

CAPÍTULO 4 - ESTRATEGIA DE EXTENSIÓN DEL PROYECTO UFFIP¹¹

Liz Wedderburn*

Todo programa de desarrollo del sector agropecuario, encarado como política pública, debe definir cuál es el rol que corresponde a las distintas instituciones que funcionan en el mismo y su relacionamiento, en el entendido que debe reconocerse la existencia de diferentes subsistemas agrícolas en la formulación de las acciones. Con un objetivo a largo plazo y una estrategia de escalamiento de las acciones también se deben explorar con más profundidad los procesos de descentralización/regionalización, así

como redoblar esfuerzos para lograr una adecuada articulación institucional.

En este marco, el proyecto UFFIP utilizó un enfoque de extensión basado en principios tales como: predios foco, el trabajo grupal y el uso de las redes sociales en la construcción de un plan, su implementación, monitoreo y evaluación, teniendo en cuenta el impacto generado.

El enfoque realizado en el proyecto se ejemplifica en la Figura 1.



Figura 1. Esquema de funcionamiento del proyecto

*AgResearch.

¹¹ Extracto del reporte interno preparado para AgResearch, mayo 2017

Las bases de la propuesta se sustentaron en:

Productor foco: con características tales como el estar dispuesto a incorporar cambios en la gestión de su predio, dispuestos a compartir información y realizar jornadas en el establecimiento, que el principal ingreso familiar proviniera del predio, que preferentemente estuviera vinculado a una organización de productores, que llevara registros y fuera un productor respetado en la zona.

Predio foco: que tuviera un margen para mejorar los indicadores productivos y económicos, que la producción ganadera estuviera basada en pasturas naturales, predios típicos de producción familiar representativos de la región y con una adecuada infraestructura.

Grupo: el ámbito para compartir experiencias, que brinda la oportunidad para que los productores aprendan a través del funcionamiento del predio foco participando de reuniones y discusiones. El trabajo grupal se basa en diversos principios: i) los productores están dispuestos a cambiar si visualizan que eso les reportará beneficios consistentes; ii) ante circunstancias cambiantes (clima, mercado, etc.) el éxito está en generar la capacidad de seleccionar las mejores opciones de manera dinámica y disponer de buena información.

El enfoque de co-innovación analiza a la innovación de manera sistémica, considerando el sistema como un todo en lugar de focalizar en sus partes. La interacción entre ellas, además de la consideración de esas partes, se convierte así en medular para la promoción de cambios positivos. La aplicación práctica de la innovación implica un interés en los problemas comunes por parte de los participantes para formar una red de innovación. Esta red comprende tanto al productor como su entorno, personal del predio, grupo de productores vecino, proveedores de insumos, técnicos y profesionales rurales, investigadores, decisores de políticas y agencias reguladoras.

Esas redes de innovación proporcionan un foro virtual o físico para explorar e identi-

ficar problemas comunes, generan demandas para la investigación y son capaces de aplicar soluciones conjuntas. Cada uno de sus integrantes tiene un objetivo compartido, y a partir de su puesta en común aparecen las alternativas para cooperar. En forma conjunta, los participantes identifican las principales cuestiones relacionadas con problemas importantes y crean conocimiento para hacer frente a éstos mediante un aprendizaje interactivo, tal como el que se promovió en el enfoque de Predios Foco. En esa generación de conocimiento se considera tanto al conocimiento científico como al local, proveniente de la experiencia de los propios productores, que es valorado como pertinente para el desarrollo de posibles soluciones. La gestión de estas relaciones en la red, permitiendo que todos los involucrados sean participantes activos es importante para fomentar la cooperación y el desarrollo de soluciones, más allá de las posiciones particulares (Scott, 2013).

El escalamiento de la propuesta depende de las redes en las que participan los productores. La filosofía de extensión debe involucrar a las organizaciones trabajando de manera articulada. En ese sentido, en el proyecto se previó el análisis de redes para entender cómo los productores interactúan entre sí. Recientemente se ha promovido el análisis de redes de contacto como una herramienta de apoyo a los procesos de extensión (Wood *et al.*, 2014), de forma que las redes se visualizan como la forma más idónea para promover procesos de innovación.

