

CAPÍTULO 1 - IMPLEMENTACIÓN DE LOS PREDIOS FOCO

Raúl Gómez Miller¹, Virginia
Porcile¹, Gonzalo Becoña²

1. OBJETIVOS

En el marco de este componente se planteó como objetivo identificar una serie de predios y productores ganaderos familiares, referentes de la zona, que serían monitoreados y apoyados por un grupo de productores y un técnico facilitador, generando información para la toma de decisiones.

La estrategia se basó en el trabajo con empresas ganaderas de diversos puntos del país a las que se denominó Predios Foco, que fueron apoyadas y monitoreadas durante tres años y que tenían como condición principal ser gestionadas por productores y que la producción del predio constituyera el principal ingreso familiar. Estos predios estuvieron apoyados con un técnico facilitador que realizaba visitas regulares destinadas a monitorear el plan de trabajo propuesto, recabar información del predio e intercambiar ideas con el productor, a efectos de mejorar la productividad y el ingreso.

2. SELECCIÓN DE LOS PREDIOS Y PRODUCTORES PARTICIPANTES

Al inicio del proyecto se acordaron los criterios de selección de los productores y predios participantes, así como los compromisos de ambas partes bajo la premisa de que los productores participantes deberían estar dispuestos a generar cambios en sus sistemas (obviamente siendo su propia decisión), a llevar ciertos registros y compartirlos y estar afines a escuchar y discutir propuestas con otros productores.

En el año 2014 se realizó el proceso de selección, del cual resultaron 24 candidatos a Predios Foco (11 en el Basalto, 8 en las Sierras del Este y 5 en el resto del país), que culminó en 20 predios focos consolidados (Figura 1). Esta etapa se ejecutó por dos vías:

- i) a través del contacto con organizaciones de productores, que propusieron una lista de potenciales candidatos en su zona. Una vez que se visitaron se seleccionó a aquellos que se entendió mejor ajustaban a los criterios definidos.
- ii) mediante invitación directa de los facilitadores, quienes conocían la zona y tenían alguna vinculación previa con productores que se ajustaban a la propuesta.

En el caso particular de INIA se procuró seleccionar a productores que si bien integraban organizaciones de productores no concurrían con frecuencia a actividades de capacitación realizadas por las instituciones de la región, ni integraban grupos. El concepto era tratar de trabajar con productores que, de acuerdo al imaginario, están relativamente alejados de la innovación. La intención era definir con ellos un plan operativo que permitiera levantar restricciones productivas, mediante la incorporación de tecnologías de proceso de bajo costo, alineadas con los objetivos de gestión del productor y su familia. De esa forma, el objetivo central consistió en acordar una propuesta tecnológica con los productores, y validarla a nivel de predios comerciales, que permitiera aumentos de productividad y del ingreso familiar.

El supuesto fue tratar de mejorar la productividad de carne equivalente llevándola desde un nivel teórico de 70 kg/ha hasta valores próximos a los 100 kg/ha, incorporan-

