

IV CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
El Estado y la Administración Pública en debate: encrucijadas y desafíos para el desarrollo

Articular para crecer

Análisis del capital social en un proyecto de desarrollo local de General Pico (La Pampa)

Clarisa Fernández

Doctora y Magíster en Ciencias Sociales (Fahce-UNLP), Especialista en Producción de Textos Críticos y Difusión Mediática de las Artes (UNA), Licenciada y Profesora en Comunicación Social (FPyCS-UNLP). Investigadora Adjunta del CONICET (IDIHCS). Jefa de Trabajos Prácticos en Política de la Información (Bibliotecología, Fahce-UNLP) y docente de posgrado en la Especialización de Gestión Cultural (UNC). Coordinadora del Grupo de Estudios Sociales del Arte, la Cultura y la Política en Latinoamérica (IDIHCS) y del nodo Metropolitano de la Red Argentina de Investigadores e Investigadoras en Comunicación y Cultura con Enfoque de Derechos (RAICCED).
<https://orcid.org/0000-0001-6760-1968>

RESUMEN

El trabajo presenta una primera aproximación analítica sobre un proyecto de desarrollo local de la Cooperativa La Comunitaria en General Pico (La Pampa), que consiste en la instalación de una planta láctea de elaboración de quesos de calidad, a bajo costo y para consumo de cercanía. Así, presentamos un primer acercamiento reflexivo en torno a la construcción del capital social de la organización que lleva adelante el proyecto, como un elemento clave de su dimensión social, ya que comprender el tipo de relaciones que La Comunitaria construye con el Estado, con otras redes, organizaciones, cooperativas, universidades, etc., es un paso necesario para abordar, en estudios posteriores, otras dimensiones fundamentales como los alcances económicos e institucionales del proyecto en el territorio. En esa línea, construiremos un mapa de actores clave con los cuales La Comunitaria se ha vinculado para llevar adelante el proyecto de la planta láctea, que permita identificarlos y explorar el tipo de relaciones que se construyeron. El objetivo de este ejercicio es reconstruir y comprender la injerencia del capital social en el surgimiento y la sostenibilidad del proyecto en cuestión, para lo cual recurriremos, en la elaboración del mapa de actores clave, a la información recabada en nuestro trabajo de campo desarrollado en el mes de marzo de 2024, que incluye sistematización y análisis de fuentes documentales y entrevistas en profundidad a informantes clave.

Introducción

Esta ponencia presentará el análisis de un proyecto de desarrollo local que consiste en la instalación de una planta láctea de elaboración de quesos de calidad y bajo costo para consumo de cercanía, desarrollada por la Cooperativa La Comunitaria, de General Pico (La Pampa). Realizamos una primera exploración sobre la dimensión social del proyecto, a partir del análisis de su capital social, para evaluar las instancias intervención que construye en el territorio, en lo que refiere tanto a su proyección económica y capacidad para incidir en las problemáticas del desempleo, como en la posibilidad de constituirse en una alternativa de consumo accesible y de calidad para las comunidades locales. Este trabajo se enmarca en el proyecto de Investigación bianual para investigadoras/es asistentes y adjuntas/os de reciente ingreso al CONICET (PIBAA), titulado “Del teatro al tractor. Proyectos de

desarrollo local en territorios rurales de las provincias de Buenos Aires y La Pampa: evaluación participativa de resultados y análisis de replicabilidad (2019-2023)”. En relación a las decisiones metodológicas, se trata de un estudio cualitativo realizado a partir de un conjunto de registros y técnicas de análisis: por un lado, una recopilación y análisis de fuentes documentales donde se incluyen notas de prensa y documentos administrativos proporcionados por la misma organización. Por otro lado, información de fuentes primarias obtenidas tanto en conversaciones regulares y sostenidas con los informantes clave a lo largo de los años (2020- 2024), como a partir del trabajo de campo realizado en el mes de marzo de 2024 cuando visitamos el productivo en General Pico, registramos y participamos de todo el proceso de producción. Además, en esa oportunidad se realizaron ocho entrevistas semi estructuradas a integrantes del productivo y a informantes clave¹.

