

## **El proceso de fortalecimiento organizacional como un aporte al desarrollo territorial en la cuenca forestal del Delta del Paraná. El caso de la Asociación Isleños Unidos II**

Gonzalez A.<sup>1</sup>; Fernandez M.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> AER Delta del Paraná – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Río Paraná de las Palmas y Canal L. Comas. Islas Campana (2804) CC 14. Buenos Aires. [gonzalez.adrian@inta.gob.ar](mailto:gonzalez.adrian@inta.gob.ar)

<sup>2</sup> AER Delta del Paraná – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Río Paraná de las Palmas y Canal L. Comas. Islas Campana (2804) CC 14. Buenos Aires. [fernandez.mauro@inta.gob.ar](mailto:fernandez.mauro@inta.gob.ar)

### **Resumen**

En el contexto de una disminución de los niveles de participación y un debilitamiento de las organizaciones en el espacio agrario, generar acciones que contribuyan al fortalecimiento de las entidades del sector rural existentes, puede contribuir y generar implicancias finalmente sobre el desarrollo local y sectorial. Tomando como eje el enfoque del desarrollo territorial y la contribución de la participación organizada de los actores para planificar el desarrollo, se pretende en esta comunicación realizar una breve descripción del proceso de fortalecimiento iniciado desde la Agencia de Extensión Rural (AER) Delta- INTA, junto con una entidad constituida por pequeños productores ubicados en parte de la cuenca forestal Bonaerense, más conocida localmente como zona núcleo forestal. Se trata de la Asociación Isleños Unidos II que está integrada por más de 70 socios entre productores, pobladores y propietarios de islas, ubicadas en su mayoría sobre las jurisdicciones insulares de Campana y en menor medida San Fernando. Este proceso de fortalecimiento se desarrolla desde mediados de año 2009 y continúa hasta la actualidad. Ha sido iniciado por interés de los socios en recuperar la vigencia de la organización, luego de varios intentos anteriores que no cumplieron con las expectativas propuestas. En esta oportunidad, la AER Delta en base a sus capacidades e instrumentos disponibles desde los proyectos de desarrollo en los que trabaja, comienza una etapa de acompañamiento para facilitar y coordinar el trayecto hacia el objetivo propuesto por los miembros de la organización. En la presentación de esta experiencia, primeramente se hace un breve repaso del camino atravesado por la entidad, luego se enumeran algunas de las acciones de parte de la AER Delta en su intervención facilitadora. Se describen las características esenciales al materializarse el proceso, en dos etapas diferenciadas, siendo una primera enmarcada en la regularización y la segunda en el posicionamiento y visualización de la entidad.

A través de esta experiencia, se pretende resignificar el rol protagónico en el desarrollo del territorio que puede alcanzarse a través de la participación organizada de los actores, las que una vez fortalecidas, puedan influir sobre el entorno, exponiendo sus intereses, canalizando sus problemáticas y definiendo su identidad dentro de la trama social presente en el ámbito local.

Para el desarrollo del espacio rural, se requiere contar con la participación organizada de la población que compone el territorio, porque es la que permite o favorece el inicio de procesos de desarrollo equitativo y sostenible en el tiempo (Rozemblum, 2006). Es precisamente la participación la que habilita la discusión respecto de las formas en la que se configuran los elementos sociales, económicos y políticos que caracterizan a un determinado espacio, y de algún modo, tener influencia sobre la realidad que impera acerca de la idea del desarrollo en el ámbito local. Son las prácticas concretas de los actores y sujetos que al apropiarse de los espacios y provocar cambios, dejan marcas en el camino, que explica cómo se va “construyendo” el territorio.

El Enfoque de Desarrollo Territorial es adoptado por el INTA, y lo entiende como un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos, para consolidar el entramado socio-institucional y el sistema económico-productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad (INTA, 2007). La transformación del sector rural, se enmarca en un proceso que a través de la organización, dinamización del territorio y la puesta en marcha de metodologías dinámicas y flexibles, pretende alcanzar un alto grado de innovación y diversificación económica, altos niveles de capital social<sup>1</sup>, así como mejoras en la infraestructura, el equipamiento y los servicios para el desarrollo económico y optimizar la calidad de vida (Sili, 2005).

Según Manzanal (2003) la participación organizada avanza y se fortalece en su práctica concreta. Desde la acción, la sociedad se capacita para ir superando niveles de participación que implican mayores compromisos con su propio destino y el de su comunidad. Brett (1999) considera que la participación es un proceso por el cual la población, especialmente los sectores sociales menos favorecidos, tienen influencia en las decisiones que se toman. Este autor considera dos modelos, uno débil, asociado a informar para ser consultado y uno fuerte, para la toma de decisiones y control (Brett; 1999). Todas aquellas experiencias organizativas que en los ámbitos rurales se desarrollen, contribuirán a elevar la discusión respecto del destino del territorio en el que desarrollan sus actividades productivas y sociales.

El Sistema de Extensión de INTA con sus diferentes programas y proyectos, pone a disposición un conjunto de herramientas orientadas a fortalecer la participación de los actores en las organizaciones. La intención es aportar innovación [...] tendiente al cambio social, mediante la incorporación de una nueva visión basada en principios de estrategias de acompañamiento para el desarrollo rural (Thiele, et al, 2002), derivadas hacia la búsqueda de posibilidades de un encuentro fructífero entre [productores]<sup>2</sup> y técnicos (Clavijo; 2008).

