de las empresas reconocen como una de las mayores fortalezas de la Mesa, la buena organización que se han dado, la confianza y buena comunicación que existe entre los socios y socias, que les permite debatir y tomar las decisiones en forma democrática, logrando unicidad de criterios. Consideran que *“Hay un muy buen liderazgo”.*

Otro de los logros muy valorado por los dirigentes de la Mesa, es que la re activación de la producción agrícola, a través de su diversificación, brindó una salida laboral para los socios, y en especial una alternativa de trabajo para los jóvenes, con lo cual permitió que no abandonen y, por el contrario, continúen la labor de los padres. Así, habiendo trabajo y mejora de los ingresos familiares, muchos jóvenes han permanecido en la localidad, y ya no se ven forzados a emigrar.

En cuanto a lo productivo, los agricultores subrayan como uno de los principales resultados el aumento de los rindes de cebolla, como también los aprendizajes en cuanto a manejo de los cultivos y de pos cosecha en producción de frutos frescos a través de la capacitación adquirida en cuanto a buenas prácticas agrícolas (BPA), manejo de pos cosecha y embalaje, lo que les permitió alcanzar altos estándares de calidad.

Se pueden remarcar también la diversificación de la producción, la adopción de herramientas tecnológicas como son el uso de materiales genéticos adaptados a condiciones climáticas de aridez, incorporación incipiente de riego por goteo, y nuevas prácticas en el manejo de los cultivos. La apropiación de soluciones tecnológicas y prácticas de resiliencia al cambio climático, a partir del trabajo de asistencia técnica y capacitaciones, algunas de ellas brindadas a través del IFACI, fue un factor clave en el proceso de desarrollo de los productores nucleados en la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal que sin dudas está contribuyendo a su mejor inserción en los mercados.

El crecimiento de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal ha sido rápido y se avanza con firmeza, tanto en lo que hace a los aspectos organizativos, como a la capitalización lograda a través de las instalaciones y equipamientos obtenidos. Cabe destacar que las mujeres valoran el hecho de haber comenzado a participar, si bien reconocen que todavía son pocas las que toman parte de las reuniones y decisiones de la Mesa.

Sin embargo, en el camino también se han ido encontrando con diversas dificultades que debieron ir sorteando. Los productores recuerdan que hace años atrás, las cooperativas de Jáchal no recibían de FECOAGRO los mismos servicios que la Federación brindaba a las cooperativas cercanas a la sede social, así como tampoco se constituían en posibles beneficiarios de los subsidios que se gestionaban a través de la organización. Este contexto fue a su vez, uno de los factores que propició que las cooperativas de Jáchal se unieran y formaran la Mesa de gestión. Por otro lado, esta situación registró un cambio importante a partir del año 2012, cuando representantes de Jáchal comienzan a integrar el Consejo de Administración de la Federación.

En lo que hace específicamente a la experiencia de producción y venta de verduras en fresco, una de las principales dificultades mencionadas es el hecho de que aún son pocos los cooperativistas que participan de la operatoria. Atribuyen esta baja participación a que algunos socios aún tienen temor al hecho de tener que facturar las ventas, y a la idea de que debido a las altas exigencias de calidad hay un alto porcentaje de descarte, situación que hoy no es real porque ha sido superada al haberse abierto otros canales alternativos de comercialización. Los dirigentes se muestran preocupados por esta situación, porque anhelan que todos los socios y socias puedan beneficiarse con esta actividad.

Otro aspecto muy importante que representa una desventaja competitiva a la hora de la comercialización de las hortalizas, son las grandes distancias que los separan de los principales centros urbanos del país, donde se encuentran los mercados más importantes.

Ante la voluntad y la necesidad de formalizar la organización a través de una figura jurídica, una de las principales dificultades que encontraron es la distancia a la capital de la provincia que hace más compleja la realización de trámites.

Los cooperativistas expresan que desde la constitución de la mesa han cambiado muchas cosas. En primer lugar, se han podido *“romper los límites que había entre cooperativas”* y *“dejar de esperar que nos llegue algo para salir del lugar en el que estábamos”*. Empezaron a gestionar su desarrollo, retomaron los cultivos ampliando la superficie de los mismos, incorporaron nuevas especies y mejoraron la calidad. Hoy cuentan con mejor planificación de sus actividades y mejor manejo de los cultivos, lo que evidentemente redundó en la calidad de su producción.

*“Pasamos de ser productores de semilla para FECO y producción en fresco de forma individual, a ser productores organizados, con mayor producción y comercialización propia y tenemos mucho horizonte para seguir creciendo”*.