La ponencia se compone de una primera parte donde se presenta brevemente la trayectoria de la organización (La Comunitaria), los antecedentes y la perspectiva teórica adoptada. En la segunda parte se reconstruye el surgimiento del proyecto y se elabora una línea de tiempo que muestra las distintas instancias administrativas que se atravesaron para su puesta en marcha. En la tercera parte se elabora un mapa de actores con los cuales La Comunitaria se ha vinculado para el desarrollo del proyecto y finalmente se analizan las relaciones entre ellos con el fin de contribuir a comprender la construcción de su capital social.

1) La Comunitaria...

1.a. Presentación del caso

La Comunitaria es una organización cultural y social que nació en 2006 en Sansinena, una localidad rural de la provincia de Buenos Aires. Su surgimiento no fue como cooperativa, sino como grupo de teatro comunitario, el cual creció hasta conformarse, en 2010, como Grupo de Teatro Comunitario de Rivadavia, con la participación de doscientos vecinos-actorxs de seis pueblos del partido de Rivadavia (Sansinena, Roosevelt, San Mauricio, América, González Moreno y Fortín Olavarría). En el 2011, frente a la necesidad de institucionalización que demandó la gestión del IX Encuentro Nacional de Teatro Comunitario, se conformó como Cooperativa La Comunitaria. A raíz de la organización generada por el encuentro y la creación de sedes en diversas localidades, la cooperativa comenzó a disputar presupuestos participativos locales en algunas de ellas (González Moreno, Fortín Olavarría) y a instalar talleres de oficio. Además se abrieron espacios que se encontraban abandonados (estaciones de ferrocarril, galpones) y fueron refuncionalizados por los integrantes de La Comunitaria. En 2017 la cooperativa se vinculó con el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) en su rama rural y la Confederación de Trabajadores de la Economía Popular (CTEP) a partir de las cuales obtiene un número de Salarios Sociales Complementarios² para pagar las capacitaciones de los talleres de oficio que el gobierno provincial había desfinanciado. En 2022 un grupo de organizaciones que formaban parte del MTE rural decidieron formar un nuevo espacio gremial, del cual La Comunitaria comenzó a formar parte, llamado Federación Rural para la Producción y el Arraigo³.

Progresivamente la Comunitaria fue construyendo una rama productiva-industrial en su perfil y en 2022 cambió su denominación en el registro del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), de cooperativa cultural a Cooperativa La Comunitaria de Rivadavia de Provisión

¹ Las referencias a los/las entrevistados/as se harán con iniciales para proteger su identidad.

² El Programa Nacional de Inclusión Socioproductiva y Desarrollo Local “Potenciar Trabajo” surgió durante la pandemia y unificó a los programas Hacemos Futuro y Salario Social Complementario en una única iniciativa. Con la gestión de Javier Milei y La Libertad Avanza, se dio de baja el Potenciar Trabajo y se reemplazó por los planes Volver al Trabajo y Acompañamiento Social, que entraron en vigencia en marzo del 2024.

³ La Federación Rural congrega a más de 30.000 productores/as agropecuarios/as de 19 provincias del país.

de Bienes y Servicios Culturales, Sociales, Agropecuarios, Forestales, de Consumo y Vivienda Limitada” (Matrícula N°46373). Junto con esta ampliación de sus actividades se produjo un crecimiento geográfico de organización, que actualmente cuenta con 13 sedes en dos provincias (Bs. As y La Pampa), 500 integrantes estables y un gran número de personas que participan de los talleres que se brindan en las distintas sedes.

