



Foto: IPA

SISTEMATIZACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO FPTA GESTIÓN DEL PASTO (GP) Una comunidad de práctica (CP) en marcha



Ing. Agr. Marcelo Pereira Machín¹,
Ing. Agr. MSc. Pablo Areosa²,
Ing. Agr. MBA. Diego Sotelo³,
Ing. Agr. PhD Pedro de Hegedus⁴

¹Coordinador del Proyecto - IPA
²Responsable Componente de Seguimiento y Evaluación
- IPA
³Director de Transferencia de Tecnología y Comunicación
- INIA
⁴Técnico Extensionista emérito - IPA

A partir de los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas luego de más de dos años de trabajo, el equipo del Proyecto reflexiona sobre las estrategias de intervención para capitalizar nuevos aprendizajes, continuar posicionando sus herramientas y escalar los resultados.

El proyecto FPTA 356 GP comenzó su ejecución en el 2021. Los objetivos del proyecto son: i) Objetivo general: aportar a una mejor gestión del campo natural, mediante el uso de buenas prácticas que contribuyan a desarrollar sistemas ganaderos de producción sostenibles; ii) Objetivo específico: co-innovación y gestión adaptativa para implementar un monitoreo en 30 predios comerciales durante cinco años (culmina en 2025). Para alcanzar los objetivos se plantean cuatro componentes que interactúan entre sí: i) Monitoreo, ii)

Gestión del Conocimiento, iii) Difusión y transferencia, y iv) Seguimiento y Evaluación (SyE). Es importante destacar la sinergia entre IPA e INIA en este proyecto, que se generó desde su propia elaboración. En la actualidad INIA participa activamente a través de sus técnicos sectoriales en la realización de los talleres, en un comité de seguimiento mensual de chequeo de avances y corrección de rumbos, y en las sugerencias y colaboración en el análisis de los múltiples datos recabados.



Foto: Equipo del proyecto

Figura 1 - Recorrida de campo en una de las actividades del proyecto.

En el presente año se relevaron las opiniones de los técnicos extensionistas del IPA sobre la ejecución del proyecto y se sistematizaron. Este proceso implicó una reflexión de la estrategia de intervención, en especial sobre sus componentes: el establecimiento laboratorio (EL), el taller, el grupo acompañante (GA), la red de establecimientos laboratorios (REL), y el uso de las herramientas de apoyo (IPasto, EMAG, Balance de trabajo, MEGanE, etc). Toda esta arquitectura constituye la Comunidad de Práctica (CP) desarrollada en el Proyecto. A través de esta CP es que se identifican las Buenas Prácticas en Gestión del Pasto (BPGP), el objetivo central del proyecto. En un próximo artículo hablaremos de los avances al respecto.

CP como término, nace a fines del siglo pasado en las ciencias sociales. Wenger *et al* (2002) la definen de esta forma: “Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor, interactuando con regularidad”. Acá se destacan los dos aspectos claves: i) la CP es un grupo que hace algo (el grupo es la comunidad, la práctica lo que hacen) y ii) sus miembros interactúan entre sí para hacerlo mejor. Toda CP es un grupo, no todos los grupos son CP.

Vásquez Bronfman (2011) destaca tres niveles de participación en las CP. En primer término, un núcleo duro que participa muy activamente desde posiciones de liderazgo o máximo compromiso en cuanto a regularidad e intensidad. En segundo término, un núcleo que participa regularmente en las convocatorias de la CP. Finalmente, en tercer término, un núcleo periférico que no participa activamente en la CP (por ej., asisten a una reunión virtual y escuchan pero no intervienen).

Este núcleo periférico representa a la mayoría de los que participan. CP destaca que esta participación pasiva es también valiosa porque las personas aprovechan el

conocimiento y la información generada para la toma de decisiones. De alguna manera CP suscribe la idea de que ambas categorías –“participación en sus diferentes tonalidades” y “aprovechamiento”– no son excluyentes, se complementan.

