

CONCLUSIONES

Raúl Gómez Miller¹, Virginia Porcile¹,
Gonzalo Becoña², Liz Wedderburn³

El proyecto "Mejora de la sostenibilidad de la ganadería familiar en Uruguay" utilizó un enfoque de co-innovación, desde la perspectiva de una visión más sistémica del concepto, con el involucramiento de diversos actores en el proceso de generación, adaptación y aplicación del conocimiento, con un rol preponderante de los propios productores. Esto garantiza que la promoción de cambios esté alineada con los objetivos del productor y su familia, considerando los recursos naturales manejados en el predio, las características del mercado y el rol de la comunidad (como red social) incluyendo a organizaciones de productores, empresas privadas y formuladores de políticas públicas.

En la práctica se pudo demostrar cómo es posible pasar de una productividad de 70 kg carne equivalente/ha (que en general se asume que es la productividad promedio en predios de ganadería extensiva) hasta los 100 kg/ha, mediante la aplicación de las tecnologías existentes y la implementación de prácticas basadas en un mejor uso de los recursos disponibles, básicamente el campo natural. A través de la confianza creciente que fueron teniendo los productores en el transcurso del proyecto se lograron promover cambios positivos, entre ellos el ajuste de la carga animal y una mejor utilización del forraje. Estas prácticas, una vez consolidadas, permitieron mostrar una evolución positiva en diversos indicadores, entre ellos el porcentaje de destete y la productividad de carne por hectárea.

En lo que refiere a la implementación, el proyecto se basó en cinco módulos con una importante interacción entre sí: i) funcionamiento de predios foco, ii) herramientas de apoyo a la toma de decisiones, iii) validación de tecnologías, iv) estrategia de extensión y v) funcionamiento de redes.

El funcionamiento de los predios foco se puede condensar en cuatro pilares: el papel del facilitador; la planificación; la formación de grupos en torno a cada predio foco y la participación de las organizaciones. Mediante la articulación armónica de estos cuatro pilares fue posible que los productores participantes adoptaran paulatinamente nuevas tecnologías y prácticas para mejorar la productividad del predio.

Al momento de definir la selección de productores foco se estableció que los mismos debían estar dispuestos a considerar opciones, a realizar registros y recopilar datos y estar preparados para compartir su información en público, tener redes de vínculo fuertes y ser vecinos respetados y de confianza. En torno a cada uno de los predios se formó un grupo de entre 8 y 10 productores, cuyo rol fue el de sugerir y compartir su experiencia con el productor foco con el objetivo de fomentar el aprendizaje productor a productor. El grupo ofreció una oportunidad para que sus miembros aprendieran a través de la interacción con otros productores, obteniendo acceso a datos y herramientas y, a través de su participación en discusiones, apoyar al productor foco en la toma de decisiones en aspectos relevantes de la gestión predial para alcanzar las metas planteadas.

En cada caso se realizó un diagnóstico del predio para determinar la línea de base y luego se establecieron las prácticas de ges-

¹ INIA.

² Instituto Plan Agropecuario.

³ AgResearch.

ción necesarias para cerrar la brecha entre esa situación inicial y los objetivos (económicos-productivos, ambientales y/o sociales) planteados por el productor y su familia. Esto fue documentado en un plan predial que se fue monitoreando y ajustando durante el proyecto. Este ciclo virtual de aprendizaje y adaptación fue acompañado por el uso de registros que permitieron dar objetividad a los cambios procesados.

El rol de los facilitadores fue una de las claves del método. Esta figura se diferencia del técnico tradicional en el hecho de que orientan y acompañan al productor para que pueda tomar sus propias decisiones mediante

la interacción con el grupo, en lugar de ser un experto que sólo proporciona asesoramiento y soluciones. Esta actividad fue complementada en el proyecto con la participación de investigadores que se integraron al proceso desde el principio, con una visión sistémica, aportando opciones desde su área de especialidad, alineadas con los objetivos del productor para que este pudiera decidir.