En el caso específico de la planta láctea, la experiencia territorial de La Comunitaria en la provincia de La Pampa comenzó en el año 2015 a través del teatro comunitario y en articulación con la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de La Pampa. A partir de un trabajo conjunto por un proyecto de extensión universitaria de esta unidad académica, se estrenó la obra de creación colectiva “Atuel, sed que crece”. García (2021) señala que en 2017 se conformó un primer grupo de 70 personas nucleadas en La Comunitaria con sede en General Pico, donde se promovieron espacios y talleres artísticos, un merendero y la cría de aves. Luego se creó una cooperativa local llamada Cooperativa de Trabajo Agropecuaria Regional Ltda., a través de la cual comenzaron a gestionarse recursos para los/as productores/as. En la sede de General Pico los principales referentes son M. -impulsor de los proyectos productivos de La Comunitaria-, C. -quien se desempeñó hasta fines del 2023 como Coordinador de la delegación Oeste de la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena (que luego se convirtió en el Instituto Nacional de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena -INAFCI- y recientemente cerrado por la gestión de Javier Milei)- y P. y R., quienes coordinaban las actividades teatrales. A raíz del proyecto de la planta se fueron incorporando otras personas al equipo coordinador local, como L. -médica veterinaria-, R. -trabajador de la planta- y S. -encargada de la parte contable-.

1.b. Antecedentes y perspectiva teórica

Este trabajo parte de la perspectiva del desarrollo local, que incluye iniciativas de desarrollo local a partir de una serie de rasgos deseables, como la descentralización del poder y una “nueva mentalidad alejada de la lógica del subsidio y de la pasiva espera a que los poderes públicos aporten soluciones” (Albuquerque, 2001, p.9). Allí, la participación de los actores locales es fundamental, al igual que el conocimiento que ellos deben tener de la problemática económica territorial y sus potencialidades.

Arroyo (2003) coincide con estas afirmaciones, y apunta que la idea de desarrollo local “es pensar desde lo que tenemos en un determinado territorio, qué podemos hacer y qué no; con qué recursos contamos y con cuáles no” (p.1), para poder generar procesos de crecimiento económico con impacto social, es decir, con un mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.

Manzanal (2017) destaca que las políticas públicas “configuradas desde el enfoque del desarrollo territorial, el Estado aparece con un rol renovado. Ya no se postula más como el gestor y ejecutor autónomo y omnipresente de una política descendente, que “baja”, totalmente estructurada desde los gobiernos centrales” (p.13). A partir de esta perspectiva, ahora se trata de una multiplicidad de actores que participan en la gestión y en la formulación de las políticas, construida “desde abajo”. También sostiene que el primer paso para pensar en procesos que reviertan estas situaciones, es impulsar una transformación cultural que desnaturalice las bases sobre las cuales estas relaciones fueron creadas. Altschuler (2008) le otorga gran valor al asociativismo como estrategia de supervivencia para los pequeños productores, y remarca que en el ámbito de la economía social se requieren mayores esfuerzos de capacitación, aprendizajes colectivos, trabajos en red y acompañamiento institucional.

Desde esa mirada, en trabajos anteriores (Fernández, 2024) analizamos otro proyecto productivo de La Comunitaria, que consiste en la instalación de una planta de alimento balanceado para ganado caprino en la localidad rural de Santa Isabel (La Pampa). El estudio manifestó que este proyecto creó un espacio político-gremial inédito en la zona, capitalizó e institucionalizó al sector social más

vulnerable -puesteros/as⁴ del oeste pampeano-, posibilitó su acceso a beneficios estatales e incidió en los circuitos de la economía popular local. Estos logros se pudieron alcanzar por la capacidad de articulación que tiene la organización con otros actores, por la existencia de un equipo con experiencia militante, gremial y técnica, por su capacidad para leer (y aprovechar) las coyunturas y la creación de nuevas institucionalidades. Estos rasgos se integran en un accionar de disputa por el espacio físico, la capitalización económica y los programas estatales de acceso a recursos. Finalmente, concluimos que el desarrollo del proyecto generó (y se generó por) mayor capital social y cultural que se traduce en instancias de intercambio, nuevos modos de ejercer los derechos ciudadanos y el acceso a recursos estatales (Fernández, 2024).

