

Procesos de coordinación de la acción colectiva en la ganadería familiar de Uruguay

Coordination processes of collective action in family livestock in Uruguay

Virginia Courdin^a

^a Maestría en Medio Ambiente y Desarrollo, Profesora Adjunta, Economía Agraria, Dpto. de Ciencias Sociales, Facultad de Agronomía, Universidad de la República, Paysandú, Uruguay
End. Eletrônico: vcourdin@fagro.edu.uy

doi:10.18472/SustDeb.v12n1.2021.35078

Received: 10/11/2020

Accepted: 10/02/2021

ARTICLE – VARIA

RESUMEN

La ganadería familiar de Uruguay cuenta con una diversidad de expresiones organizativas, generadas en función de diferentes necesidades, intereses comunes, e incluso sentimientos y valores. La cooperación para obtener beneficios individuales como colectivos, se da en diversos marcos de formalización y coordinación. A partir de entrevistas a referentes de colectivos de ganaderos familiares seleccionados en el Litoral Norte del país, se procuró comprender los procesos de coordinación de la acción colectiva en la región. Los resultados dan cuenta de procesos endógenos y/o exógenos, que reflejan las normas compartidas, aprendizajes, reglas de uso, como un medio para solucionar problemas de acción colectiva.

Palabras claves: Procesos colectivos. Producción familiar. Desarrollo rural.

ABSTRACT

Family livestock farming in Uruguay has a diversity of organizational arrangements, surging from different needs, mutual interests, and feelings and values. Cooperation to obtain individual and collective benefits occurs in several formalization and coordination frameworks. Interviews with representatives from livestock family livestock groups on the Northern Littoral of the country were a basis to assess the processes of coordinating collective action in the region. The results show endogenous or exogenous processes, which reflect shared norms, learning-processes and rules of use, as a means to solve collective action problems.

Keywords: Collective processes. Family production. Rural development.

1 INTRODUCCIÓN

En Uruguay, la ganadería ha sido percibida como una actividad desorganizada, con acciones colectivas poco frecuentes y desarrolladas de forma aislada (LARRAMBEBERE, 2009). Pero cuando se observa con atención las expresiones organizativas de la ganadería familiar se constata una gran diversidad de colectivos. Estos han sido generados en función de las necesidades e intereses comunes, sentimientos y valores, que hacen actuar de forma conjunta e incluso cooperar, con mayor o menor grado de formalización y/o intensidad, para obtener beneficios individuales y colectivos. En una tipología

reciente (COURDIN; SABOURIN, 2018), hemos diferenciado cuatro tipos de colectivos – tradicionales, integrales, económicos y productivos – que combinan de diferente manera funciones, recursos y modos de coordinación. Esa tipología da cuenta de procesos endógenos y/o exógenos de acción colectiva que vienen sucediendo en la ganadería familiar, con mayor énfasis en las últimas décadas.

Frente a un escenario de transformaciones económicas, productivas y sociales, a consecuencia de la expansión de la agricultura a gran escala (ARBELETCHE; COURDIN; OLIVEIRA, 2007; VASSALLO, 2011), la política pública implementada durante los gobiernos del Frente Amplio (últimos 15 años) tuvo como eje transversal la promoción de formas asociativas para efectivizar la aplicación de políticas diferenciales para la producción familiar. Estas fueron impulsadas con programas y proyectos ministeriales ejecutados desde la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), y a través de la adjudicación de tierras a grupos, cooperativas, etc., desde el Instituto Nacional de Colonización (INC). Son, principalmente, los mecanismos que han generado el surgimiento explosivo de nuevos agrupamientos de productores familiares y trabajadores rurales como sostén de emprendimientos productivos. De este modo, los procesos colectivos aparecen como una estrategia alternativa a la estrategia de producción individual y desde las políticas públicas se idealiza el asociativismo en la contribución al desarrollo rural (ARBELETCHE et al., 2019).

El objetivo del trabajo es analizar el funcionamiento y las estrategias de acción colectiva de las organizaciones de ganaderos familiares a partir de sus formas de coordinación entre actores individuales. Ostrom (2000) define la acción colectiva como la serie de acciones que realiza un grupo de individuos para alcanzar un objetivo o un interés común. A partir de ellas se establecen relaciones sociales basadas en valores como confianza, reciprocidad o solidaridad, o de formas de participación o gestión de bienes comunes (OSTROM, 1998). Para esta misma autora no es suficiente que los individuos estén organizados o asociados de manera conjunta en base a un objetivo común, sino que deberán desarrollarse procesos internos que pongan en valor la capacidad que tienen los individuos de organizarse, para que funcione la coordinación de la acción colectiva (OSTROM, 1992).

Los individuos se pueden diferenciar por su conducta voluntaria individual (OLSON, 1992), condicionando las relaciones sociales en el marco de la acción colectiva pero también generando patrones de interacción que llevan a establecer una actividad coordinada (OSTROM; AHN, 2003), haciendo más eficientes sus acciones al crear redes de compromisos sociales. Aquellos individuos que poseen comportamientos adaptables intentan alcanzar sus objetivos dentro de los límites de las situaciones en las cuales se encuentran o que se buscan. Su toma de decisiones se basa en el aprendizaje y la adaptación, las preferencias y las normas que toman en cuenta a los demás, y en estrategias heurísticas (reglas básicas de acción); donde la confianza aparece como un factor decisivo que afecta las perspectivas para la acción colectiva (POTEETE; JANSSEN; OSTROM, 2012).

Desde esta perspectiva teórica utilizamos las tres categorías de Ostrom (1992), para analizar la coordinación de la acción colectiva (a) la delegación de poder y responsabilidad, (b) la capacidad de elaborar y adaptar reglas, (c) los mecanismos de aprendizaje individual o colectivo. Para cada modo de coordinación se analizaron las respectivas variables a) las formas jurídicas de los colectivos, la confianza, la reputación y los recursos individuales (competencia, trayectoria, etc.) como vínculos centrales de la delegación de responsabilidad colectiva; b) las reglas institucionales, tanto formales como informales, el cumplimiento y respeto por ellas, los mecanismos de recompensas, castigos y adaptación; c) los aprendizajes individuales, los adquiridos en la experiencia común, la construcción de capacidades, etc.