¹ INIA

² Instituto Plan Agropecuario

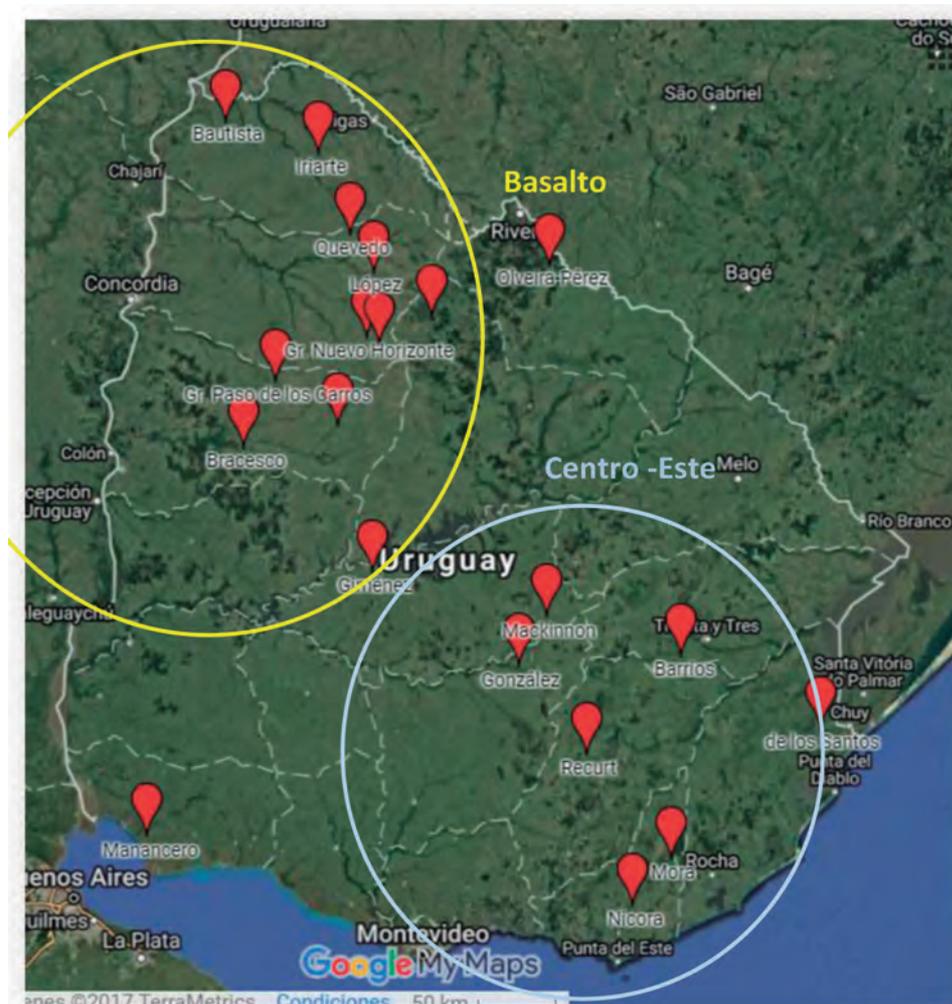


Figura 1. Mapa con ubicación de los Predios Foco participantes del proyecto.

6

do conceptos tales como ajuste de carga, adecuado manejo del campo natural, priorización de categorías en función de su estado fisiológico y momento del año, ajuste de prácticas sanitarias, etc., es decir que la propuesta consistía en hacer un mejor uso de los recursos disponibles.

Una vez seleccionados los predios se desarrolló una estrategia de trabajo común a cada uno de ellos que estuvo sustentada en cuatro pilares.

- i) Plan predial
- ii) Facilitador
- iii) Grupo
- iv) Organización

3. ELABORACIÓN DEL PLAN PREDIAL

Una vez realizado el diagnóstico de cada Predio Foco, en el que se analizó el funcionamiento del sistema con énfasis en sus principales limitantes y causas, se elaboró para cada caso un plan predial, con metas concretas (cuantificables) que se fueron monitoreando durante los tres años del proyecto. La particularidad de cada una de las situaciones llevó a ir realizando ajustes, a tomar decisiones de manejo y financieras frente a determinados hechos (sequía, situaciones familiares, comerciales, etc.) las que se discutieron con el facilitador y el grupo

Cuadro 1. Importancia del plan predial realizado para cada predio foco.**¿Por qué un plan predial?**

- Ayuda a fijar y visualizar metas, ordenando las ideas.
- Permite planificar con tiempo y ordena el uso de recursos.
- Permite prever necesidades financieras.
- Permite analizar la evolución y corregir.
- Permite compartir información y estrategias con la familia y terceros.
- Se logra un mayor compromiso de todas las partes, al ser escrito por ellos.
- Posibilita verificar en forma sencilla los avances durante el proceso.
- El aprendizaje logrado en el proceso de elaboración fortalece la futura toma de decisiones.

de productores de apoyo en cada predio. Esta dinámica permitió generar información sobre la evolución de cada una de las metas, la que se fue contrastando contra el plan original para actuar sobre bases objetivas (Cuadro 1).