El mismo autor menciona también tres dimensiones de una CP a tener en cuenta. La primera dimensión son los objetivos, o sea de lo que se habla. La segunda dimensión es el compromiso mutuo, o sea cómo se va a funcionar. Aquí se destaca la actitud que se asume de aportar conocimientos en los intercambios. La tercera dimensión es la cultura grupal construida progresivamente en base a un lenguaje común (nombres especiales, rutinas, documentos), a herramientas como por ejemplo “la regla” y a procedimientos comunes como el especificar “centímetros de altura del pasto”.

Los datos que recopila el componente de seguimiento y evaluación del Proyecto indican la siguiente situación (actualizada a agosto 2023). En primer término, 1.399 personas han participado en los talleres realizados a la fecha (105 desde 2021), de los cuales el 65 %, es decir 870, son productores agropecuarios. El 60 % de estos productores reincide en la asistencia a los talleres conformando en líneas generales los niveles 1 y 2 de participación. El resto constituye el nivel periférico. Entendemos que este último nivel sería de mayor tamaño si la convocatoria para los talleres hubiera sido abierta en todos los EL y si no hubiera existido la pandemia. En segundo término, el 99 % de los participantes en talleres indica que aprendió de acuerdo a la evaluación realizada en agosto de 2022. Dentro de los que aprendieron, un 37 % señala que aprendió nuevos conocimientos o habilidades, un 49 % incorporó nuevas ideas y un 13 % señala que tiene más claro cosas que ya pensaba. Posiblemente, el grupo que dice que aprendió nuevos conocimientos y habilidades se relacione más directamente con las propuestas específicas del Proyecto; mientras que el resto con temáticas relacionadas a la coyuntura. Todos estos resultados indicarían que, para la estrategia de escalamiento del proyecto, es más provechoso lograr una amplia concurrencia a los talleres que concentrar esfuerzos en transformar la participación pasiva del núcleo periférico en activa.

Para el escalamiento del proyecto, sería más provechoso lograr una amplia concurrencia a los talleres que concentrar esfuerzos en transformar la participación pasiva del núcleo periférico en activa.

En el Cuadro 1 se presenta un resumen de las respuestas obtenidas por parte de los técnicos del IPA en relación con los componentes de la estrategia del proyecto.

b) Debido a que la REL está débilmente instalada en esta estructura, y dada la limitante de recursos existente, se sugiere para fortalecerla explorar la

CONCLUSIONES

Junto con la sistematización presentada en el cuadro anterior agregamos las siguientes reflexiones:

a) La comunidad de práctica Gestión del Pasto está formada por los componentes Taller-EL-GA y presenta un nivel de funcionamiento sinérgico dinámico que genera conocimiento.

Se observa una evolución desde una gestión del pasto enfocada en el estado de los animales hacia una mirada con más énfasis en el estado del pasto, mediante el uso de la regla.

Cuadro 1 - Resumen de la estrategia del proyecto.

	Estrategia de intervención
Taller	En líneas generales el primer y segundo taller presentaron el establecimiento y el proyecto (o al revés) y la importancia de la GP. Se procura conformar un GA y se introduce el IsPC. La dinámica de los talleres incluye recorridas de campo para la presentación del EL (dos o tres paradas mostrando puntos de interés como potreros reservados, mejoramientos, suplementación, uso de la regla, otros) y actividades de salón para el resto. En el tercer taller se presentan otras herramientas de apoyo (por ej. seguimiento forrajero satelital) y la información de mediciones del EL (IsPC) y la toma de decisiones correspondiente. El público es heterogéneo. Los talleres son participativos y cada vez hay más intercambio entre los asistentes y propietarios del predio. Cuando se coordina con otros actores, aumenta el número de participantes. En los talleres se ha buscado tratar no solamente la GP por sí sola, sino enmarcarla en la situación existente, con el propósito de compartir experiencias para el aprendizaje de todos.
Establecimientos laboratorio (EL)	Se observa una evolución desde una GP enfocando el estado de los animales a una mirada más enfática en el estado del pasto, mediante el uso de la regla. En el tercer taller se comienza a tener información más contundente luego de meses de acumular registros de monitoreo. El desafío ahora es profundizar, analizar y transmitir la información generada.
Grupo acompañante (GA)	En líneas generales el GA se conforma en el primer taller. El desafío observado es que hay problemas para poder mantener la participación de todos los integrantes del GA en los restantes talleres. Se constata el uso de la red WhatsApp en el marco del GA (aunque también puede implicar a los participantes totales del taller). Esta red brinda la oportunidad de seguir interactuando en forma virtual en el período de tiempo que ocurre entre un taller y el siguiente.
Red de establecimientos laboratorio (REL)	Hay que hacer más esfuerzos para reunirse y que se conozcan entre ellos. Capaz pueden ser visitas a los talleres, o efectuar un encuentro al sur y otro al norte para facilitar la participación. La participación en el encuentro en Palmar (2022) facilitó luego el involucramiento de productores en el proyecto porque lo entendieron más.
Uso herramientas de apoyo	Las herramientas que se han utilizado se incluyen en la medida que sean necesarias y que aporten elementos al planteo de los talleres, complementando lo que se observa en el EL. En el informe que se presenta en el taller se incluyen datos de carpeta verde, del seguimiento forrajero satelital, y del IsPC.