Las organizaciones de productores contribuyen en su accionar a mejorar las bases sociales y así incrementar la interrelación entre los distintos agentes del territorio. Para ello, es esencial que las mismas fortalezcan sus capacidades, aprovechen sus propios recursos, expresen sus intereses y visualicen sus conflictos, como una manera de ocupar posiciones en el territorio.

La Región del Delta del Paraná cuenta con organizaciones de productores desde hace más de 100 años, algunas de ellas están vigentes actualmente. En general se focalizan en promover la mejora de la producción, la infraestructura, los aspectos sociales y la defensa de los modos de vida del poblador y productor de la región insular. Cada una de estas organizaciones cuenta con distintas trayectorias, composición, sector de la producción al que representan, y están conformadas por diferentes actores del ámbito local.

---

<sup>1</sup> El capital social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas. Es una forma de institucionalidad social, basada en los valores compartidos, la cultura local, que promueve la capacidad de las personas para actuar sinérgicamente, generando redes, asociaciones y concertaciones hacia el interior de la sociedad. El capital social sería la habilidad de una comunidad para trabajar unida por un objetivo común y se refleja en la densidad o entramado institucional que posee una sociedad (Rozenblum, 2006).

<sup>2</sup> En Clavijo (2008) la cita menciona a *campesinos* y técnicos. La utilización del término productor en reemplazo de campesino obedece a la más común denominación de los actores presentes en esta región del Delta.

**Cuadro 1. Año de creación de las principales organizaciones presentes en el Bajo Delta**

<b>Organizaciones, instituciones y medios de comunicación</b>	<b>Año de creación</b>
Cooperativa agrícola productores del Delta Ltda. (E.R.)	1933
Cooperativa de Consumo Forestal y Servicios Públicos del Delta Ltda.	1933
Isleños unidos II	1934
Consejo de Productores del Delta - CONPRODEL	1936
Asociación Forestal Argentina Regional Delta (AFOA)	1946
Cooperativa de Provisión de Servicios Públicos para Productores Forestales del Delta Ltda.	1982
Grupo de consulta mutua del rio Carabelas	1985
Cooperativa los mimbreros	1988
Grupo de consulta mutua Las Cañas	1995
Grupo de consulta mutua Los Arroyos	1996

Fuente: Fernandez, A, 2013.

En esta presentación, se pretende hacer una breve descripción del proceso iniciado desde la AER Delta, como una contribución al fortalecimiento y el empoderamiento<sup>3</sup> de los actores, tomando la experiencia iniciada con la Asociación Isleños Unidos II. Dicha entidad está constituida por actores que viven y producen en la región conocida como Zona Núcleo Forestal<sup>4</sup>, siendo la actividad preponderante la producción forestal con Salicáceas (álamos y sauces), en complementación con actividades ganaderas, apícolas, fruti-hortícolas, en sistemas de producción protegidos y a zanja abierta.

#### Actividades de Fortalecimiento organizacional. El caso de Isleños Unidos II

La Asociación Isleños Unidos (AIU) remonta sus orígenes en el año 1934 a partir de la iniciativa de varios pequeños productores frutícolas y forestales de la zona del Canal Alem, Río Carabelas y Canal 6 en la sección 4° de Islas de Campana. Con el transcurso del tiempo, diversos eventos hidrometeorológicos, crisis económicas y pérdida de competitividad de la producción, provocaron un creciente éxodo (Galafassi, 2005). Estas circunstancias tuvieron impacto en las organizaciones del sector, las que debieron adaptarse y reponerse a una menor participación de los actores. La AIU transita por diferentes etapas, sufre caídas y recuperaciones, con matices en cuanto al nivel de actividad, intensidad y modo de exponer los reclamos. Después de un débil funcionamiento y períodos de inactividad, comienza a reflotarse a principios de los años 90, logrando entre otras iniciativas durante el año 1994, registrarse como entidad ante personería jurídica, inscribiéndose con el nombre por el que se la conoce actualmente<sup>5</sup>. El objetivo de la Asociación expresados en su estatuto, es el de propender al desarrollo de la familia isleña, básicamente en lo que se refiere a la mejora de las condiciones para el desarrollo de la producción y la vida social del poblador Isleño, buscando articulación con programas municipales, provinciales, nacionales e internacionales,

<sup>3</sup> El concepto de Empoderamiento no tiene una definición única y por eso no es muy usada en el “campo” del desarrollo rural. El empoderamiento está relacionado con la palabra poder, es decir tener el acceso y el control (Díaz D. y otros, 2008). No se pasa por alto en este proceso de fortalecimiento que se describe en este trabajo, las implicancias del poder y su influencia en la participación para el consenso y la articulación respecto de la visión del desarrollo.

<sup>4</sup> Zona Núcleo Forestal (ZNF) es como se denomina y conoce localmente a este sector de territorio, constituido por las jurisdicciones insulares de los partidos de Campana, Zárate y parte de San Fernando donde se concentra el 93 % de las plantaciones de álamos (14000 ha), de un total de 83.370 ha forestadas con salicáceas (álamos y sauces) en todo el Delta (DPF MINAGRI; 2011). En este espacio, coexisten establecimientos forestales de magnitud -integrados a las industrias del papel, tableros de partículas y el aserrío-, aserraderos PyMEs y productores familiares pequeños en los intersticios territoriales, que complementan la forestación con actividades de diversificación (producción ganadera, hortícola, apícola y nuez pecán). (Proyecto Regional con Enfoque Territorial Zona Núcleo Forestal del Delta del Paraná – INTA (2013).