2 METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el Litoral Norte de Uruguay (Figura 1), región históricamente representativa de la ganadería extensiva del país; donde en los últimos años se han observado cambios importantes en la dinámica productiva y socioeconómica, a causa de la expansión de la agricultura a gran escala, afectando de forma importante a la producción familiar (MONDELLI et al., 2012).

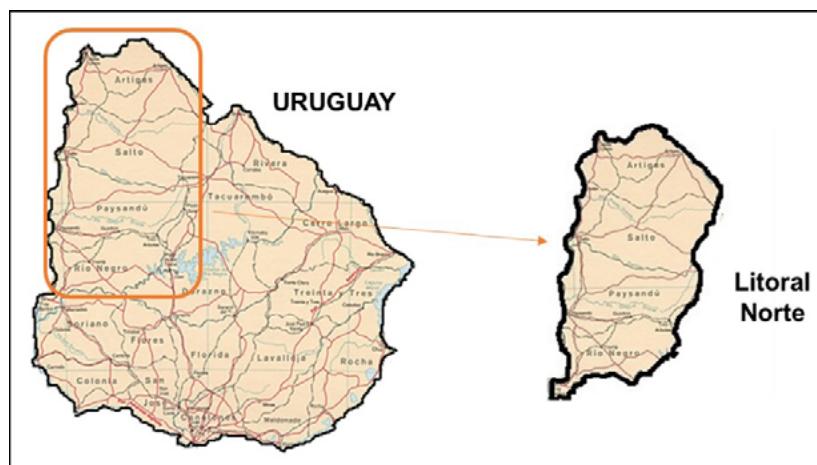


Figura 1 | Localización del área de estudio

Fuente: elaborado por la autora

La estrategia de investigación utilizada fue el estudio de caso múltiple (MARTÍNEZ, 2006) a partir de la tipificación y caracterización previa de los colectivos de ganaderos familiares identificados en la región de estudio. Se analizaron cuatro Sociedades de Fomento Rural (SFR) y tres Grupos de productores (GP), las primeras correspondientes al tipo de colectivos *integrales* y las segundas a los *económicos* (COURDIN; SABOURIN, 2018), ya que estos son los colectivos predominantes en la ganadería familiar de la región estudiada. Las SFR son entidades de primer grado, integrantes de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR – organización de segundo grado que reivindica la producción familiar), que agrupan a productores familiares (comúnmente entorno al centenar) de diferentes zonas del país y tienen como función la combinación de la acción gremial con la promocional para la búsqueda del desarrollo social y económico del país. Los GP son colectivos formales e informales (de alrededor de una decena de integrantes) que en este caso tienen como principal función el desarrollo de emprendimientos económicos comunes.

El diseño de investigación se fundamentó en un enfoque cualitativo (VIEYTES, 2004) y en la utilización del paradigma interpretativo (ALVAREZ-GAYOU, 2003), lo que permitió ahondar en las experiencias y en los significados que los actores involucrados elaboran en torno a su realidad.

La técnica de recolección de información fue la entrevista semi-estructurada (BLANCHET; GOTMAN, 2005). En total se realizaron 28 entrevistas individuales a miembros de los colectivos analizados, durante julio 2017 y agosto 2018. En todas las SFR (19 entrevistas en total) se entrevistó un directivo varón, una directiva mujer, un directivo joven y dos no directivos (en un caso solamente a uno); mientras que, en los GP (9 entrevistas), se entrevistó a un participante con liderazgo y otros dos integrantes sin roles definidos (en un caso tenía responsabilidades a cargo).

Se transcribieron y sistematizaron las entrevistas separadamente, con ayuda del programa NVivo 11[®] versión Windows (en la sección Resultados se utilizarán expresiones distinguidas con la letra E: entrevista y N°: correspondiente al entrevistado). Posteriormente se construyó una grilla de análisis referida a los atributos de los individuos y de sus relaciones, que mejoran la capacidad para resolver problemas de acción colectiva, a partir de las tres dimensiones de coordinación consideradas por Ostrom (1992).

3 RESULTADOS

3.1 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y PODER: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Cada uno de los colectivos analizados en profundidad posee recursos de varios tipos (naturales, humanos, capital, información, etc.) que son gestionados en el tiempo de acuerdo con los intereses de los involucrados, y cuya gestión está influenciada de forma significativa por los perfiles de los productores y las trayectorias colectivas de cada organización.

Las SFR, como organizaciones de primer grado afiliadas a la CNFR, poseen un estatuto jurídico formal que las obliga a conformar una comisión directiva y una comisión fiscal. Esta acción las ha llevado a desarrollar estrategias de funcionamiento que posibilitan definir roles, asignar responsabilidades y distribuir tareas en un corto período de tiempo; aunque se visualizaron diferencias que están relacionadas a las trayectorias que construyen cada una de las experiencias.

En las SFR que tienen varios años de funcionamiento y que han surgido a raíz de motivaciones propias de los productores por conquistar un mejor desarrollo económico, productivo y social del territorio donde se insertan, los objetivos de trabajo, la distribución de tareas y el proceso de toma de decisiones están definidos con claridad; y han sido facilitados por la participación de los asociados y el marco formal. Algo similar sucede con los GP que tienen estas características, a pesar de carecer de un marco normativo formal.

“Hace años que venimos funcionando así... ahora hay nietos en la directiva” (E5)

A través del reconocimiento personal (prestigio), del confort personal en las relaciones sociales, de sentimientos de pertenencia a una comunidad, el colectivo incide en el comportamiento de los productores, instándolos a desempeñarse en cargos de responsabilidad y poder dentro de la organización. Por tanto, algunos individuos desarrollan mayores habilidades para actuar frente al colectivo ejerciendo cierto poder, e incluso acumulándolo, y fomentando la conquista de determinados objetivos. Esta capacidad de liderazgo ha llevado a los productores a actuar a favor de la conquista de objetivos que ellos consideran compartidos.