realización de un encuentro a distancia entre los 30 EL y el resto de los actores vinculados. El desafío es contar con información de todos los EL sin trasladarse en forma presencial utilizando eficiente y eficazmente las tecnologías digitales de información y comunicación.

c) Es posible caracterizar a la CP como compuesta por tres niveles: i) de máxima participación integrada por productores EL y técnicos extensionistas que acompañan, ii) de participación media determinada en este proyecto por el GA y iii) de participación ocasional, los productores que participan en forma no regular-pasiva y el público de los talleres que no repite.

d) El aprendizaje ocurre en el terreno de la “acción situada”. Es decir, a nivel del Taller-EL-GA en donde frente a problemas concretos “de la práctica” se discuten alternativas concretas de superación, con el empleo de las herramientas de ayuda. El rol del técnico extensionista es muy importante en la organización y realización del taller. En particular, se destaca su capacidad de facilitador y de integración del conocimiento tácito y explícito. En este contexto todos aprenden, es decir sacan buen uso del conocimiento e información generados. Algunos interactúan con más intensidad que otros, pero todos aprovechan las dinámicas generadas.

e) Para el logro de los objetivos del proyecto es importante el nivel de generación de conocimiento (co-innovación vinculada al desarrollo de las BPGP). El uso de las herramientas de apoyo adquiere un rol fundamental en este punto. Por ejemplo, mediante seguimiento forrajero satelital surgen BPGP derivadas de la capacidad de carga y de los servicios ecosistémicos.

f) Para el escalamiento, que toma como base la co-innovación en un sentido amplio, se necesita consolidar la REL a la interna del proyecto y las alianzas con actores institucionales en las regiones. Por eso es importante que también participen técnicos externos en los talleres, mediante amplias convocatorias en las jornadas abiertas del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Se agradecen los aportes de todo el cuerpo técnico del Instituto Plan Agropecuario y técnicos contratados, ya que sin los mismos, esto hubiera sido imposible de realizar.

GLOSARIO

BP: Buenas Prácticas
 BPGP: Buenas Prácticas Gestión Pasto
 CP: Comunidad Práctica
 CPGP: Comunidad Práctica Gestión Pasto
 EL: Establecimiento Laboratorio
 EMAG: Evaluación Medio Ambiental Ganadera
 FPTA: Fondo Promoción Tecnología Agropecuaria
 GA: Grupo Acompañante
 GP: Gestión Pasto
 INIA: Instituto Nacional Investigación Agropecuaria
 IPA: Instituto Plan Agropecuario
 IsPC: Índice sobre Plato Comida
 MEGanE: Modelo Explotación Ganadera Extensiva
 REL: Red Establecimientos Laboratorio

BIBLIOGRAFÍA

Vásquez Bronfman, S. (2011). Comunidades de práctica. EDUCAR, vol. 47, núm. 1, 2 pp. 51-68. Universitat Autònoma de Barcelona, España.

Wenger, E. *et al.*, (2002). A guide to managing knowledge. Cultivating communities of practice. Harvard Business School. Boston, USA. 284 p.



Figura 2 - Reunión grupal para compartir los primeros resultados del proyecto.