El año 2019 ha sido muy importante para la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal, en cuanto a la capitalización, aumento en la superficie sembrada, aprendizajes, afianzamiento de la organización y mejora de la calidad de los productos. *“Hace tiempo nosotros soñábamos y*

*pensábamos en esto que estamos logrando hoy, que a todos nos vaya bien, que todos nos beneficiemos y se vaya mejorando la calidad de vida de la gente. Estamos cerrando el círculo de todo lo que habíamos pensado”.*

## **VI. Lecciones aprendidas y Aportes para la reflexión.**

A lo largo del proceso transitado por la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal desde su formación, y con mayor intensidad en los últimos años desde la puesta en marcha del Programa Multilateral Cadena de Valor Minero, han sido muchas las lecciones aprendidas. En el taller realizado, los productores y productoras de la Mesa y la Asociación consensuaron algunos puntos como lecciones aprendidas, realizando una profunda reflexión acerca del proceso evolutivo que han transitado hasta el momento:

- Los productores están más abiertos a trabajar sin la dependencia de FECOAGRO, aprendieron a gestionar y manejarse por sus propios medios y capacidades. *“Ganamos confianza en la gestión”*
- Existe una comprensión de que unidos y organizados pueden alcanzar logros que en forma individual no podrían, incluso tampoco los alcanzarían como cooperativas trabajando aisladamente.
- Van logrando trabajar en los cultivos con criterios homogéneos, con incorporación de tecnología y mejorando el manejo. *“Antes había más individualidad, el productor no quería que otro viera su cultivo. Hoy en día se comparte la información para mejorar los cultivos de todos. Entendimos que si a uno le va mal, nos va mal a todos”*.
- Incorporar tecnología en el manejo de los cultivos, desde la mecanización en la preparación de los suelos, las rotaciones de cultivos que permiten la mejora de los suelos, el uso de materiales genéticos de calidad y adaptados a las condiciones climáticas, mejorar el riego e incorporar goteo. *“Aprender a trabajar en forma diferente con más tecnología hace que tengamos mejores rindes, mejor calidad de nuestros productos y cuidemos más nuestras tierras”*.
- Los mayores aprendizajes tienen que ver con la comercialización, abarcando muchos aspectos tales como, poder evitar el intermediario, conocer cómo operan los mercados, consultar precios en internet, alcanzar la calidad requerida para los productos, saber cómo presentar y ofrecer mejor los productos, aprender sobre la negociación de precios y condiciones de venta, llevar adelante la logística, facturar las ventas. *“No dejar que hagan con uno lo que quieran”*  
*“No queremos depender de que nos vengan a comprar, nosotros salimos a ofrecer nuestros productos”*.
- Se ha conseguido conformar la Mesa y trabajar en conjunto en forma organizada, asignar roles y funciones, que cada uno o cada una pueda asumir las tareas y desarrollarlas. Organizar los turnos para el trabajo con la maquinaria, gestionar el mantenimiento de las mismas.
- Dialogan y discuten en Asamblea y toman las decisiones por consenso.
- Se ha desarrollado un amplio marco de confianza hacia los representantes y dirigentes que se ocupan mayormente de las gestiones.

## Principales desafíos y propuestas futuras

- Proveer de verduras a las poblaciones de Jáchal e Iglesia, convertirse en los principales proveedores locales,  
*“La apuesta de nosotros es no solo ser cebolleros, ahora estamos convencidos de que podemos aumentar y mejorar la producción de frescos”.*
- Hacerse fuerte en la comercialización, contactar nuevos operadores y ampliar la cartera de clientes, llegando a diversas localidades del país, e incluso llegar a exportar cebolla a Brasil.  
*“Veo a la asociación ubicando nuestra producción en otros mercados”*
- Sostener la operatoria, que la actividad se auto-sustente. Poder adquirir los insumos necesarios para la producción sin apoyo externo subsidiado.
- Mejorar la administración y comercialización.
- Incorporar nuevos productores y aumentar la producción propia. Anhelan tener trabajo todo el año.
- Realizar una feria local de producción propia, a la que se agreguen algunos productos comprados en otras provincias porque aquí no se pueden producir. Incorporar también otros productos elaborados y con agregado de valor, como por ejemplo dulces y mermeladas.
- Convertirse en empresarios capaces de llevar a cabo un proceso de crecimiento económico y gestión adecuada, con una organización asociativa que lleve una correcta y ordenada administración.

## **VII. Conclusiones**

Si bien el análisis realizado en este estudio abarca la actividad de la Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal en un período que excede al tiempo de aplicación del proyecto Crecer Cooperando, se puede decir que es notable la evolución que la misma ha tenido desde el año 2016, principalmente por los apoyos y el impulso recibidos a partir del Convenio Multilateral para el Desarrollo de Capacidades Locales en la Cadena de Valor Minera, coincidentemente en el tiempo con el desarrollo del componente de Fortalecimiento institucional del proyecto y las capacitaciones brindadas en ese marco.

En conclusión, se está avanzando en un proceso de gobernanza a la vez que de mejora productiva, donde tanto la Mesa como la Asociación se han constituido como actores legitimados, capaces de articular con organismos estatales y privados para la producción y comercialización de sus productos. La incorporación de tecnologías climáticamente inteligentes contribuyeron a incrementar la productividad, al mismo tiempo que contribuyen a mitigar algunos efectos del cambio climático. Al momento de este estudio, se perciben avances significativos en los niveles de autonomía de los productores y productoras, pero aún persiste cierta dependencia de los apoyos externos, lo que exige avanzar en los esfuerzos de fortalecimiento organizacional y capacitación y reforzar los vínculos comerciales con otros compradores, abriéndose a nuevos mercados y ganando en mayor competitividad.