En el Cuadro 1 se resumen los atributos de cada uno de los cuatro componentes que dieron sostén al trabajo con los predios foco.

En el proyecto se validaron y adaptaron varias tecnologías para el manejo del campo natural, incluyendo la identificación de co-

Cuadro 1. Atributos de cada uno de los componentes del proceso, de acuerdo a opiniones de los productores en base a encuesta autoadministrada.

Facilitador	<p>Ayuda a los productores a clarificar ideas</p> <p>Incluye a la familia</p> <p>Actúa como mediador, haciendo interactuar a los productores con otros técnicos y productores motivándoles a intercambiar experiencias</p> <p>Aporta mensajes simples y claros en lenguaje entendible</p> <p>Tiene una visión de sistema incluyendo aspectos económicos</p> <p>Con foco en principios y contexto más que en recetas</p> <p>Personas con trayectoria</p> <p>Comprometido con el proyecto</p>
Plan predial	<p>Da una estructura para clarificar metas y cómo lograrlas, proporciona aspectos de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan a partir de la línea de base elaborada en el diagnóstico.</p> <p>Mejora habilidades del pensamiento estratégico con el objetivo de realizar un enfoque integral del sistema (económico-productivo, social y ambiental).</p> <p>Los registros permiten medir y evaluar la evolución del predio comparando datos con otros productores.</p> <p>Contar con un plan predial es un instrumento base para mejorar la toma de decisiones.</p>
Grupo	<p>Claves de su funcionamiento:</p> <p>Habilidad para escuchar otras experiencias</p> <p>Posibilidades de identificar ventajas comerciales</p> <p>Ver la aplicación de tecnologías en otros predios, lo que motiva a implementarlas</p> <p>Posibilidad de contactar a técnicos mejorando la confianza</p>
Organizaciones	<p>La participación de las organizaciones dio confianza a los productores sobre el uso de las tecnologías y servicios y su eficacia. Además, se construyó capital social a través del intercambio entre facilitador y productor y entre productor y especialistas de las organizaciones.</p>

munidades vegetales para indicar su potencial productivo y la generación de una regla para estimar la disponibilidad de materia seca del campo. A través de un acuerdo con el MGAP, los predios foco participaron además de un sistema de monitoreo satelital de productividad de pasturas y se elaboró un modelo de presupuestación forrajera que permitió a los productores tomar conciencia de la productividad y variabilidad en la producción forrajera y su ajuste con las demandas de las distintas categorías del stock.

Además, se validaron algunas tecnologías en predios para evaluar su impacto en los cambios programados, relacionadas principalmente con la implantación y manejo de mejoramientos.

Por otro lado, dentro del proyecto se conformó un grupo de trabajo interinstitucional con el apoyo de especialistas neozelandeses para evaluar el impacto potencial ambiental en la producción familiar ganadera a partir de la experiencia de los predios foco.

En general, el proyecto resultó eficaz en aumentar la productividad promedio de los predios foco. Por otra parte, los productores fueron capaces de mejorar sus ingresos como resultado de la adopción de la tecnología, obteniendo una mejor relación insumo/producto.

Por su parte, entre los productores de los grupos vinculados a los predios foco que fueron encuestados al final del proyecto, el 74 % manifestó haber realizado cambios en su predio. Las principales prácticas o tecnologías aplicadas fueron el ajuste de la dotación, concentración del entore, oportunidad del destete, el uso de suplementos, la mejora genética del rodeo y un mayor cuidado en la sanidad animal. La aplicación y adopción de tales tecnologías y prácticas se puede considerar una tendencia promisoría, que posiblemente tenga efectos de largo plazo, consolidando una rentabilidad sostenible en el predio y una reducción de los riesgos.

En base a uno de los objetivos planteados, mediante el proyecto se logró demostrar el potencial de los predios ganaderos familiares de llegar a producir 100 kg de carne equivalente por hectárea con el uso de

campo natural, ajustando una serie de tecnologías de proceso. Sin embargo, para llegar a niveles de 140 kg, como un segundo escalón en este proceso, se requerirá de la implementación de tecnologías adicionales, tales como la siembra de mejoramientos que complementen la oferta del campo natural, el uso más generalizado de la suplementación y la incorporación de algunos criterios de gestión adicionales.