“La gente seria que tiene trayectoria notable, que es gente cumplidora... esos son los que hacen marchar el grupo” (E8)

“Las responsabilidades fueron decayendo por su propio peso, según las habilidades de cada uno, y sin sobrecargar a nadie” (E11)

“Se ve que compañero tiene más tiempo o interés de participar y se lo delega” (E22)

En las SFR y GP que han surgido recientemente a partir del impulso de las políticas públicas y las motivaciones de los productores por acceder a sus beneficios, la definición de objetivos comunes, la asignación de tareas y la toma de decisiones, son procesos que se han dado con lentitud y dificultad, dada la escasez de intereses colectivos y por la baja interacción entre los participantes. En estos casos, la estructura de relaciones sociales es precaria porque la conexión entre los productores es poca, existe un menor involucramiento de ellos con el colectivo y, por tanto, se ha dificultado la generación de reciprocidad y confianza mutua.

“Los grupos formados sin conocerse no saben cómo trabajar porque no se conocen” (E17)

“Cuando son un montón de gente si no tenés una conducta, empezás a perder” (E12)

Uno de los conflictos más presentes es la designación de responsabilidades y poder. Generalmente quienes se posesionan en el liderazgo de estos colectivos tienen un capital social individual mayor. Esto les otorga instrumentos de conocimiento y comunicación a los productores que han facilitado su integración social y su capacidad individual para desempeñarse en diferentes ambientes sociales. Estas acciones reflejan las motivaciones propias de estos directivos para conseguir beneficios (materiales y simbólicos) que muchas veces no se extienden al resto de la comunidad, generándose un liderazgo que determina el surgimiento de conflictos a partir de la existencia de decisiones arbitrarias.

En todos los tipos de colectivos estudiados se refleja que desde hace varios años existen dificultades para la renovación de los dirigentes, es decir aquellos productores que tienen a su cargo responsabilidades y poder. En consecuencia, existe una permanencia de los mismos productores ocupando puestos de responsabilidad y relevancia, amparados en la necesidad de dar continuidad al funcionamiento de la organización. Esto ha hecho que la decisión para delegación de responsabilidades esté sujeta a la experiencia de la persona dentro del colectivo, al rol que desempeña, o a la predisposición de continuar en el cargo, condicionando de este modo el recambio.

“No tenemos recambio... no se sienten interesados... no le vemos quien pueda seguir” (E4)

“En organizaciones donde hay mujeres, hay más llegada de jóvenes o los jóvenes tiene más espacio, y eso facilita el recambio” (E26)

Sin embargo, esta dificultad tiene diversas consecuencias dentro de los colectivos. En algunos, el perfil de los líderes ha conducido a un sistema de toma de decisiones unidireccionales, que genera asimetrías en la coordinación de la acción colectiva y, por tanto, la gestión de los recursos es condicionada a pocos integrantes; permaneciendo del mismo modo durante el transcurrir del tiempo. En otros, la capacidad de los líderes dada por habilidades y experiencias previas ha llevado a buscar continuamente el desarrollo de estrategias de funcionamiento que fomenten la participación de los demás integrantes, de modo de favorecer la integración de los asociados y generar mayores compromisos de participación. De esta forma se han promovido procesos de toma de decisiones más democráticos, con el fin de respetar al conjunto de personas involucradas y mantener o acrecentar el capital social colectivo.

“Hace años que somos responsables, hasta el día de hoy, no sé si es por comodidad del grupo... yo soy muy conservador para las decisiones” (E8)

“Es como un líder, sobre todo por el compromiso que tiene con la gente” (E16)

“Hay varias sub-comisiones... está la del campo de recría, la de las mujeres, la de la maquinaria y caminos... había una de electrificación” (E3)

Respecto al proceso de toma de decisiones, si bien mencionamos dos perfiles de funcionamientos diferenciales, existen mecanismos operativos que son comunes a ambos. Para las decisiones de tipo operativas, que no implican la presencia física de las personas ni las opiniones colectivas y refieren a cuestiones más cotidianas, se utilizan las redes sociales, como *whatsapp*, para comunicarse y decidir. En decisiones que ameritan una mayor discusión y consenso colectivo, como es el caso de decisiones estructurales vinculadas a la circulación/inversión de dinero o decisiones que ponen en juego el prestigio de la organización como ser la participación o no en determinadas actividades, se realizan reuniones que, en general, tienen una frecuencia mensual.

“Tenemos un grupo de *whatsapp* y por ahí vemos como marcha la cosa” (E13)

“En las reuniones mensuales se discute el tema de los gastos, si hay nuevos proyectos y esas cosas” (E20)

En algunas SFR las responsabilidades otorgadas se ven facilitadas por el trabajo de recursos humanos contratados (secretarías, administrativos, etc.), que facilitan la gestión de la organización, principalmente lo vinculado al manejo de documentación, registros, e incluso actividad financiera, cobro de mensualidad, realización de pagos, etc. Este recurso aparece en organizaciones de mayor trayectoria, que tienen solvencia económica y donde el aprendizaje adquirido con el tiempo lleva a delegar parte de las responsabilidades para un mejor cumplimiento del funcionamiento y respaldo ante los asociados.

“Ella lleva las planillas de contralor interno, de la mensualidad de los socios, hace (gestión en) los bancos, los pedidos a la veterinaria... es bravo cuando hay mucha gente” (E6)

3.2 MANEJO Y TRANSFORMACIÓN DE REGLAS: CONSTRUCCIÓN DE ARREGLOS COLECTIVOS

Las reglas son consideradas como las representaciones compartidas con el exterior (OSTROM, 1992). De acuerdo con la clasificación de las reglas de Ostrom (2000) entre reglas constitucionales, de elección colectiva, operativas, los estatutos en las SFR y los reglamentos de funcionamiento interno en los GP refieren a reglas constitucionales, siendo un conjunto de reglas “fijas” en un nivel amplio. Las mismas consideran aspectos vinculados a quienes tienen derecho a tomar decisiones, qué acciones están permitidas y cuáles no, qué procedimientos deben seguirse, etc. Estas reglas sociales inciden en la definición de las reglas prácticas, pues ponen en juego las particularidades de la relación entre los individuos, los derechos y deberes de cada uno, condicionando las actividades y los resultados.