Con ese trabajo como antecedente inmediato, recuperamos la perspectiva del desarrollo local pero esta vez nos preguntamos específicamente por su dimensión social, en tanto esta define en buena medida la “capacidad de respuesta de los diferentes territorios al desarrollo local” (Esparcia, Escribano y Serrano, 2015, p.51). Los mismos autores destacan que es la dimensión social del desarrollo local la que opera más concretamente sobre los procesos de participación, de creación o redes de cooperación entre actores, las posiciones en relación a las instancias de capacitación, el surgimiento de liderazgos, etc., porque está asociada al sistema de valores y diversos tipos de capital social presentes en el territorio local. En esa línea, comprendemos que el capital social es un elemento central de la dimensión social del desarrollo y nos preguntamos cuál es el capital social con el que cuenta La Comunitaria para llevar adelante el proyecto de desarrollo local de la planta láctea en General Pico.

Si bien no retomaremos los extensos debates conceptuales sobre el capital social en el campo de las Ciencias Sociales, lo definimos como “un recurso que surge de las relaciones sociales, gracias a las cuales los actores se aseguran los beneficios en virtud de la pertenencia a redes u otras estructuras sociales” (Forni, Castronuovo, Nardone, 2009, p.115). Así, las organizaciones de un territorio construyen su capital social en función de las relaciones que establecen con otros actores, la intensidad y el tipo de conexiones que generan con ellos. En general, el capital social surge en espacios donde circulan relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad, pero también se establecen distintos tipos de relación con el Estado y con otras redes locales. Esparcia, Escribano y Serrano (2016) sostienen, a partir de los aportes de la Sociología del desarrollo económico, que para que el capital social contribuya al desarrollo de un territorio tiene que combinar: la cohesión social y enraizamiento entre los miembros del colectivo -lo que se llamado desde las teorías del capital social como *bonding*- las relaciones sólidas con otros territorios o *bridging* y la autonomía de los tomadores de decisiones respecto de las élites (*linking*).

Sobre la base de estas dimensiones, construiremos un mapa de actores clave (Tapella, 2007) que intervienen en el proyecto de la planta láctea y el tipo de relaciones que se tejen entre ellos, para luego explorar y evaluar el capital social construido por la organización como elemento fundamental para desarrollo del proyecto. Tomaremos como categorías las presentadas por Wagner (2006), quien retoma los aportes de Matus et.al (1995) para delinear posibles tipos de articulación entre los actores -cooperación, cooptación y conflicto- y cuatro medios estratégicos utilizados por los actores para llevar adelante esa relación -persuasión, negociación, mediación, disuasión-. Estas categorías no son excluyentes entre sí, pero nos permitirán un primer acercamiento analítico de estas relaciones para abordar, en estudios posteriores, otras dimensiones claves del proyecto de desarrollo local, como lo son sus aspectos económicos e institucionales.

2) Planta Láctea y producción de quesos

⁴ Comerci (2017) define a los puestos como la unidad de residencia familiar de los puesteros, cuya denominación surge del estrecho vínculo que éstos tienen con el entorno natural.

2.a. Surgimiento de la idea y línea de tiempo

En el año 2020 en Argentina se producen una serie de cambios en la estructura de los organismos estratégicos para la producción agroganadera, donde distintos representantes de movimientos sociales dedicados al sector de la economía social accedieron a cargos de poder dentro del esquema estatal. Por ejemplo, Yanina Beatriz Settembrino -quien provenía del Movimientos de Trabajadores Excluidos (MTE)- se hizo cargo de la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, mientras que Miguel Gómez -del Movimiento Evita y el Movimiento Campesino Indígena- fue designado en la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación. Por su parte, José Luis Pino Castillo -de la organización “Obreros del Surco” de Santa Fe- asumió como el nuevo director nacional de Fortalecimiento y Apoyo para las Organizaciones Campesinas.