Los productores no toman decisiones en forma aislada, están conectados y operan en redes con una diversidad de actores que inciden en sus comportamientos y en su apertura al cambio. En ese sentido, uno de los objetivos del MGAP ha sido el apoyo a la promoción efectiva de cambios en predios ganaderos familiares a través del rol que juegan las organizaciones rurales. En este caso, desde el proyecto UFFIP se logró analizar el papel de las redes sociales para construir capacidades y asegurar un efectivo intercambio de conocimientos aportando a ese proceso. El fortalecimiento de esas redes de trabajo entre INIA, el IPA y las organizaciones de productores en el territorio podrá permitir que la tecnología adquiera mayor relevancia en los sistemas ganaderos, afectando positivamente su sostenibilidad productiva.

Otro logro importante de este proyecto fue la estrecha relación de trabajo llevada adelante de manera coordinada entre tres de las principales organizaciones vinculadas al sector agropecuario: INIA, IPA y el MGAP. Cada una de ellas aportó desde sus capacidades a esta articulación, potenciando el trabajo conjunto, y los productores vieron esto como una importante fortaleza. En un proyecto de estas características, algunos de los principales beneficios en el corto plazo se dieron en una perspectiva de cambio técnico y la adopción de una nueva forma de trabajar, los que se evidenciaron no sólo entre los productores y facilitadores, sino también entre las propias organizaciones involucradas en el proyecto.

Se promovieron, además, otros cambios que no se manifiestan fácilmente a través del uso de indicadores productivos o económicos. Para comprobarlos, se realizó una en-

cuesta que midió actitudes y comportamientos de los participantes del proyecto, en la que se identificó que el mayor impacto percibido por los productores fue la mayor confianza adquirida para promover cambios en el predio. De manera consistente se mencionó la generación de un ambiente de confianza para crecer, avalado por el papel del facilitador, el plan predial, la incorporación de registros y el acceso a conocimientos sobre nuevas tecnologías y servicios.

Algunas de las lecciones claves del proyecto fueron su alineamiento con las políticas públicas y el rol de las organizaciones del sistema de innovación productiva en ganadería familiar, lo que le confirió pertinencia durante su ejecución, la que seguramente trascenderá la propia vida del proyecto. La estrategia de trabajar con productores foco, un grupo cercano y una organización de base permitió una efectiva participación y un importante compromiso en todos los niveles, en el que cada uno interpretó su papel en el sistema fortaleciendo su participación en esta red.

Se verificó la importancia de estimular a los productores para encontrar sus propias soluciones y tomar sus decisiones en el ámbito familiar en base a la definición de metas. El éxito del proceso también depende de un facilitador comprometido y bien entrenado que permita al productor foco y

su grupo el acceso a una red social más amplia, capaz de mejorar la gama de oportunidades.

Otra lección fue la importancia de promover el aprendizaje de productor a productor, lo que genera confianza y reduce el tiempo de adopción, con una estrategia de compartir ideas y verificar posibles opciones en situaciones productivas reales.

La formación de grupos y mantenerlos con una participación activa de todos sus miembros no es una tarea sencilla. Un aprendizaje es que se debe destinar un mayor tiempo a la selección de productores afines para trabajar con un enfoque grupal, lo que asegura una mayor eficacia a largo plazo. La modalidad de trabajo grupal no es fácilmente generalizable en el sector ganadero, ya que hay productores que prefieren mantener autonomía en sus decisiones y se muestran reacios a compartir información.

Otra lección aprendida es que los proyectos que tienen como objetivo el promover cambios en las prácticas y mejoras en la productividad e ingreso de predios ganaderos, sobre todo en el caso de productores más aislados con una red de vínculos más débil y que parten de niveles de productividad relativamente bajos, necesitan más de tres años para empezar a hacerlos perceptibles.