Las reglas de elección colectiva refieren a las decisiones que toman los directivos/referentes respecto al funcionamiento del colectivo, a cómo deben administrarse los recursos de uso común, cómo es la articulación con el medio, qué tipo de actividades desarrollar, entre otras. La adaptación o modificación de estas reglas, le han dado flexibilidad a los colectivos a través de decisiones estratégicas, que procuran beneficiar al conjunto del colectivo. Lo importante es que estas reglas sean conocidas, utilizadas y aceptadas por todos los productores en cada uno de los colectivos, de modo que generen compromiso en los integrantes como forma de garantizar el funcionamiento y la regulación de las actividades.

“Si el grupo tiene un compromiso serio tiene que cumplir al margen lo que venga” (E17)

Luego están las reglas operativas referidas a aspectos más cotidianos, que en los casos analizados tienen que ver con el manejo de los recursos comunes y el intercambio de información que se genera en ese proceso. En el caso de las SFR que poseen campos colectivos, las reglas operativas hacen referencia a las prácticas productivas del campo, y son decisiones de una comisión específica para la gestión del bien colectivo. En caso necesario, intercambian información diaria a través de la red social *Whatsapp*, lo que agiliza los procesos. En este tipo de reglas las modificaciones y adaptaciones son más frecuentes, ya que refieren a situaciones productivas, en donde están involucrados recursos naturales que dependen de las condiciones climáticas para desarrollar sus procesos. Lo mismo sucede en los GP que poseen campos compartidos donde se repiten este tipo de reglas y situaciones.

“Ahora tenemos el grupo de whatsapp, la tecnología ha ayudado mucho... aparece un animal enfermo y enseguida se trae el medicamento o se consulta al veterinario” (E3)

En este último tipo de reglas es más común percibir modificaciones o adaptaciones en el corto plazo, generando cambios internos en los colectivos, los cuales en la mayoría de las situaciones son arreglos informales, que cuentan con poco registro en la documentación de la SFR o del GP.

En una de las SFR analizadas, se logró observar claramente un proceso de cambio y adaptación en las reglas de funcionamiento, respecto al uso de un recurso común (campo de recría en tierras del INC); el que fue analizado, discutido y propuesto por la directiva al resto de los asociados, los cuales demostraron tener capacidad de adaptación y aceptación. En los GP que poseen recursos de uso común también se observan estos procesos. Estos cambios suelen darse en situaciones que dependen de circunstancias externas o por cambios internos (ya sea en el objetivo, en los integrantes, en aspectos económicos, etc.). A diferencia de lo que sucede en las SFR, en los GP el cambio de una regla o la creación de otra se da entre un número menor de individuos lo que lleva a que el proceso sea más rápido y dinámico.

“Habían cosas enraizadas, por funcionamiento antiguos, que tenían baja eficiencia... este cambio de cobrar por kilos es más eficiente y hace que ningún productor gane más que otro... provocó un cambio en la cabeza... fue bien tomado” (E5)

La existencia de reglas y normas sólidas se ven favorecidas por los marcos institucionales que desarrollan mecanismos que facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información, generando confiabilidad de los individuos. En las SFR, a diferencia de los GP, la referenciación de CNFR otorga reglas de funcionamiento pre establecidas (estatutos) que constituyen este marco institucional. Los estatutos tienen algunos aspectos generales que son similares en todas las SFR, y otros particulares de cada una de ellas, que tienen que ver con las características del territorio y los asociados. En los GP la carencia del marco institucional lleva a que cada uno se rija por su propio reglamento, operativizándolo también de forma diferencial. Algunos GP elaboran un reglamento de funcionamiento inmediatamente al inicio de la experiencia colectiva, sobre todo cuando explotan bienes comunes (tierras del INC); mientras que a otros les toma más tiempo lograrlo.

“Tenemos un reglamento de funcionamiento que lo hicimos solos... de respeto mutuo... la ingeniera del INC nos ayudó con algunos ejemplos” (E12)

Cada colectivo presenta particularidades en cuanto a la posibilidad de construir nuevas reglas de acuerdos y de eventuales sanciones, en función del perfil de dirigentes, características de los participantes, algunas condicionantes externas, etc. Generalmente en las SFR los estatutos no sufren modificaciones a medida que pasan los años, pues esto implica una serie de procesos internos complejos, no solo de la propia SFR sino a nivel central de la CNFR. El cumplimiento de estos, muchas veces verificado por CNFR, es clave para garantizar la transparencia del funcionamiento de la organización y la complementariedad de las acciones, de modo de construir gobernanza.

“Acá nos regimos por los estatutos... sobre todo para las asambleas y eso... en el campo tenemos un reglamento que se le da a cada productor cuando ingresa, donde dice como es el manejo de los animales, el precio del pastoreo y todo eso” (E10)

Si bien un cambio en las reglas, sean de elección colectiva u operativas, genera incertidumbre, hace que los comportamientos de los individuos y las rutinas funcionales del colectivo se realicen sin esfuerzo, dado que generalmente son aspectos consensuados. Claro está que los integrantes de cada colectivo deben realizar la misma interpretación de las reglas, de modo de no generar conflictos. En estos procesos se refleja la capacidad que tienen los involucrados en adaptar su comportamiento al funcionamiento del colectivo. Vale la pena destacar que las reglas operacionales son las más fáciles de cambiar, ya que responden a cuestiones específicas de cada situación.

“Todo se conversa, se discute en las reuniones... y de alguna manera se llega a un acuerdo... eso hace que cada vez que pasan cosas se genera más confianza y se trabaja mejor” (E11)

“A veces hay que aprender a perder algo de uno para que gane el colectivo” (E27)

La mayoría de los productores, en los colectivos analizados, han respondido voluntariamente a las reglas no siendo necesario coaccionar para que se cumplan. De hecho, no se pudo constatar un sistema establecido de sanciones para el no cumplimiento, habiendo en la mayoría de los casos mecanismos de resolución de conflictos informales, tales como un accionar inconsciente a través de las normas de comportamiento. Particularmente se observó una situación dentro de una SFR, en donde el no cumplimiento de una regla de elección colectiva generó un comportamiento de “censura subjetiva”, al considerar los productores una acción incorrecta. En consecuencia, el productor implicado se alejó de la organización (por vergüenza), perjudicándose de los beneficios que otorga el participar del colectivo. Por tales motivos los productores procuran no incurrir en estos comportamientos buscando encontrar alternativas para dar cumplimiento a las reglas establecidas.