<sup>5</sup> Se inscribe con el nombre de Isleños Unidos II, ya que Isleños Unidos estaba registrado como entidad con anterioridad, en el año de su conformación en 1934.

oficiales o privados, y que tienda a dar respuestas a la problemática de manera integral (AIU; 2012). En el transcurrir de su accionar, las propuestas impulsadas y los logros finalmente alcanzados, no satisfacen las expectativas planteadas por el conjunto de los socios, diluyéndose los esfuerzos, afectando incluso la vigencia de la personería jurídica. Se evidenciaron varios intentos por recuperar la iniciativa y en la coyuntura, acoplarse a la oferta de proyectos impulsados desde el Estado y las ONGs, con el fin de paliar la difícil situación de crisis de los 90 y principios del 2000 que afectó fuertemente a los productores locales. Sin éxitos evidenciables en esta etapa mencionada, transitando el año 2003, nuevamente el mismo grupo de socios retoma la iniciativa y comienza a trabajar en un nuevo proyecto, cuyo objetivo es alcanzado, implicando una renovación en las expectativas de los socios. Este proyecto incluyó la firma de un convenio entre AIU y la Asociación Islas Talavera con el municipio de Campana, para la creación de un espacio en el ejido urbano, denominado “La Casa del Isleño”, lo que significó el desembarco de los socios isleños en la ciudad, para comercializar sus productos y mejorar su competitividad.

A pesar de esto y hacia adelante, la institución no logra mantener otros proyectos y canalizar ordenadamente los reclamos de otros socios, al focalizar los esfuerzos en mantener activo este nuevo espacio para la comercialización. Comienza a debilitarse el interés por resolver temas emergentes, la participación disminuye y se aleja el objetivo pendiente en cada una de las etapas, la recuperación de la personería jurídica. Hasta este momento, la organización no contaba con un listado de socios actualizado, no se aportaba la cuota social y las actas no se realizaban formalmente ni se registraban la totalidad de las reuniones. Estas -que se materializaban en la ciudad-, se hacían espaciadas y tenía como eje convocante, la mejora del funcionamiento y la búsqueda de recursos para el mantenimiento edilicio de la Casa del Isleño. La falta de estrategias para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, la disolución de los liderazgos, una merma en la participación y en los compromisos, implicó un creciente abandono de proyectos, la debilidad de los reclamos, dando paso a una pérdida del “peso” real y simbólico de la institución en la región (Fernandez, A. 2013<sup>6</sup>).

A mediados del año 2009, un grupo de socios con el apoyo y acompañamiento del INTA Delta a través de la Agencia de Extensión Rural Delta y como parte de sus actividades vinculadas al fortalecimiento de las organizaciones de productores, comenzó a transitar una etapa con la intención de recuperar a la entidad. El objetivo inicial estuvo focalizado en la necesidad de encauzar la institucionalidad en lo que hace lo jurídico administrativo, para alcanzar la regularidad y plena vigencia de la organización. Desde la AER Delta se planifica y se apoya a los socios en lo que hace a la convocatoria, para la realización de una reunión plenaria en la ciudad de Campana, en la que participan más 30 personas y se acuerda la conformación de una comisión regularizadora<sup>7</sup>. Se abre un nuevo padrón de socios y se comienza a invitar a nuevos interesados. Luego de buscar y recibir asesoramiento de parte de personas experimentadas en este tipo de regularización de entidades de bien público<sup>8</sup>, se alcanzan las condiciones mínimas para poder hacer el llamado a elecciones y de esta forma, lograr la constitución orgánica de una nueva Comisión Directiva que cumpla con los preceptos estatutarios y los requerimientos jurídicos habilitantes. A partir de aquí, comienza un trabajo de parte de la AER Delta de involucramiento y de acompañamiento, cuyo rol explícito ha sido el de facilitar, acompañar y potenciar las capacidades de los actores para contribuir al resurgimiento y reposicionamiento de la organización.

---

<sup>6</sup> En un relevamiento realizado en 2008 sobre el grado de conocimiento que perciben los pobladores sobre la existencia de las instituciones, organizaciones, medios de comunicación entre otras, arroja que un 79% de los entrevistados no conocen la AIU.

<sup>7</sup> Esta comisión cumplió el rol de establecer el orden y ejecutar los procedimientos necesarios para a) Recuperar y revisar los balances, tramitar los nuevos balances no presentados, tomar conocimiento de las actas anteriores, del listado de socios, las tramitaciones de exenciones impositivas caducadas, vigentes y a tramitar, entre otras cuestiones. Su objetivo final, consistía en reunir las condiciones mínimas para realizar el llamado a elecciones en Asamblea Ordinaria de socios, y así constituir una nueva comisión.

<sup>8</sup> Se recurría frecuentemente a la oficina de Entidades de Bien Público del municipio de Campana, para recibir instrucciones y asesoramiento respecto de los requisitos legales a cumplir, y rescatar información de la institución en las oficinas de Campana y de La Plata.