Al hacer el ejercicio de agrupar los principales objetivos planteados por los productores, encontramos una importante coincidencia teniendo seis temas prioritarios:

- Mejora de los ingresos para seguir viviendo del campo.
- Aumento de la producción.
- Lograr estabilidad en la producción.
- Trabajar más cómodo (lograr un balance satisfactorio entre trabajo/tiempo libre).
- Tener mejores instalaciones.
- Lograr una mejora genética del rodeo.

La hipótesis básica planteada fue que en los predios existía una importante brecha de productividad y de que a través de la mejora de los indicadores productivos se mejoraría el ingreso predial. De acuerdo a diversos trabajos, la ganadería extensiva es el sector que presenta una mayor brecha tecnológica. Pareja *et al.* (2011) afirman que «parecería haber evidencia de que los nulos crecimientos en la productividad de la ganadería extensiva no están explicados por la falta de propuestas tecnológicas, sino por la falta de capacidades de gerenciamiento de las nuevas técnicas, más demandantes en manejo de información y control de procesos de lo que numerosos productores ganaderos están habituados a administrar», y concluyen

en que los indicadores productivos vinculados a sistemas de cría se han mantenido incambiados en los últimos 20 años. Con este supuesto de trabajo se enfatizó en sistemas con rodeos de cría, tratando de mejorar el procreo, que en cierta medida es el indicador de base que se asocia en diversos trabajos con el rezago tecnológico con el que se identifica al sector (Pereira y Soca, 1999; DIEA, 2003; Pareja *et al.*, 2011). A partir de la mejora en el manejo reproductivo del rodeo la premisa era que se verificaría una mejora en los otros índices productivos y también en los económicos.

4. LOS FACILITADORES

Se conformó un equipo de 19 técnicos, 16 de IPA y 3 contratados por INIA, que recibieron capacitación en técnicas de comunicación, elaboración de diagnósticos y planes prediales, planificación financiera y moderación de grupos, para nivelar las capacidades en el seguimiento de cada uno de los predios. El concepto de facilitador implica que el técnico encargado de desempeñar ese rol era capaz de fomentar un cambio en el rol clásico que asumen los técnicos -desde la posición de asesor al de moderador- facilitando el proceso de aprendizaje e intercambio de opiniones entre los productores (Cuadro 2). En síntesis, es un profesional que media un proceso de aprendizaje recíproco acompañando a productores individuales o grupos, con la finalidad de alcanzar consensos y espacios de encuentro para concretar objetivos en común.

Cuadro 2. Rol del técnico facilitador.**¿Por qué un facilitador?**

- Brinda información técnica actualizada, conociendo la realidad productiva en donde presta sus servicios.
- Organiza y recopila datos de calidad; apoya en el análisis de información.
- Elabora el plan predial y le da seguimiento.
- Busca un alto nivel de interés e intercambio entre los integrantes de la familia y/o del grupo.
- Motiva, desafía, facilita, promueve el intercambio y aprendizaje entre productores.

Cuadro 3. Dinámica de trabajo del proyecto.

- Elaboración de un diagnóstico de la situación inicial de la empresa, y someterlo a la aprobación de la familia.
- Elaboración de un plan predial con metas claras, en conjunto con el productor y familia.
- Organizar 3 o 4 reuniones por año con un grupo de productores invitados por el productor del predio foco para discutir e intercambiar ideas sobre las decisiones a tomar para lograr las metas planteadas.
- Coordinar el apoyo de los servicios opcionales que el proyecto proporcionaba.
- Organizar un día de campo por año, en el cual el Predio Foco abría sus puertas a la comunidad.