El foco de UFFIP estuvo puesto en tratar de visualizar esas redes regionales en las que participan individuos y organizaciones, analizando sus fortalezas y debilidades, lo que permite establecer un mapa que sirve de insumo para definir estrategias de extensión con foco territorial. Dos perfiles clave en esas redes son los de los líderes y de los brokers. Los líderes son personas respetadas, confiables y que generan credibilidad (Cross y Parker, 2004); por su parte los brokers son individuos u organizaciones que facilitan las conexiones entre diversos grupos (King *et al.*, 2009), resultan intermedia-

rios que permiten el intercambio de recursos y conocimientos.

Una parte básica de toda estrategia de extensión es el monitoreo y evaluación para medir el impacto de las acciones. El seguimiento y la evaluación es una parte esencial de cualquier programa de extensión, se debe ser capaz de medir el impacto de cualquier programa en términos de: "¿Qué diferencia hace?"

Ese monitoreo y evaluación forman parte de la reflexión y el aprendizaje y no sólo se deben concebir como un reporte de cumplimiento y rendición de cuentas. El seguimiento y evaluación es parte de un proceso de mejora continua que debe establecerse al inicio de cualquier programa de extensión para informar sobre el cambio.

En todo programa de extensión debe haber una cultura de pensamiento valorativo y reflexivo entre los involucrados.

El programa de seguimiento debe incluir la recopilación de información tanto cualitativa como cuantitativa, que es una parte importante de la comprensión del cambio de actitud. Es posible utilizar métodos para recopilar información de seguimiento por parte de los propios participantes en el programa en lugar de hacerlo mediante un especialista externo, para no incurrir en gastos adicionales. La participación de los mismos participantes del programa en el diseño de los métodos para recopilar información de seguimiento ayuda a asegurarse que los métodos van a ser apropiados para la población objetivo, y que la información recopilada será de utilidad para aplicar en otras intervenciones.

Tomando en cuenta las recomendaciones realizadas en un informe de Arbolea y Maldini (sin publicar) al momento de considerar líneas estratégicas de extensión para productores ganaderos familiares se deben considerar cinco aspectos:

Definir cuál es el **rol que corresponde a cada institución agropecuaria** relacionada al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) en un programa de desarrollo del sector, como parte de una política agrícola pública. Parece claro que el MGAP ha definido apuntar a la intensificación sos-

tenible del sector en una forma organizada, de manera de poder lograr escala y facilitar la incorporación de la producción familiar.

El reconocimiento de la **existencia de diversos subsistemas** en la definición de acciones, por lo que debe considerarse la generación y adaptación de distintas propuestas tecnológicas, para que sean válidas en esa diversidad. En ese contexto, la respuesta esperada a la promoción y acciones de extensión ejecutadas, tanto por los sectores público como privado, será diversa, ya que habrá un porcentaje significativo de productores refractarios, resistentes a las propuestas de intensificación, que tienen objetivos personales diferentes, lo que forma parte de una realidad y debe considerarse para evitar frustraciones al momento de valorar el resultado de estos procesos de intervención.

La necesidad de plantear **objetivos de largo plazo y una estrategia de escalamiento**. En la producción familiar se requieren programas de largo aliento (al menos 15 años), por lo que se requiere tener continuidad y asegurar mecanismos de financiamiento. El pensar en una propuesta a nivel nacional no solo requiere una perspectiva de tiempo y recursos sino una estrategia de escalamiento con una clara metodología de intervención.

A su vez, esos procesos deben ser **regionales/descentralizados**, lo que permite aplicar políticas diferenciales, específicas para contemplar situaciones diversas, generando modelos más a medida. Esto mejoraría las estrategias de intervención que históricamente han estado centralizadas.