## El fortalecimiento de la organización. El acompañamiento y rol facilitador desde la AER Delta

El proceso de fortalecimiento de la organización comprendió dos etapas:

- la primera de ella enmarcada en la regularización
- y la segunda en el posicionamiento y visualización de la entidad.

En este proceso, la AER Delta fue poniendo a disposición de los socios, metodologías predeterminadas y en otros casos adaptaciones según las circunstancias, para contribuir al mantenimiento de los niveles de participación, favorecer la democratización, el aprendizaje, definir los objetivos estratégicos y aportar al encuadre y definición de los temas/problemas para su mejor abordaje. El objetivo implícito ha sido el de iniciar una instancia bidireccional enseñanza-aprendizaje, que de manera participativa ayude a entender y concebir la realidad de los propios actores, como punto de partida para revertir y modificar grupalmente parte de la misma, a partir de las experiencias y su propia cultura. A continuación, se expondrá de manera esquemática, parte de las acciones centrales iniciadas en este proceso, para dar cuenta las tareas desarrolladas a partir del objetivo enunciado.

La AER Delta estuvo presente en cada una de las reuniones de Comisión Directiva (ordinarias y extraordinarias) y en reuniones con grupos de socios para la elaboración de proyectos por mandato de la propia Comisión Directiva. En esta participación, se brindó acompañamiento para la definición de los problemas y encausar las propuestas para ser presentadas en diferentes instancias gubernamentales, en especial el área municipal. Se facilitó la búsqueda y circulación de la información –técnica y legal -, a demanda de la entidad, y de manera conjunta se analizaron programas y proyectos disponibles desde las instancias gubernamentales y no gubernamentales potencialmente posibles de ser implementados por la Asociación.

Se realizaron talleres orientados a conocer, las expectativas de los miembros respecto del asociativismo como forma de cambio social y productivo, la manera en la que se piensan los proyectos, el tratamiento de temas técnicos-productivos y la comprensión de los aspectos centrales de las normativas respecto del Delta que surgían en el transcurso del proceso. Las metodologías implementadas en los talleres fueron simples, predeterminando un esquema de trabajo o guía, como base para volcar sobre un rotafolio las opiniones y propuestas, buscando la participación amplia, democrática, favoreciendo al clima de discusión en el marco del respeto y la valoración de la opinión del otro.

En cuanto a la convocatoria para las reuniones de Comisión Directiva, la tarea ha sido reforzar desde la AER Delta la invitación, haciendo manifiesto la orden del día y la importancia de la presencia de cada uno. Esto ha sido clave para mantener un buen nivel de participación. Se mantuvieron también reuniones en campo de productores, donde además de las actividades institucionales, se fue tomando conocimiento de la realidad productiva del socio al que se visitaba. En las reuniones en sí, se contribuyó en todo momento al desarrollo de un buen clima de trabajo, animando, facilitando, evitando desde la intervención el “estancamiento” de los temas o la “dispersión” de los mismos, democratizando la opinión desde la moderación, para que surjan otras voces por fuera de los líderes o referentes de ciertos temas. Ante la aparición de conflictos -dentro de la Comisión Directiva y de ésta con algunos de los socios-, se contribuía a mediar y orientar su moderación, buscando una solución proactiva y aprendiendo a partir del evento desencadenado. Por otro lado, se hicieron esfuerzos para supervisar los roles designados desde la Comisión Directiva para que los miembros ejecutaran distintas tareas. Se contribuyó a enmarcar los temas tratados, con la intención de abordar aquellos factibles y al alcance de las posibilidades de canalizarse por la Asociación.

Se puso mucho esfuerzo en realizar las actas de reuniones con una completa descripción de los temas tratados y las responsabilidades asumidas, de modo de reflejar lo trabajado, para que funcione como un canal de comunicación para los socios.

A continuación, se hará una descripción de lo acontecido centralmente en el desarrollo de este proceso que, como se dijo al iniciar este párrafo, abarca una primera etapa de regularización y otra de posicionamiento y visualización de la entidad.

### **La etapa de regularización**

Esta etapa (2009-2011) se caracteriza por la regularización de la entidad al avanzar hacia la recuperación de la vigencia de la personería jurídica. Los esfuerzos de los socios estuvieron centrados en el aprendizaje, la maduración y luego aplicación de los procedimientos para el adecuado funcionamiento de la Comisión Directiva y la presentación de cada uno de los requerimientos administrativos. La regularización ante personería jurídica significó “poner al día” varios actos administrativos caducados y otros omitidos con el correr de los años. Se comenzó estudiando el estatuto e internalizando su alcance junto con los socios, se recuperó la documentación existente -la administrativa, la jurídica, los proyectos, notas, etc-, la que estaba dispersa en diferentes sitios, siendo luego sistematizada para tomar conocimiento de su contenido. Se realizó la rúbrica de libros, se constituyó un nuevo padrón de socios y comenzó la implementación de fichas de “afiliación” que incorporó datos personales, del contexto familiar, la realidad productiva y el vínculo con la región. Para regularizar la cuestión administrativa, fue necesario recibir asesoramiento jurídico y contable para la presentación de los balances anuales no informados<sup>9</sup>. Se planificó y difundió entre los socios un cronograma de asambleas (con periodicidad mensual), disponiéndose de un libro de actas y un responsable para su realización, siendo designado el Presidente de la organización<sup>10</sup> -quien contaba con experiencia en el tema - y con el apoyo de la AER Delta que contribuyó a elaborar actas de reuniones ampliamente descriptivas.