En el Cuadro 3 se sintetiza la forma de trabajo llevada a cabo por los facilitadores durante el proyecto.

Esto permitió un apoyo sólido al proceso de toma de decisiones del productor-familia, complementado con el apoyo de servicios que se hicieron disponibles a todos los Predios Foco: asesoramiento veterinario, información de crecimiento de pasturas, muestreos de suelos y semillas, talleres de capacitación y herramientas específicas de soporte para la planificación de un eficiente manejo animal y de la pastura.

La falta de adopción de tecnología se ha relacionado muchas veces a fallas en el proceso de comunicación y a la falta de adecuados servicios de extensión, aunque estos factores son sólo una de las causas, en muchos casos de importancia relativa menor. A su vez, diversos autores concuerdan en que la inexperiencia y falta de conocimientos técnicos por parte de los extensionistas conspira para lograr confiabilidad, una condición básica para promover cambios positivos en los productores (Vanclay y Lawrence, 1995). De acuerdo a Anderson (1979) la de-

terminante clave de la credibilidad de un técnico es la confianza que pueda generar, la que se basa no solo en sus conocimientos y experiencia, sino además en el respeto que tenga por los objetivos que plantea el productor, tratando de entender la visión del mundo desde su perspectiva. Confirmando esta afirmación, Vanclay (2004) comenta que la credibilidad se desarrolla con el tiempo, a través de la provisión de respuestas creíbles, útiles y prácticas que ayudan concretamente a los productores en sus actividades cotidianas, agregando que, a veces, a los facilitadores de grupo que no asesoran sobre la aplicación de prácticas de manejo les resulta más difícil desarrollar esa credibilidad.

En ese sentido, si bien se hizo un esfuerzo importante por nivelar los conocimientos y técnicas de trabajo, en el caso de los facilitadores, el punto de partida fue diverso. Se dieron situaciones en las que el facilitador ya tenía un conocimiento del productor e incluso del grupo por haber trabajado con ellos previamente, por lo cual había un vínculo fuerte que facilitó el proceso, en cambio en otros casos, con técnicos de menor experiencia y

productores poco habituados a interactuar en este tipo de ámbitos, el progreso fue menor.

5. FORMACIÓN DE GRUPOS

En torno a cada Predio Foco se intentó reunir un grupo de productores interesados en participar del proyecto. El rol del grupo consistió en: apoyar al productor en la toma de decisiones compartiendo su propia experiencia, involucrarse en el uso de información y en la toma de decisiones de forma de aprender de un proceso del que todos pudieran llevar ideas o herramientas o experiencias para utilizar en sus propios predios (Cuadro 4).

Cuadro 4. Rol del grupo acompañante del predio foco.

¿Para qué el trabajo en grupo?

- Intercambiar ideas y experiencias, recibir aportes, discutir estrategias.
- Abrir la cabeza a nuevas opciones.
- Crecer en conjunto.
- Apoyo en la toma de decisiones.
- Analizar posibilidades de negocios en común.

La estrategia intentó promover que los productores fuesen los protagonistas, jugando los miembros del grupo un papel importante en la presentación de información en alguno de los días de campo.

En aproximadamente un tercio de los predios se logró el objetivo de conformar grupos nuevos, otra tercera parte de los productores ya pertenecían a grupos (en algún caso no formal) y tomaron al proyecto como una oportunidad para renovar la dinámica de trabajo que se venía llevando desde un período anterior. En otra tercera parte de los casos, en tanto, no se lograron formar grupos o se disolvieron por diferentes razones (incorrecta selección de predios, pérdida de interés, carencias de relacionamiento en la zona, cambio de facilitadores, desmotivación, carencia de habilidades, etc.).