Por otra parte, la Mesa como tal, no se auto-percibe aun jugando un rol como agente de desarrollo territorial en el Departamento. Más allá de los vínculos establecidos con la Municipalidad y con las empresas mineras que operan localmente, los esfuerzos han estado ligados prioritariamente a fortalecer su actividad productiva específica. Queda un camino interesante a recorrer que pasa por reconocerse como un actor con incidencia en el desarrollo futuro del Departamento, formando parte en la construcción de un eventual proyecto colectivo de desarrollo concertado entre múltiples actores.

## VIII. Bibliografía

**Álvarez, C. y San Fabián, J.** (2012) La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*. 28 ·. <http://hdl.handle.net/10481/20644>

**Bertrand, N. y Moquay, P.** (2004). La gouvernance locale, retour à la Proximité, *Economie Rurale*

**CNPH, (2010)**. Censo del Departamento de Hidráulica de la Provincia de San Juan, Argentina.

**COPEJ, (2017)**. Plan estratégico de desarrollo local de Jáchal. Planes estratégicos departamentales, Provincia de San Juan - Argentina.

**EGES, 2009**. Equipo de Gestión Económico y social (EGES). Provincia de San Juan, Informe de situación. Octubre de 2009.

**INDEC, 2010**. Censo nacional de población, 2010.

**Leloupe F., Moyart L. y Pecqueur B.** (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale, *Géographie, Economie, Société*2005/4, Vol.7

**Leroux, I.** (2006), Gouvernance territoriale et jeux de négociation. Pour une grille d'analyse fondée sur le paradigme stratégique, *Négociations*.

**Narodowsky y Garnero, 2008**. Los efectos de la globalización en la escala local. La minería canadiense en San Juan.

**San Juan al Mundo**. <http://sanjuanalmundo.org/articulo.php?id=16282> Consulta: 15-11-19

**Schwartz, H. y Jacobs, J.** (1984) Sociología cualitativa: método para reconstrucción de la realidad. México D. F.: Editorial Trillas.

**Simard J.F. y Chiasson, G.** (2008), La gouvernance territoriale, un nouveau regard sur le développement, *Canadian Journal of Regional Science*, XXXI.

**Stake, R.** (2005) Investigación con estudio de casos. Morata, Madrid.

**Torre, A.** (2016) El rol de la gobernanza territorial y de los conflictos de uso en los procesos de desarrollo de los territorios. *Revista Geografía Valparaíso*, 53

**Torre, A. y Traversac J.B.** (eds), 2011, *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*, Springer Verlag, Heidelberg & N. York.

**Zapata, L. (2007)** La Mesa de Desarrollo Rural Tacuarembó como espacio de gobernanza Monografía de la Licenciatura en Ciencia Política. Uruguay. Montevideo

## ANEXO

### A. Informantes clave del presente estudio

Nombre	Organización a la que pertenece
Rafael Aciar	Cooperativa Nuevos Horizontes- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Víctor Muñoz	Cooperativa El Progreso- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Iván Páez	Cooperativa Nuevos Horizontes- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Ramón Balmaceda	Cooperativa 21 de Septiembre- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Mauricio Cepeda	Productor independiente- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Javier Mallea	Productor independiente- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Yolanda Carbajal	Cooperativa El Progreso - Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Mónica Luna	Cooperativa Nuevos Horizontes- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
María Rosa Tejada	Productora independiente- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Carlos Gómez	Cooperativa 21 de Septiembre- Asociación Mesa de Gestión y Productiva de Jáchal
Sonia Delgado	Ministerio de Minería de la Provincia de San Juan
Carlos Atienza	Dirección de Producción del Municipio de Jáchal
Javier Manini	Empresa Aramark

Cabe aclarar que se enviaron notas de solicitud de entrevista al referente de la empresa Minera Andina del Sol (Ex Barrick Exploraciones Argentina S.A.) y al técnico- ingeniero agrónomo- que dispone la empresa para el trabajo con las cooperativas, pero no se obtuvo respuesta positiva. Del mismo modo, el referente del Ministerio de Producción de la Provincia tampoco accedió a la entrevista.

### B. Asistentes al taller participativo

Ángel Olivares  
Víctor Muñoz  
Ramón Pérez  
Mariano Heredia  
Ramón Balmaceda  
Mariela Luna  
Mónica Luna  
Álvaro Calivar  
Isidro Caballero

Javier Mallea  
Rafael Aciar  
Iván Páez  
Carlos Gómez  
Yolanda Carbajal  
María Rosa Tejada  
Darío Aciar  
Pablo Pérez  
Alejandro Pereyra