Esta etapa de regularización jurídica-administrativa demandó una marcada atención, lo que implicó un desvío en el tratamiento de otros temas específicos y cotidianos de interés de otros socios<sup>11</sup>. Las reuniones comenzaron a ser periódicas, sistemáticas, con elaboración de actas y con distribución de roles y responsabilidades. Estas responsabilidades, solo eran ejecutadas por un número mínimo de miembros, en especial quienes ocupaban la cúspide de la Comisión Directiva y vivían en la ciudad. La circulación de información respecto a las acciones y las reacciones frente al tratamiento o resolución de los temas era óptima entre algunos de los miembros de la Comisión, y de menor grado con el resto, en especial de aquellos que viven en el Delta. El motivo de esta dificultad, radica en que las reuniones se realizaban en la ciudad de Campana, lo que implicaba una menor presencia de socios y miembros de Comisión Directiva que habitaban en la isla. Estos últimos, se fueron desentendiendo, al evidenciar que la mayor inversión de esfuerzos estaba en el cumplimiento de los plazos y la entrega de actos administrativos y jurídicos, lo que dispersaba, claro está, la atención de otros temas más cotidianos y emergentes que los productores demandaban tratar.

Los socios y miembros que lideraron esta etapa de recuperación de la vigencia de la personería jurídica -residentes en el espacio urbano, pero propietarios de predios en islas, algunos en producción y otros solo como espacio de recreación y de resguardo del patrimonio familiar -, disponían de tiempo y estaban cercanos a las oficinas administrativas para cumplir con reuniones, el seguimiento de expedientes y tramites diversos. Las reuniones -que mantuvieron la regularidad mensual estrictamente-, fueron contando con una menor participación de los socios isleños, y con dificultades para alcanzar el quorum y para tratar los temas pendientes<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> El trabajo aportado desde diferentes áreas del municipio de Campana, en especial de la Oficina de Entidades de Bien Público y de Producción, ha sido importantísimo durante todo el proceso de recuperación de la vigencia jurídica, ofreciendo asesoramiento y apoyo permanente de sus integrantes, agilando tramites, muchos de ellos necesario de realizar en la ciudad de La Plata.

<sup>10</sup> En esta etapa el presidente de la Asociación fue el Sr. Pascual Sgro

<sup>11</sup> Observación realizada en base al análisis de las actas institucionales de la Asociación.

<sup>12</sup> Observación realizada en base al análisis de las actas institucionales de la Asociación.

Se concreta finalmente la regularización de la Asociación ante personería jurídica y recupera la inscripción como entidad de bien público municipal, cumpliendo con todos los requisitos, emprendiéndose una nueva tarea, la de realizar ordenadamente un seguimiento de todo aquello que implique evitar vencimientos o la caducidad de los trámites iniciados ante Personería Jurídica, AFIP y Entidades de Bien Público Municipal.

En un análisis realizado desde la AER Delta de los temas tratados hacia atrás en base a actas conformadas, se evidenció que los temas/problemas considerados eran muy diversos, abarcativo, no priorizados, carentes de estrategias para su posible resolución y sin roles distribuidos para evitar la centralidad de los mismos en pocas personas. Esto sirvió como ejemplo para modificar la forma de abordar los problemas y los reclamos, realizando una mejor descripción y puntualización de los temas a exponer antes las instancias gubernamentales, básicamente municipales. A pesar de eso, la asociación, logra una muy buena instancia de diálogo con el municipio de Campana y sus diferentes áreas. También con otras entidades del sector urbano, en detrimento de una menor interacción con las organizaciones isleñas<sup>13</sup>. Estos aspectos identificados, y la menor participación de socios isleños por lo explicado anteriormente en cuanto a la priorización de los temas jurídicos por sobre los emergentes, provoca una creciente tensión.

Se empieza a reflejar hacia adentro de la organización la necesidad de dar más centralidad a los temas y problemas cotidianos y emergentes de quienes viven en el Delta. La AER Delta identifica esta tensión manifiesta, y comienza a interesar y comprometer a los productores y pobladores residentes en el espacio insular, para participar e incorporarse como socios, de manera de mejorar la ecuación e incrementar el peso específico de los actores más presentes en el medio rural. Esta búsqueda de nuevos agentes para participar en la asociación, tuvo como resultado un incremento de la masa societaria y la aparición de nuevos liderazgos.

A partir de aquí, se suscribe una nueva etapa en el proceso de fortalecimiento institucional, donde la AIU comienza a consolidar su identidad, alcanzar una más cercana relación con los productores y habitantes isleños, e imprime una mayor presencia territorial y comienzan a fortalecerse los vínculos con las demás entidades sectoriales de la región del Delta.