“Como se atrasó con el pago, porque se le complicó la cosa, prefirió no venir más a las reuniones... era bien activo, hasta estuvo en la directiva” (E10)

Este tipo de comportamientos son más propensos a aparecer en los colectivos que llevan poco tiempo de conformación o cuando hay nuevos integrantes, en donde aún no se ha generado suficiente confianza mutua. En algunas circunstancias se combinan factores que hacen que un individuo no respete alguna de las reglas, y que la adopción de normas de comportamientos no garantice que se eviten las mismas, limitando de esa forma la acción colectiva. El desarrollo de estrategias para evitar estos comportamientos fue clave en uno de los casos analizados.

“El que no pueda ir el día que hay que vacunar o algún otro trabajo tiene que mandar a alguien en su lugar o pagar el jornal” (E19)

3.3 APRENDIZAJES INDIVIDUAL Y COLECTIVO: LA SOLUCIÓN A PROBLEMAS

A nivel individual uno de los principales aprendizajes adquiridos por los productores, ha sido el “*saber hablar*”, es decir el animarse a pedir la palabra, cómo hacerlo, cómo construir ideas a expresar, cómo generar opinión y por tanto también como ceder la palabra. Otro de los aprendizajes es el “*aprender a escuchar*”, que refiere a conocer otros puntos de vista, respetar opiniones diferentes, utilizar terminologías adecuadas, dominar el impulso y esperar el turno para intervenir. En ambos, ha habido una incorporación de atributos vinculados a los valores humanos como el respeto mutuo, el reconocimiento por el otro, la responsabilidad frente a los demás integrantes del colectivo y sobre todo la confianza.

“Aprendí a perder el miedo, a dialogar con todos... aprendí a poder compartir, a poder tener tus ideas... pero que juntos se puede trabajar” (E9)

Particularmente, para los directivos o quienes se han desempeñado en roles con responsabilidades dentro de los colectivos, los principales aprendizajes individuales pasan por desarrollar habilidades de argumentación, formación de criterio, escuchar/respetar/aceptar diferentes puntos de vista, sintetizar información, definir objetivos concretos, tomar decisiones, distribuir tareas, etc. Este tipo de aprendizajes ha tomado más tiempo y han sido facilitados a través del desempeño reiterado en dichas funciones. En las SFR los directivos se desempeñan en sus cargos durante largos períodos de tiempo, lo que facilita que estos aprendizajes sean incorporados e incluso perfeccionados. Pero también, se han generado situaciones que derivan en un “círculo vicioso”, dado que los dirigentes permanecen más tiempo en

cargos de relevancia, incrementan sus capacidades individuales, lo que incide en que persistan en dichos cargos pues sus mayores atributos los conducen a un mejor desempeño dentro del colectivo.

“Aprendí el relacionamiento con la gente, andar más en las reuniones... y llegar a ideas con varios productores, a colaborar entre varios para llegar a una idea” (E6)

“Perdés el individualismo... aprendes a trabajar para todos” (E14)

Otro de los aprendizajes destacados por los directivos refiere a la comunicación y el uso de las redes sociales. La experiencia adquirida durante el funcionamiento del colectivo les ha permitido identificar cuáles son los medios de comunicación más efectivos para que las convocatorias a las reuniones y/o actividades garanticen la participación de los asociados. Estos conocimientos prácticos también inciden en el manejo de las redes sociales, de forma de garantizar la circulación de información apropiada y en tiempo preciso, sobre todo en las SFR que involucran un mayor número de integrantes y tiene otras funciones dentro de la comunidad rural. Estos aprendizajes producen valores instrumentales como la información, los saberes, pero también valores materiales como lo es la gestión de un recurso; dado que se “colectivizan” los conocimientos a través de las acciones individuales y la organización del colectivo.

Los aprendizajes colectivos tienen que ver con el conocer la organización y saber cuáles son las reglas “de juego”. Es decir, conocer cómo funciona el colectivo, cuáles son sus objetivos, qué actividades realiza, cómo son los procedimientos internos, cuáles son los derechos y obligaciones de cada asociado, etc. Estos aprendizajes corresponden a una representación de la organización que valoriza la experiencia y el comportamiento de los sujetos.

“Lo que nos ha dejado esto es que el resultado económico es la suma de un montón de cosas que están primero, el compromiso, la confianza, la responsabilidad y la seriedad” (E5)

Durante la constitución de los colectivos examinados, las relaciones sociales que se establecieron posibilitaron prácticas interactivas que permitieron surgir ideas, generar discusiones e intercambios, constituyéndose en los primeros aprendizajes sociales. Incluso, en esos momentos se inició un proceso de intercambio de experiencias personales que ayuda a la construcción colectiva de los aprendizajes. Con el correr del tiempo se adquirieron otros aprendizajes colectivos que tuvieron que ver con la resolución de situaciones puntuales, las que están asociadas a la dependencia al camino (MAHONEY, 2000), pues en las decisiones incidió la acumulación de saberes/conocimientos/rutinas comunes, que llevó a los productores a actuar de determinada forma. Estas situaciones, a medida que transcurrió el tiempo, fueron construyendo un valor colectivo de dignidad y prestigio, que muchas veces ha llegado a ser una valoración simbólica de los recursos.

“Nos dimos cuenta que teníamos que trabajar en grupos chicos... para decisiones importantes sólo la directiva” (E19)

Los aprendizajes generados a partir de las experiencias de los colectivos han determinado la importancia de la simetría en el intercambio de información entre los individuos participantes, lo que contribuye a la cooperación, y de esa forma a la generación de conocimiento compartido entre todos. Sin duda que esto se ha visto favorecido en la medida que se fue dando una relación humana abierta, rica en respeto y humildad, que permitió crear vínculos de unión entre los productores. Esta cooperación ha facilitado el desarrollo de relaciones sociales con mayor intensidad, permitiendo que los participantes generen confianza mutua y sean capaces de resolver problemas, apoyados en valores afectivos como la amistad, el compañerismo, etc. Al punto que, en aquellos colectivos más evolucionados, los aprendizajes han sido utilizados como herramientas para la planificación estratégica de las acciones, dada la percepción

común de los recursos que se tiene. En algunos casos, si bien el resultado no ha sido el esperado o el más adecuado, ha adquirido valor el proceso por el cual se llegó a dicho resultado, constituyendo un aprendizaje a través del que se forjan capacidades humanas, tanto individuales como colectivas, las que se traducen en un fortalecimiento del colectivo.