En ese marco, Daniel Arroyo se encontraba al frente del Ministro de Desarrollo Social, el cual, junto al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, el Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar (CIPAF) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad de Buenos Aires (UBA), desarrollaron un equipo de pasteurización de la leche en bolsa, que envasa leche fluida, la pasteuriza y la enfría en condiciones óptimas de inocuidad para su comercialización directa en las zonas de proximidad. Este equipo estaba pensado para ser utilizado por pequeños productores, para fortalecer las cadenas cortas de agregado de valor con beneficios de mayor rentabilidad para las familias tamberas. A su vez, esta tecnología proyecta circuitos de comercialización en los que la leche recorre cerca de 20 kilómetros entre el productor y el consumidor, cuando la media para un circuito de cadena larga es de 750 kilómetros⁵.

Cuando se produce el lanzamiento de estas máquinas -alrededor de 13 unidades-, Settembrino, quien había sido compañera de militancia de M., uno de los referentes de La Comunitaria, le comentó la posibilidad de que uno de estos equipos sea entregado a esta organización para fortalecer el trabajo de las familias tamberas de las comunidades de referencia de la cooperativa. A partir de ese ofrecimiento La Comunitaria -sede de General Pico- comenzó un proceso de investigación para evaluar posibles espacios para su instalación y el grado de productividad del equipo. Los testimonios afirman que:

Nos llevó a visitar tambos, de agricultura familiar de la zona hablando con distintas familias, tratando de evaluar cómo volver operativo el uso de esa maquinaria. Eso nos llevó a pensar que si queríamos hacer algo desde la cooperativa, tal vez teníamos que apuntar a algo más, que con la ensachetadora sola no alcanzaba (C., comunicación personal marzo 2024).

Si bien el equipo presentaba notables ventajas, el sistema de pasteurizado por tanda -no continuo-, su baja capacidad productiva y los tiempos “muertos” que genera no eran rentables para una potencial producción de leche desde una cooperativa. Estas cuestiones fueron evaluadas por el equipo de referentes de la organización, entre los que se encontraba H., médico veterinario que dirige un laboratorio de productos lácteos certificado por el Instituto de Investigación de Tecnología Industrial (INTI) y es especialista en producción de leche. Así surge la idea de armar un proyecto que sea más amplio, donde se incluya no solo hacer el ensachetado de leche pasteurizada sino también la elaboración de quesos, lo cual proyectaba una mayor rentabilidad y facilitaba las cuestiones logísticas. Según C.: “eso hizo que el proyecto mutara a la idea era instalar una pequeña planta intermedia entre artesanal e industrial, que incluyera la fabricación de quesos y en un lugar adecuado, porque íbamos a tener residuos orgánicos, como el suero” (comunicación personal, marzo 2024).

⁵ Fuente:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/probaron-la-ensachetadora-que-beneficiara-las-pequenas-cuencas-lecheras>

A partir de esta idea se elaboró un proyecto para presentar al programa Sembrar Soberanía Alimentaria⁶ del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, para la compra de la maquinaria a utilizar en la planta. En ese momento la figura jurídica de La Comunitaria tenía como objeto social cuestiones educativas, culturales y de servicios, por lo cual el proyecto se presentó a nombre del Centro de Estudios para la promoción y el desarrollo sustentable (CEPRODES), que es una Asociación Civil con objeto vinculado a la producción rural.

A partir de la presentación de esta idea al Ministerio de Producción de la provincia de La Pampa se logró la adquisición de un terreno de setecientos cuarenta metros cuadrados para la construcción de la planta, dentro del Parque Agroalimentario de General Pico, donde se encuentran distintas empresas vinculadas a la producción y distribución de alimentos. A partir de ese momento comenzó el proceso de instalación y puesta en funcionamiento de la planta, del cual, en esta ponencia solo recuperaremos la primera parte. En la siguiente línea de tiempo señalaremos las distintas acciones que llevó adelante la organización para lograr la instalación de la planta, lo cual será fundamental para identificar el tipo de relación que estableció con otros actores.