### **La etapa de posicionamiento y visualización de la entidad**

Transitando el año 2011 la presidencia estaba en manos del Sr. Pascual Sgro, quien lideró la primera etapa y mantuvo un destacado desempeño para reestablecer la vigencia de la personería jurídica de la entidad, en base a su experiencia y su constancia para dar cumplimiento a todos los actos administrativos que la etapa demandó. Un problema de salud y su posterior fallecimiento, pone en funciones al vicepresidente de la Asociación. La desaparición del presidente, precipito la necesidad de reencausar temas pendientes, redefinir de nuevo los roles y habilitar un buen clima de trabajo entre los socios para que no disminuya la participación y llegar a la próxima asamblea ordinaria, respetando los tiempos institucionales para el llamado a elecciones.

En octubre de 2011, centrando los esfuerzos en lograr una buena convocatoria, se realiza la asamblea ordinaria para la conformación de una nueva comisión con una muy buena concurrencia. De forma democrática, los presentes propusieron a “viva voz” una lista de socios para la elección, alcanzando el consenso y la aprobación, habilitando la posterior realización del acto eleccionario. Se realiza el sufragio y se proclama la Comisión Directiva electa<sup>14</sup>, con una nueva composición y un mayor número de actores del espacio insular, quienes en su mayoría viven y trabajan en la región.

---

<sup>13</sup> En cuanto al vínculo con lo productivo y la vinculación con las instituciones del sector isleños, la asociación comienza a participar formalmente del Consejo Local Asesor de la EEA Delta del Paraná –INTA

<sup>14</sup> Algunos de los miembros de la comisión directiva de la gestión anterior han permanecido a pedido de los socios, como el caso de la tesorería y vocales, por la experiencia, el óptimo desempeño del rol en el mandato anterior.

Una de las primeras resoluciones adoptadas por la nueva comisión, fue la de fijar e instalar las fechas de reuniones mensuales, estableciéndose el primer sábado de cada mes. Por otro lado, se consideró la necesidad de conocer los problemas y las demandas concretas de los socios y no socios, abarcando otras zonas y apuntando a una mejor visión territorial de la realidad. Se estableció entonces, que se realizarían las reuniones los meses pares en la EEA Delta del Paraná-INTA para facilitar la llegada de socios del Canal 6, Arroyos Las Piedras y Río Paraná, y los meses impares en el Recreo Blondeau para la llegada de socios del Río Carabelas y el canal Alem en sus dos secciones, con la intención de motivar la participación incluso, de productores y pobladores de Islas de San Fernando.

Se realiza una presentación en sociedad de la nueva Comisión Directiva, pero se pone énfasis en enviar notas escritas a autoridades con jurisdicción en el Delta (municipios, Prefectura, Policía) y en especial a las entidades del sector productivo (cooperativas, instituciones, grupo de productores), remarcando el objetivo de la asociación, su representación y la composición de la comisión.

Desde la AER Delta se propone crear espacio por fuera de la Comisión Directiva para abordar los principales temas/problemas que surjan de las reuniones mensuales. Se elige entre los socios a los responsables para cada grupo (infraestructura, administración y contabilidad, sociales, producción). Se imprime como consigna para este espacio, la necesidad de establecer que, ante la aparición de los problemas o cuando se pretenda abordarlos, en primer lugar siempre se reúnan los elementos, se analice el contexto, se recorte y se elabore una estrategia, de manera de evitar el desvanecimiento de su posible solución. Esta propuesta es aceptada. Se implementa esta modalidad luego para trabajar y tomar posición ante otros temas emergentes, como por ejemplo (Ley de Ordenamiento de Bosques, Ley de Humedales, etc), avalar proyectos de apoyo a la producción del sector, entre otros. Se realiza un notable esfuerzo por generar el hábito para la priorización de los problemas, para discriminar aquellos que puedan ser abordados desde la entidad y aquellos que requieran de la generación de alianzas o acuerdos, para reclamar de manera conjunta junto a otras entidades del sector. El objetivo que se buscó desde la AER Delta, ha sido el de evitar desgastes ante el tratamiento de temas de mucha complejidad, que no pueden ser resueltos solamente por el abordaje de una sola organización.

La Asociación prioriza otro objetivo, disponer de una cuenta bancaria a nombre de la entidad. Esta fue una etapa de mucho esfuerzo desde la tesorería, la presidencia y demás socios, para cumplir con los requisitos, presentar la cancelación y/o eximición de impuestos, la presentación de los balances y el REPOC<sup>15</sup> entre otras. Se obtiene la cuenta bancaria y cumple con el objetivo propuesto, cuestión ésta, que habilita a la entidad a recibir aportes o subsidios de organismos para el desarrollo de proyectos.

Desde el INTA y la AER Delta, se acompaña a la entidad en el desarrollo de proyectos orientados a la mejora de la infraestructura. Se trabaja de manera conjunta con el municipio de Campana, el INTA<sup>16</sup> y los socios en varios proyectos, destacándose por su concreción, dos de ellos. El primero ha sido la conformación de un consorcio Vecinal en la zona del canal Alem y Arroyo Las Piedras para el desarrollo de infraestructura para el manejo del agua, y el otro para la reparación del camino que une la Ruta Nacional N° 12 con el Canal a Alem a la altura del km 4, conocido

---

<sup>15</sup> El REPOC es el Registro Provincial de Organizaciones de la Comunidad

<sup>16</sup> El municipio de Campana y el INTA cuentan con antecedentes de articulación para el desarrollo de proyectos y la articulación de acciones, a partir de iniciativas municipales que buscan dar solución a las demandas de los habitantes del sector insular. Un antecedente formal ha sido la implementación de un proyecto para el desarrollo local entre el INTA y el municipio llamado "Área Piloto para el desarrollo el Delta de Campana" (2005).



localmente como “camino de la luz”, ambos en el sector Insular de Campana. Ambos proyectos, reciben fondos del municipio de Campana y son canalizados y ejecutados por la asociación<sup>17</sup>.