“Siempre se busca la excelencia del trabajo del grupo y el relacionamiento” (E4)

“Nos dimos cuenta que la fomento era un motor, que incentivaba el relacionamiento de los productores y daba un baño de realidad” (E16)

“Hemos aprendido a compartir, a respetar, a saber que hay un lugar para cada uno... y es lo que nos ha mantenido unidos” (E18)

Independientemente del tipo de colectivo (GP o SFR), existe una proporción importante de los aprendizajes que suceden por ensayo y error. Estos tienen que ver con aspectos del funcionamiento, como ser la gestión de los recursos, el manejo financiero, los mecanismos de intercambio de información, la participación de los individuos, la designación de responsabilidades, etc. En cierto modo configura las particularidades de cada colectivo, y responde a la sutileza de los productores para resolver problemas individuales y/o del colectivo; incidiendo en varias ocasiones el éxito de la acción colectiva.

“Uno termina aprendiendo de los compañeros, con situaciones que se van presentando” (E5)

“En este recorrido nos hemos dado cuenta que cada uno tiene distintas habilidades, entonces lo que hacemos es delegar” (E11)

4 DISCUSIÓN

4.1 CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGOS Y DEFINICIÓN DE ROLES

En los colectivos con marcos normativos preestablecidos, como las SFR en nuestro caso, que a través de una estructura interna permiten la relación entre sus miembros y el establecimiento de responsabilidades y derechos; el proceso de cohesión social es realizado en ausencia de conflictos, evitando el comportamiento oportunista (OLSON, 1992) de aquellos individuos que están interesados únicamente en el beneficio propio. Ello se traduce en una gestión de los recursos más democrática y participativa, beneficiando a la estructura de interacción y no a cada integrante de forma privada. Por el contrario, en los colectivos carentes de marcos normativos (los GP), los procesos de designación de responsabilidades toman más tiempo y a veces existen dificultades para establecer objetivos comunes, siendo más propensos a comportamientos individuales oportunistas en la gestión de los recursos, lo que se traduce en dilemas de la acción colectiva.

Las particularidades de las trayectorias colectivas en las experiencias analizadas dan cuenta de la capacidad organizativa y las estrategias de funcionamiento que han adquirido y de la influencia que han ejercido las trayectorias individuales de los productores. Los procesos de negociación internos por los que atraviesan estos colectivos durante su accionar llevan a generar formas de relacionarse entre los productores, que determinan los vínculos de proximidad y reciprocidad (SABOURIN, 2003), y por tanto la facilidad o dificultad para emprender la acción colectiva. Es entonces el interés común y las percepciones compartidas dentro de los colectivos los que juegan un papel importante en la generación de resultados exitosos (NEGI et al., 2018).

Características individuales como la reputación, confianza, reciprocidad (OSTROM, 1998) y otras, inciden en el comportamiento de los productores al momento de desempeñarse en cargos de responsabilidad y poder dentro de la organización. De esa forma, algunos individuos desarrollan mayores habilidades para actuar frente al colectivo ejerciendo cierto poder e incluso acumulándolo, y fomentando la conquista de determinados objetivos.

Generalmente los productores que se poseen en el liderazgo de los colectivos poseen instrumentos de conocimiento y comunicación que facilitan su integración social. Dentro de ellos se diferencian algunos rasgos de la personalidad (ser extrovertido, sociable, honesto), de las habilidades que poseen (“saber hablar y escuchar”, ser responsable) y de los conocimientos (administrativos), adquiridos por la educación formal, el comportamiento social y las experiencias anteriores. Dentro de este último, los productores que asumen responsabilidades y cargos de poder provienen de familias que han mantenido la constancia de participar en actividades o integrar redes sociales, generando hábitos de acción colectiva (OSTROM, 2000); que son fomentados por costumbres relacionadas a los valores y afectos (SABOURIN, 2010), y que son productos de esfuerzos inconscientes. También este tipo de prácticas culturales permiten acciones conscientes que reflejan de forma diferencial la posesión y legitimidad para aprovechar los recursos y beneficios de los colectivos a los que pertenecen, como por ejemplo permanecer durante largos períodos ocupando cargos de relevancia en la organización.

La capacidad diferencial de liderazgo, favorecida también por la acumulación de aprendizajes (experiencias, vivencias, conocimientos) durante los años de participación en el colectivo, permite a los productores actuar a favor de la conquista de objetivos que ellos consideran compartidos. En algunos casos, los conduce a permanecer en dichos roles durante mayor tiempo, generando en consecuencia asimetrías en la coordinación y decisiones unidireccionales, las que pueden provocar dilemas en la acción colectiva.

4.2 MECANISMOS DE GOBERNANZA EN LAS REGLAS

El funcionamiento de los colectivos evidenció la existencia y uso de normas y reglas, las cuales en su mayoría son acordadas entre los productores. Ello refleja la importancia de la concepción institucional, es decir el proceso de definición de un conjunto de reglas que las personas implicadas en el colectivo comprenden, aceptan y son propensas a seguir las (OSTROM, 2000). Las particularidades de las reglas y la capacidad de transformación de estas le otorgan un perfil propio a cada colectivo diferenciándolo de los demás.

En los tres tipos de reglas caracterizadas en ambos tipos de colectivos, el intercambio de información y conocimientos, es decir la comunicación (OSTROM, 2000) han hecho que las mismas funcionen en cumplimiento y operatividad. Sobre todo, cuando nos referimos a la gestión de recursos comunes, donde se ha tenido cuidado en su uso para evitar el deterioro, y el mantenimiento y reparación han sido acciones importantes para que ello no ocurra. Surge entonces, que las acciones y decisiones deben ser consensuadas mediante un proceso ordenado, que permita alcanzar el acuerdo común buscando el beneficio colectivo e individual de forma equitativa, dado que el resultado impactará a todos (VARUGHESE; OSTROM, 2001). Este proceso da cuenta de la capacidad de innovación que tiene el colectivo de productores, basados en los aprendizajes que les genera el manejo de reglas. En sistemas de autogestión, como los estudiados, ello es una muestra de las diferentes maneras de gobernarse y gerenciar sus sistemas, adaptándose a los usuarios y circunstancias (LAVIGNE, 2001); incluso evidenciando un mejor desempeño de los colectivos de menor tamaño (GP) al reflejar diferentes niveles de organización y decisión (AGRAWAL; OSTROM, 2001).