Figura 1: Cronología de la instalación de la planta láctea de La Comunitaria en General Pico



Figura de elaboración propia

⁶ Este Programa brinda financiamiento a proyectos de producción, elaboración y distribución de alimentos de la agricultura familiar (fuente: <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/familia/seguridad-y-soberania-alimentaria/sembrar-soberania-alimentaria>)

2. Análisis de los actores

La línea de tiempo que elaboramos nos permite identificar tipos de actores, acciones a través de las cuales articularon con La Comunitaria y el tipo de relación que se estableció. Para armar esta clasificación tomamos la que mencionamos previamente, elaborada por Matus et. al (1995) y retomada por Wagner (2006).

Cuadro 1: Actores con los cuales se vinculó La Comunitaria en el proyecto de la Planta láctea

Actor	Tipo de actor	Acción concreta	Tipo de relación
Movimientos sociales y gremiales de pertenencia (Federación Rural, MTE, CTEP)	Comunitario	Espacio de pertenencia de la organización, vinculación con referentes y posibilidad de acceso al equipo pasteurizador	Cooperación
Familias tambeiras de la zona	Comunitario	Estrategia de acercamiento y conocimiento de las problemáticas y condiciones de la producción tambeira de la zona	Cooperación
Empresas de venta de maquinarias	Privado	Compra de maquinarias para la producción	Instrumental
Ministerio de Desarrollo Social	Estatad Nacional	Adquisición de subsidio	Instrumental
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación	Estatad Nacional	Adquisición de subsidio	Instrumental
CEPRODES	Comunitario	Estrategia de articulación legal-jurídica	Cooperación
INTI	Estatad nacional	Asesoramiento a través de H.	Cooperación
INTA	Estatad nacional	Adquisición del equipo pasteurizador	Cooperación
Universidad de Buenos Aires	Estatad nacional	Estrategia de articulación territorial	Cooperación
SENASA	Estatad Nacional	Adquisición de autorizaciones	Instrumental
Ministerio de Producción del gobierno de La Pampa	Estatad Provincial	Gestión y autorización para la producción en el Parque Agroalimentario	Cooperación
Municipalidad de General Pico	Estatad municipal	Gestión administrativa de permisos	Instrumental

Antes de comenzar a explorar el mapa de actores partimos del conocimiento previo que ya tenemos sobre La Comunitaria: casi veinte años de trayectoria de trabajo territorial con las comunidades rurales locales, un equipo referente con experiencia de más de quince años en militancia política, que posee vínculos fuertes con sectores de la política partidaria -siendo varios de sus integrantes funcionarios y/o directores de áreas estratégicas en cultura y producción-. A su vez, La Comunitaria promueve la capacitación de sus referentes locales y su participación en instancias gremiales como la Federación Rural para la Producción y el Arraigo. En ese marco, tal como afirman Forni, Castronuovo, Nardone “las organizaciones comunitarias representan la voluntad de los excluidos por superar la situación de pobreza en las que se hallan inmersas, a partir de la auto-organización” (2009, p.129). En su caracterización, estas organizaciones tienen un núcleo reducido de miembros organizadores, o referentes, y un ámbito de acción local. En La Comunitaria existe un equipo coordinador conformado por aproximadamente diez personas de las distintas sedes, quienes se encargan de orientar los proyectos

más grandes que motoriza la organización a través del armado de proyectos para solicitar recursos financieros, la negociación con referentes políticos, las cuestiones administrativas y económicas. Este equipo cuenta con saberes técnicos y profesionales en distintas áreas (agronomía, sociología, economía, comunicación, entre otras), así como también experiencia en cuanto a los requisitos formales requeridos para las burocracias que atraviesan el mundo de los subsidios.