La Asociación comienza a ser más visible, se muestra más receptora de problemas y reclamos de los socios y pobladores, establece mayores canales de diálogo para el traslado de las demandas hacia el municipio de Campana y otras entidades del sector. Las reuniones de Comisión Directiva siempre mantuvieron un buen número de asistentes, cercano a las 18-20 personas.

En el año 2012, se realiza en la EEA Delta del Paraná una Jornada Abierta denominada el “Delta que Queremos: Hacia la construcción compartida para el Desarrollo Sustentable del Delta del Paraná” en el marco de ProDelta 2012. La Asociación Isleños Unidos II participa de la misma en el panel social, exponiendo claramente un diagnóstico de la realidad del sector que representa, haciendo hincapié en la necesidad de visualizar a los pequeños productores y proteger las formas de vida familiar en la región. Hacen mención a la necesidad de incrementar la articulación para la búsqueda de soluciones a temas de interés general para el Delta. Fue el momento de máxima visibilidad de la Asociación ante el resto de las organizaciones, instituciones y productores. Previo a esta presentación, vale destacar la experiencia de construcción de los contenidos para la exposición. La AER Delta convocó a un taller para socios, con la intención de identificar y consensuar el mensaje y los contenidos para transmitir en la presentación de la Jornada Abierta.

Más adelante, la AIU avanza sobre un nuevo desafío, que fue la co-organización de la Fiesta del Isleño 2012 junto con el Consejo de Productores del Delta en las instalaciones del Recreo Blondeau en Islas Campana. Ha sido ésta una etapa de crecimiento y madurez, que contó con muy buena participación y compromiso de los socios para colaborar en los trabajos previos, en el desarrollo de la jornada y en el después de la celebración. Fue necesario acordar actividades, responsabilidades del punto de vista organizativo, administrativo y logístico. Se realizaron tareas de manera conjunta con el Consejo de Productores del Delta, cuestión que favoreció el vínculo y el reconocimiento del otro. Nuevamente la asociación contó con un nuevo escenario de exposición ante sus socios, las demás organizaciones del Delta, las dependencias municipales, provinciales y demás entidades policiales, Prefectura, etc.

En el transcurso hacia la actualidad en que se realiza esta presentación, se fueron abordando proyectos pendientes, algunos de los cuales no han podido ser desarrollados y otros en los que aún se continúa trabajando. Se mantiene el interés por elevar reclamos para la resolución de temas relacionados con la mejora de la conectividad de caminos, la mejora de prestaciones de servicios en la región, o la búsqueda de articulaciones con otras entidades del sector. La AIU por ejemplo, mantiene reuniones y establece acuerdo de cooperación para trabajar en temas como la inseguridad, junto con la Sociedad de Fomento Martín Irigoyen de Islas de Campana.

En noviembre de 2013, la Asociación realiza una nueva asamblea ordinaria y la renovación completa de los mandatos mediante elecciones abierta a sus socios. Se proclama una nueva lista de miembros de Comisión Directiva, integrada por socios de la gestión anterior, nuevos integrantes y el dato más relevante, se incrementa la participación de socios más jóvenes. Se estableció una línea de acción para esta nueva comisión, basada en la necesidad de continuar con lo ya iniciado hacia su concreción, en mejorar los lazos de comunicación con los socios y la colaboración con otras entidades del sector. También se remarcó la necesidad incrementar el compromiso de los socios actuales para la participación y convocar a nuevos actores. La Asociación al momento cuenta con un total de 78 socios activos, compuesto por pobladores del Delta, pequeños productores (forestales diversificados) representando el 70 % de la masa societaria, y por socios propietarios que si bien viven en la ciudad, tienen su predio en producción o disponen de un espacio de resguardo de su herencia o su pasado familiar.

---

<sup>17</sup> En el caso del primero de los proyectos (Consortio Vecinal Alem - Las Piedras), el primer de los dos subsidios otorgados, fue canalizado a través de la Cooperativa Eléctrica de Provisión de Servicios para Productores del Delta, porque en la primera fase de este proyecto aún no contaba AIU con la cuenta bancaria.

En este último tiempo, en virtud de la visibilidad de las acciones de la Asociación, se ha incrementado el interés de parte de investigadores de universidades nacionales y de ONGs, para conocer a la entidad, su funcionamiento, la racionalidad de sus integrantes y conocer la posición institucional ante temas relevantes y en tensión en la región, como por ejemplo los relacionados con producción y el ambiente.

### **Comentario final**

Son muchas las implicancias para el desarrollo de los territorios si se cuenta con organizaciones fortalecidas, ya que a partir de las mismas, los actores a través de una participación organizada, pueden aprender, mancomunar esfuerzos, canalizar sus problemas, exponer sus intereses e incrementar su identidad dentro de la trama social que impera en el ámbito local.