La modificación y adaptación de algunas de las reglas es más factible en aquellos colectivos que evidencian un mayor capital social de la organización; ya que la fortaleza de los vínculos permitió que se establezca una mayor confiabilidad entre los individuos, y por tanto una negociación de las reglas, que posibilitó la cooperación para garantizar la acción colectiva. A su vez, si existe coherencia en dichas

reglas y hay una supervisión de estas, se puede evitar el comportamiento oportunista (OLSON, 1992). Aunque para Ostrom (2000), los comportamientos oportunistas no son completamente eliminados, los colectivos pueden desarrollar estrategias para mantenerlos al margen o en niveles aceptables. Una de ellas puede ser las normas sociales que provocan cambios en los comportamientos de los integrantes (vergüenza por no cumplimiento), generando consecuencias inmediatas ante situaciones específicas. Queda claro que el monitorear la conducta de los productores juega un papel importante en el mantenimiento de la confianza, y por ende en la acción colectiva.

Las reglas internas de un colectivo generan una estructura de gobernanza (AGRAWAL, 1996), determinando los procesos de toma de decisiones, planeación y ejecución de proyectos, arreglos y negociaciones institucionales, establecimientos de controles, entre otros; garantizando el funcionamiento del colectivo con la participación de los productores, la transparencia de los procesos y la obtención de resultados tangibles. Asimismo, todos los colectivos tienen presente la importancia de que quienes estén en lugares de responsabilidades brinden credibilidad a los integrantes, de modo que el cumplimiento de reglas pueda darse espontáneamente. Ello pone en valor la reputación de un individuo dentro de la comunidad, la cual puede ser una garantía para que las reglas sean respetadas (OSTROM, 1992).

4.3 APRENDIZAJES Y CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES

Las acciones sociales generadas en estos espacios de participación constituyen procesos de formación y transformación, a partir del intercambio de conocimientos, información y valores (COUDEL, 2009), que se traducen en aprendizajes individuales y colectivos; algunos de ellos espontáneos, generados inconscientemente, y otros adquiridos a partir de situaciones concretas.

La dinámica de funcionamiento de los colectivos lleva a que los productores, principalmente aquellos que se desempeñan en roles de liderazgos, generen cambios en sus capacidades, aptitudes y competencias, dado que se parte de individuos que tienen diferencias en las capacidades de expresión o de trabajo (individuos heterogéneos) (OSTROM, 1992). Es a partir de la socialización de valores, de la transmisión de saberes, de la cooperación en prácticas, etc., que se producen dichos cambios. Estos aprendizajes individuales reflejan las transformaciones cognitivas y cambios en los comportamientos que les permiten dialogar con sus pares u otros actores, gestionar recursos de uso común, construir objetivos de acción, etc.; o sea generar una percepción común.

También los productores aprenden a coordinarse y de esa forma cooperar, construyendo en dicho proceso una identidad colectiva que les permite avanzar en la acción (DENNIS; BRONDIZIO, 2020). Los aprendizajes colectivos dependen de las conexiones que se establezcan en la red de relaciones dentro de cada colectivo, en función de la movilización de las capacidades individuales de los integrantes y del lenguaje común que se logre construir. Muchas de ellas basadas en valores éticos generados a través de la práctica colectiva que crea relaciones horizontales (SABOURIN, 2010), por medio de la interacción cara a cara de los productores, posibilitando el intercambio de saberes y estableciendo relaciones de reciprocidad.

Estos aprendizajes, tanto individuales como colectivos, tienden a ser transmitidos a las próximas generaciones como modalidades de trabajo colectivo dentro de una organización, e incluso constituirse en un saber local, propio de esa comunidad.

5 CONSIDERACIONES FINALES

La progresiva cohesión social observada en las trayectorias de las experiencias estudiadas en el Litoral Norte de Uruguay da cuenta de la capacidad organizativa que adquieren los colectivos con el tiempo, a partir de la colaboración voluntaria y las relaciones recíprocas de ganaderos familiares, con el fin

de mejorar sus condiciones de vida. Las acciones emprendidas llevan a fortalecer el capital social comunitario, de manera de solidificar la red entre los individuos y capitalizar los recursos colectivos. Este proceso se percibe más sólido en colectivos que surgen de motivaciones propias, con participación voluntaria sin que medie coacción para incorporarse o salir del colectivo; donde la reiteración voluntaria en el tiempo de acciones permite a los productores una comunicación cara a cara más fluida y una circulación más homogénea de la información, a partir de la cual se instituye la confianza como una norma de interacción que facilita la cooperación.

La combinación de los tres modos de construcción o coordinación de la acción colectiva (OSTROM, 1992) en las estructuras organizativas estudiadas, nos permitió analizar la evolución endógena de los colectivos, los cambios sociales ocurridos y las interacciones con el contexto, destacando la adaptabilidad de la grilla. Las estrategias colectivas poseen una dinámica articulada que se da dentro de las relaciones sociales que les permite a los individuos que ejercen responsabilidades y poder, favorecidos por su reputación, dar cumplimiento de compromisos, desincentivar el oportunismo, asignar roles, gestionar las decisiones, etc., mediante un proceso ordenado donde se logra alcanzar acuerdos para el beneficio individual y colectivo de forma equitativa. A su vez, la claridad de las reglas, su facilidad de interpretación y la visibilidad de los controles, contribuirían en que las personas implicadas en el colectivo sean propensas a aceptarlas y seguirlas; y de esta forma favorecer la acción colectiva. A ello se le suman los aprendizajes individuales y colectivos que surgen en las prácticas interactivas donde las discusiones e intercambios generan procesos de formación y transformación. Este funcionamiento organizacional aporta transparencia, que al ser complementado con acciones concretas genera una mejor gobernanza.