Una primera observación del cuadro evidencia que la organización establece vínculos con una multiplicidad de actores de distintos campos: político, comunitario, comercial, universitario, científico/tecnológico, etc. Incluso dentro del campo político, genera estrategias de articulación con distintos niveles de gobierno y espacios gremiales. En ese sentido, el grupo referente que se encarga de la gestión de la planta láctea en General Pico posee un alto capital social, tanto a nivel interno *-bonding-* como con vínculos externos *-bridging-*. El primero, que según los autores se manifiesta en la cohesión social y el enraizamiento entre los miembros del colectivo, se evidencia en la creación en sí del proyecto de la planta a partir del aprovechamiento de una oportunidad (entrega del equipo pasteurizador). Aquí se combinaron el *capital cultural* (Bourdieu, 2000) -conocimiento académico y profesional que habilitó la ideación del proyecto a partir de evaluar su impacto y sostenimiento-, el *capital social* -pertenencia y vínculos con la Federación Rural- y el *capital simbólico* -la legitimidad que construyó La Comunitaria como organización de referencia en la región-. En esa conjunción de capitales la confianza interna entre los integrantes del equipo y en sus capitales individuales, permitió proyectar el productivo a partir de una intervención concreta en el territorio y la detección de una necesidad (alimentación, empleo, producción local). La vinculación con la comunidad y el conocimiento de sus problemáticas fue otro rasgo distintivo de la emergencia de la planta. Identificamos aquí un primer conjunto de relaciones de *cooperación* entre La Comunitaria y la Federación Rural, que fueron el puntapié para el inicio del proyecto, al igual que con CEPRODES, organización a través de la cual se presentó el proyecto al programa Soberanía. El trabajo sostenido en contacto con la comunidad local también habilitó la posibilidad de contar con las familias tamberas de la zona para estudiar las condiciones de la actividad, sus problemáticas y necesidades, lo cual les permitió también evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Un segundo grupo de relaciones se establecen entre La Comunitaria y el Estado -en sus distintos niveles- a partir de diversas instancias de articulación. El tipo de relación que se establece en cada caso depende, también, de cómo se ponen en juego los distintos capitales individuales y el colectivo. Por ejemplo, el vínculo con el Ministerio de Producción provincial denota una relación de cooperación entre actores, sin embargo desconocemos qué tipo de estrategia se utilizó para esa cooperación, en cuanto a si demandó persuasión, negociación, mediación y/o disuasión, en términos de Wagner (2006). Otro tipo de relación se establece con el Estado cuando se utiliza el capital cultural -traducido en conocimiento académico, técnico y administrativo- para acceder a un financiamiento de algún programa, plan y/o política pública. En ese caso, no se trata de una relación de cooperación, tampoco de conflicto o cooptación. Si bien existe una asimetría entre actores -en tanto el Estado puede determinar si otorga o no el financiamiento en función de la propuesta de la organización- la relación que se establece es de tipo *instrumental* y se ponen en juego allí los capitales sociales, culturales y económicos de la organización en la evaluación del proyecto. De igual forma, el vínculo con actores privados -vendedores de maquinarias- es de tipo instrumental.

En función del cuadro que realizamos podemos ver que en el mapa de actores con los cuales se vinculó la cooperativa el Estado tiene un lugar preponderante, tanto a través de lazos de cooperación como de articulación instrumental. Dentro de las estrategias de la organización la más utilizada es la de la negociación, que remite a la posibilidad de intercambio entre actores. Puede haber también uso de persuasión, considerando que la cooperativa cuenta con un respaldo de más de 15 años de trabajo territorial y legitimidad en las comunidades locales.

Reflexiones finales

A partir de esta primera aproximación, observamos que en el caso de la planta láctea el capital social de La Comunitaria es alto en cuanto a su pertenencia a espacios gremiales y políticos, la vinculación con un amplio espectro de actores y su capacidad de negociación. La organización ha conseguido generar articulaciones con sectores diversos, teniendo como principal eje el anclaje territorial y la relación con la comunidad y sus problemáticas. En ese sentido, se hibridan en su práctica diversos tipos de capital, donde además del social se destaca el cultural, siendo el económico el que presenta mayores dificultades. Una de las ideas que surgió en el estudio de otras experiencias de La Comunitaria -como la que mencionamos en la localidad de Santa Isabel (Fernández, 2024), señalaba la importancia que tenía la posibilidad de adquirir mayor autonomía de las ayudas sociales del Estado para el sostenimiento económico del proyecto. En ese sentido, tal como vimos, si bien el Estado ha sido una pieza fundamental para que se logre instalar la planta, la proyección del productivo se plantea -al menos en su horizonte- como una instancia superadora en este punto, en tanto adquirió los medios de producción propios y se encuentra delineando estrategias para la comercialización de los quesos que le permita convertirse en una industria competitiva en el ámbito local.