En el contexto de una sociedad donde se evidencia una disminución de los niveles de participación y un debilitamiento de las organizaciones, nos parece apropiado desde una visión optimista en este aspecto, rescatar la experiencia que hemos iniciado desde la AER Delta en el marco de sus proyectos de desarrollo, donde en una parte de ellos se contempla el trabajo para el fortalecimiento de las organizaciones del sector. Entendemos que no basta con incrementar la movilización de las personas, el involucramiento y el compromiso por participar, ya que todo esto se desvanece sino no existen los espacios institucionales donde puedan contenerse estas expectativas. De ahí que resulta clave partir de las estructuras organizacionales existentes (con sus trayectorias, identidades, aciertos y desaciertos) para dotarla de las condiciones mínimas (administrativas, materiales, simbólicas) que garanticen la funcionalidad orgánica y democrática y legitimen a los intervinientes en las organizaciones para un verdadero cambio social.

El rol de la AER Delta como un actor más en el proceso de desarrollo del territorio, aportando tecnologías del punto de vista de la organización, estando presente, animando y facilitando metodologías para la mediación de problemas y conflictos, contribuye al fortalecimiento de las entidades del sector. Lo que se busca como resultado es contar con organizaciones que sean capaces por sí sola de motorizar cambios, elevar reclamos, realizar propuesta y enriquecer la discusión en sus espacios de intervención, disputando sus intereses con otros actores del territorio. En términos de los modelos de Brett (1999), apostando a una participación fuerte, asociada con la toma de decisiones y de control, y como entidad, finalmente contribuir al cambio social, al fortalecimiento de los actores de la producción y de la familia isleña.

Durante este proceso descrito, se han suscitado conflictos, se han evidenciado contradicciones, visiones personales por sobre las institucionales, frustraciones individuales y grupales, desacuerdos en cuanto a las formas que se debe adoptar para la relación con el entorno, etc. Surgieron tensiones en el crecimiento de los liderazgos, en algunos casos se opacaron los roles, tanto de quienes participan desde hace mucho tiempo, como de quienes se han incorporado en estas últimas etapas. En el tránsito de estos inconvenientes, también hay aspectos fundantes y constructivos, que muchas veces no son tenidos en cuenta en el seno de la entidades, sobre todo cuando pesan más las dificultades que los logros implícitos y explícitos que se alcanzan en virtud de la participación. La animación y el apoyo “externo” para evidenciar estos actos y trabajarlos internamente, puede contribuir a dar continuidad a las iniciativas y motivaciones de los participantes, para mantener la institucionalidad, evitar la fragmentación interna e incrementar la capacidad de convocatoria.

## Bibliografía

- Alburquerque F. (2003). Planes de desarrollo sostenible en los Parques Naturales de Andalucía. Aproximación conceptual y metodológica, Instituto de Desarrollo Regional y Fundación Universitaria. Sevilla. *En "Enfoque de desarrollo territorial: Documento de Trabajo N° 1. - 1a ed. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios (2007)" ISBN 978-987-521-268-8.*
- Brett E. (1999) "Participation and accountability in development management", mimeo Development Studies Institute, London School of Economics. London. *En Manzanal M. et.al (2008). "Los pequeños productores y la institucionalidad para el desarrollo rural: alcances y propuestas". Serie Estudios y Publicaciones N° 16. PROINDER.*
- Clavijo, N. (2008). Transferencia de Tecnología. Colección Apuntes de Clase. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. *En Pérez Martínez M; Clavijo Ponce N. (2012). Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la corporación PBA en Colombia. FAO. Sub-División de Investigación y Extensión.*
- Díaz, D, Montes A, y Perry S (2008). Empoderamiento de los pequeños productores rurales. Fortalecimiento de las competencias de la población rural para la participación ciudadana. Bogota.
- Documento AUI (2012). "Carpeta de Presentación Institucional" Asociación Isleños Unidos II. Islas Campana. Buenos Aires.
- Fernandez, A (2013). "Construcción de Capital Social: Conceptualización a partir del estudio de caso de la Cooperativa de Provisión de Servicios Públicos para Productores Forestales del Delta." *En Escuela de Política y Gobierno, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires. Tesis de maestría.*
- Galafassi. G., (2005). La Pampeanización del Delta: sociología e historia del proceso de transformación productiva, social y ambiental del Bajo Delta del Paraná. Buenos Aires: Extramuros Ediciones.
- INTA - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2007). Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Documento de Trabajo N° 1. ISBN 978-987-521-268-8.
- Manzanal M. (2003). Instituciones, territorio y desarrollo local-rural (consideraciones teórico metodológicas). En Bertoncetto R. y Alessandri A. (comp) Procesos territoriales en Argentina y Brasil. Inst. de Geografía. FFyL-UBA. Bs As.
- Rozemblum, C., (2006). "El turismo rural como impulso para procesos de desarrollo local. Estudios de caso en la región pampeana argentina." *En Escuela de Política y Gobierno, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires. Tesis de maestría.*
- Thiele, T; Nelson, R.; Ortiz, O. y Sherwood, S. (2002). Investigación Participativa y Capacitación: Diez Lecciones sobre las Escuelas de Campo de Agricultores. *En Pérez Martínez M; Clavijo Ponce N. (2012). Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la corporación PBA en Colombia. FAO. Sub-División de Investigación y Extensión.*