Se visualiza, además, la necesidad de profundizar los esfuerzos **de coordinación y comunicación institucional**. Parece necesario contar con una agenda común con la participación de todas las instituciones involucradas. Una alternativa podría ser el realizar un único proyecto de desarrollo ganadero - probablemente para una región con una escala posible - acordando el rol a cumplir por parte de cada una de las instituciones y actores privados con un objetivo común, definiendo prioridades e impacto esperado. Para ello es necesario establecer una línea de base y definir el alcance y cobertu-

ra del proceso, con un plan de acciones que contemple el público objetivo y una estimación del impacto.

La definición de un modelo de trabajo implica tener una mirada global a la productividad ganadera familiar poniendo atención a la diversidad de factores que interactúan en el desarrollo, considerando nuevas formas de transferencia interactivas que trasciendan la metodología grupal.

En ese proceso es importante rescatar el rol de las organizaciones regionales. Se entiende que la mejor forma de trabajar con un sector tan heterogéneo y disperso, como estrategia para reducir costos y lograr un mayor compromiso e involucramiento, es hacerlo en forma conjunta con organizaciones de productores. Para que esto resulte efectivo es preciso lograr cierta estabilidad en las políticas públicas y acuerdos que definen plazos para desarrollar un proceso de acumulación y adecuada representatividad.

La metodología seguida en el proyecto UFFIP fue adaptada del programa "Monitor Farm" iniciado en la década del 80 por parte de la industria cárnica a través de una dependencia de la Junta de la Carne de Nueva Zelanda y continuada luego por la organización Beef and Lamb NZ Ltd. Esa propuesta inicial se ha mantenido hasta nuestros días, aunque con variantes, con el objetivo de contribuir a mejorar la productividad y rentabilidad de los productores ganaderos. En el comienzo el proyecto Monitor Farm se inició con 26 predios los que se cambiaban cada 4 años.

El concepto ha sido que, en la medida en que los productores tengan una mejor comprensión sobre el funcionamiento de su sistema, tendrán condiciones para tomar decisiones desde una visión más amplia, tanto como para ordenar y jerarquizar problemas y opciones hasta la evaluación del impacto económico de ciertas definiciones. Detrás de esta estrategia de gestión ha existido siempre un fuerte componente de monitoreo para obtener datos que permitan cuantificar causas y efectos.

El programa reconoce que a veces las mejores decisiones para el predio no son las mejores para la familia, por lo cual la defini-

ción de metas individuales y familiares con un plan de trabajo para lograrlas se vuelve el centro de acción.

Los predios y la lógica de gestión de los Monitor Farm han sido muy diversos, no obstante en cada uno de ellos ha sido obligatorio el desarrollo de un plan predial y la organización de una jornada de campo abierta al año.

A su vez, se ha procurado que en torno a cada predio se formara un grupo de productores que aportara su propia experiencia al "monitor farmer", al tiempo que los integrantes del grupo pudieran también aprender de ese proceso, teniendo acceso a la información generada y participando en las discusiones para la toma de decisiones. Se priorizó en el trabajo grupal el valor del aprendizaje de productor a productor.

Por su parte, los días de campo se han tomado como un método de transferencia orientado hacia una comunidad más amplia, mostrando los resultados obtenidos con las decisiones tomadas.

Estos criterios tienen al facilitador como figura central, en su rol de articulador del proceso para: i) elaboración del plan predial, ii) la visita mensual al predio para monitorear los avances, iii) la convocatoria del grupo para discutir decisiones de manejo específicas y iv) organizar un día de campo anual. Estos criterios fueron los mismos que se implementaron en el caso del proyecto UFFIP.

BIBLIOGRAFÍA

- Cross, R., and Parker, A. 2004. *The Hidden Power of Social Networks*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, B. J., Paine, M. S., Beilin, R. E., & O'Kane, M. 2009. Encounters with knowledge entrepreneurs and 'sticky' knowledge: Case study Project 3030. *Extension Farming Systems Journal*, 5(2), 19-28.
- Scott, J., 2013. *Social network analysis: a handbook*. Sage, London.
- Wood, BA.; Blair, HT.; Gray, DI.; Kemp, PD.; Kenyon, PR. 2014. *Agricultural science in the wild: a social network analysis of farmer knowledge exchange*