En un interesante texto de Bonicatto y Wagner (s/f), las autoras se refieren a las modalidades de gestión estatales y la importancia del rol de los decisores en la planificación y la implementación de las políticas. Señalan allí la importancia de la gestión estratégica planificada como una forma necesaria de poder gestionar siendo capaz de lidiar con la incertidumbre y sortear obstáculos frente a los oponentes. Este modo de comprender la gestión, asociada al conflicto pero también a la estrategia, es fructífero porque nos permite ver cómo en la organización que estudiamos se genera un pensamiento estratégico en la gestión comunitaria, que aprovecha la contingencia, la oportunidad y logra flexibilizar sus propios horizontes de acción a partir de los imprevistos, maximizando las capacidades instaladas de su equipo. Esto dota a La Comunitaria de mayor capital social y le permite lograr una diversificación de estrategias para adquirir el capital económico. Surgen así interrogantes que luego abordaremos en futuros trabajos. A partir de la identificación de estos capitales y un mapa de actores de multipertenencia, queda pendiente, entonces, reflexionar acerca de cuál es la capacidad de intervención de este productivo en la comunidad local, qué proyección económica y de sostenibilidad se puede advertir, qué posibilidades tiene la planta de generar fuentes de empleo, entre otras.

Bibliografía

- Alburquerque, F. (2001). “La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En Madoery, O., Vázquez Barquero, A. (Eds). Transformaciones globales. Instituciones y Políticas de desarrollo local. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Altschuler, B. (2008). “Desarrollo y territorio como ámbitos de disputa: economía social, concentración económica y modelos de acumulación”. Artículo publicado en Anales del 7° Coloquio de Transformaciones Territoriales. Editorial Esplendor, Curitiba, Brasil.
- Arroyo, D. (2003) “Los ejes centrales del Desarrollo local en Argentina”. Jefatura de Gabinetes de Ministros, Buenos Aires, Argentina.
- Bonicatto, M. y Wagner, A. (s/f). ¿Qué es la gestión estratégica planificada?
- Bourdieu, P. (2000). Poder, derecho y clases sociales. Desclee De Brouwer.
- Comerci, M. E. (2017). Territorialidades campesinas. Los “puestos” en el oeste de La Pampa (Argentina). Revista de Geografía Norte Grande, 66, 143-465, 2017. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rgeong/n66/art09.pdf>.
- Fernández, C. (2024). Trabajo territorial, participación y producción. Claves explicativas para entender los logros de un proyecto de desarrollo local en el oeste pampeano (2015-2023). Huellas, 28(1), 10–31. Recuperado a partir de <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/huellas/article/view/8138>

- Forni, P., Castronuovo, L. y Nardone, M. (2009). Redes, capital social y desarrollo comunitario. Una aproximación teórico-metodológica. *Análisis Organizacional, Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales* (113-146).
- García, L. N. (2021). De las Asociaciones del PSA a la Cooperativa del MTE: dos décadas de activismo y participación de las mujeres en el Oeste pampeano. *Revista Huellas, Volumen 25, No 2*, Instituto de Geografía, EdUNLPam: Santa Rosa. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/huellas-2021-2526>.
- Manzanal, M. (2017) “Desarrollo, territorio y políticas públicas. Una perspectiva desde el desarrollo rural y territorial”. En *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 46, 1er. Semestre, pp. 5-31. CIEA (Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. <http://www.ciea.com.ar/revista-interdisciplinaria-de-estudios-agrarios>
- Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Wagner. A. (2006) Actores sociales: los sujetos del cambio. Una primera aproximación al análisis de actores. Cátedra de administración en Trabajo Social. FTS: UNLP.