Reconociendo las limitantes de un estudio de casos con una metodología particular, consideramos que nuestros resultados generan algunos aportes que podrían ser tenidos en cuenta en el acompañamiento de los procesos de acción colectiva, dentro de la innovación organizacional frente a nuevas dinámicas productivas.

REFERENCIAS

- AGRAWAL, A. Successful collective action among village forest management institutions in the Indian Himalayas. **Himalaya Research Bulletin**, v. 16, p. 19-28. 1996.
- AGRAWAL, A.; OSTROM, E. Collective action, property rights, and decentralization in resource use in India and Nepal. **Politics & Society**, v. 29, p. 485-514. 2001.
- ALVAREZ-GAYOU, J. **Cómo hacer investigación cualitativa**. Fundamentos y Metodología. México DF: Paidós Mexicana. 2003.
- ARBELETCHE, P.; COURDIN, V.; OLIVEIRA, G. **Soja y forestación**: los impactos sobre la ganadería uruguaya. In: JORNADAS INTERDISCIPLINARIAS DE ESTUDIOS AGRARIOS Y AGROINDUSTRIALES, V, 2007. Buenos Aires: CIEA, FCE-UBA. 2007.
- ARBELETCHE, P. et al. La experiencia en Uruguay de las Mesas de Desarrollo Rural en territorios de agricultura familiar. **Revista Eutopia**, Flacso Sede Ecuador, v. 15, p. 147-166. 2019. Disponible en: <<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/view/3888>>. Acceso: oct. 2020.
- BLANCHET, A.; GOTMAN, A. **L'enquête et ses méthodes**: l'entretien. Paris: Armand Colin. 2005.
- COUDEL, E. **Formation et apprentissages pour le développement territorial**: regards croisés entre économie de la connaissance et sciences de gestion. 2009. 443 p. Tesis Doctoral. Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques. Montpellier, Francia. 2009. Disponible en: <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00371589>>. Acceso: oct. 2020.
- COURDIN, V.; SABOURIN, E. Continuidad y renovación en la acción colectiva de los ganaderos familiares del litoral noroeste de Uruguay. **Revista Eutopia**, Flacso Sede Ecuador, v. 13, p. 11-32. 2018. Disponible en: <<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/eutopia/article/view/3290>>. Acceso: oct. 2020.

DENNIS, E.; BRONDIZIO, E. Problem farming influences linkages among network of collective action situations for water provision, wastewater, and water conservation in a Metropolitan Region. **International Journal of the Commons**, v. 14, n. 1, p. 313-328. 2020.

LARRAMBEBERE, F. Enfoque complementario: el Grupo Francia Navarro. In: MORALES, H.; DIEGUEZ, F. (Ed.). **Familias y campo**. Rescatando estrategias de adaptación. Montevideo: Instituto Plan Agropecuario, 2009. p. 185-195.

LAVIGNE, P. **Pour des systèmes irrigués autogérés et durables**: façonner les institutions. Paris: GRET Groupe de travail périmètres irrigués, 2001.

MAHONEY, J. **Path Dependence in Historical Sociology**. Theory and Society. University of California at Davis, v. 29, n. 4, p. 507-548. 2000. Disponible en: <<http://webarchiv.ethz.ch/soms/teaching/OppFall09/MahoneyPathDependence.pdf>>. Acceso: oct. 2020.

MARTÍNEZ, P. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. **Pensamiento y Gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte**, Colombia, v. 20, p. 165-193. 2006. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>>. Acceso: oct. 2020.

MONDELLI, J. et al. **Los cambios en la ganadería por la competencia por el recurso tierra**. In: CONGRESO DE CIENCIAS SOCIALES AGRARIAS, I, 2012. Montevideo: Facultad de Agronomía. 2012.

NEGI, S. et al. Role of community and user attributes in collective action: case study of community-based forest management in Nepal. **Forests**, v. 9, n. 3, p. 136. 2018. Disponible en: <<https://www.mdpi.com/1999-4907/9/3/136>>. Acceso: oct. 2020.

OLSON, M. **La lógica de la acción colectiva**: bienes públicos y la teoría de grupos. México DF: Limusa Noriega Editores. 1992.

OSTROM, E. **Crafting institutions for self-governing irrigation systems**. San Francisco: ICS Press, Institute for contemporary studies. 1992.

OSTROM, E. A behavioural approach to the rational-choice theory of collective action. **American Political Science Review**, Cambridge University, v. 92, n. 1, p. 1-22. 1998. Disponible en: <<https://www.jstor.org/stable/2585925?seq=1>>. Acceso: oct. 2020.

OSTROM, E. **El gobierno de los bienes comunes**. La evolución de las instituciones de acción colectiva. Colección Económica. México DF: FCE, UNAM. 2000.

OSTROM, E.; AHN, T. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. **Revista Mexicana de Sociología**, Universidad Autónoma de México, v. 65, n. 1, p. 155-233. 2003. Disponible en: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v65n1/v65n1a5.pdf>>. Acceso: oct. 2020.

POTEETE, A.; JANSSEN, M.; OSTROM, E. **Trabajar juntos**. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica. Colección Económica. México DF: Unam, Ceiich, Crim, FCPS, FE, IIEc, IIS, Puma, Iasc, Cide, Colsan, Conabio, CCMSS, FCE, UAM. 2012.

SABOURIN, E. Mudanças sociais, organização dos produtores e intervenção externa. In: CAROT, P.; SABOURIN, E. (Ed.). **Camponeses do Sertão**: mutação das agriculturas familiares no Nordeste do Brasil. Brasília: Embrapa, 2003. p. 145-178.

SABOURIN, E. Manejo dos Recursos Comuns e Reciprocidade: os aportes de Elinor Ostrom ao Debate. **Sustentabilidade em Debate**, v. 1, n. 2, p. 141-158. 2010.

VARUGHESE, G.; OSTROM, E. The contested role of heterogeneity in collective action: some evidence from community forestry in Nepal. **World Development**, v. 29, n. 5, p. 747-765. 2001.

VASSALLO, M. **Dinámica y competencia intrasectorial en el agro**. Uruguay 2000-2010. Montevideo: Dpto. Publicaciones Facultad de Agronomía. 2011.