Si bien las metodologías que usan el trabajo en grupos como estrategia de exten-

sión tienen una importante lógica de escalabilidad y aprendizaje de adultos, como cualquier método tiene sus limitaciones (Vanclay, 2004). Las características particulares de los productores pueden incluir, por ejemplo, su tendencia a la introversión y a manejar criterios propios (Schrapnel y Davie, 2001), lo que les hace no sentirse cómodos con la metodología de trabajo grupal, prefiriendo las relaciones de uno a uno para las decisiones importantes (Pannell, 2003).

El involucramiento de las organizaciones de productores en el territorio juega un rol decisivo para facilitar la conformación de grupos. La efectiva participación de integrantes/directivos de la organización en acuerdo con el productor foco para definir la nómina de posibles candidatos a integrar el grupo resultó muy importante en aquellos casos en la que se logró. Promediando el proyecto se concluyó en que para lograr grupos efectivos se debía partir desde los propios productores que manifestaran interés en ser partícipes activos de un grupo y seleccionar al productor foco de entre ellos.

En definitiva, en esta experiencia resultó complejo poder consolidar grupos partiendo solo de la iniciativa del propio productor foco, el encauzar este tipo de propuestas demanda mucho tiempo y negociaciones si no es una estrategia sentida y valorada en el entorno regional.

6. EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Las organizaciones locales constituyeron el otro pilar para el funcionamiento del proyecto. Se buscó que los productores seleccionados pertenecieran a alguna organización de la región para darle un anclaje territorial al proyecto y a través de la misma poder ampliar la convocatoria a actividades de difusión generadas desde el propio predio foco (días de campo, actividades técnicas en temas específicos demandados por productores de la región, etc.). En algunos casos se logró un muy buen nivel de compromiso de la organización local, lo que facilitó el funcionamiento del proyecto y contribuyó

en la divulgación de sus resultados. En otras situaciones, el aporte de las organizaciones de base fue nominal, al tratarse de instituciones que en los hechos tienen una escasa dinámica de trabajo, con reuniones esporádicas de sus socios y con poco interés en promover temas de alcance productivo-económico.

Si bien en proyectos de estas características se tiende a una homogeneización de prácticas y recomendaciones, bajo el supuesto de que todas las situaciones son similares, lo que predomina es la diversidad. Se partió de 20 situaciones diferentes, fiel reflejo de la heterogeneidad de las empresas ganaderas familiares de nuestro país. En ese sentido, algunos de los aspectos que marcaron esa disimilitud fueron:

- Distintas regiones con sus particularidades.
- Producción de forraje; en algunas situaciones con un porcentaje de área mejorada relativamente importante (superior al 20 % del área de pastoreo).
- El porcentaje de la tierra que se maneja en régimen de propiedad.
- Facilidad de acceso a servicios en función de la ubicación del predio.
- Nivel educativo de los productores.
- Diversidad de vínculos y relaciones.
- En algunos casos, existían grupos ya formados.
- Predios con diferentes niveles de productividad y conformidad con el desempeño de la explotación. Algunos partieron de niveles altos y por tanto con más dificultades para mostrar evolución.

En este caso, la virtud del proyecto fue encarar cada una de las situaciones en base a sus particularidades, contemplando los objetivos familiares, los tiempos del productor, las características de los recursos disponibles y del contexto.

7. RESULTADOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

Al momento de cuantificar los logros del proyecto se presenta información sobre la evolución de los distintos predios, tomando como línea de base algunos indicadores del ejercicio 2014-2015 y como cierre la proyección del ejercicio 2016-2017 (Cuadros 5 y 6). La presentación se dividió en dos grupos: predios sobre basalto y predios sobre cristalino en la zona centro-este del país. Se hace constar que se manejaron datos promedio, por lo que existe en esos datos una importante variabilidad y una diversidad de situaciones en cuanto a la evolución percibida.

Basalto

Solo en el 30 % de los predios el área de mejoramientos era superior al 10% al inicio del proyecto, por otra parte, en el 40 % de los casos solo se manejaba campo natural, por lo que se deduce que la base forrajera era casi exclusivamente de campo natural. En la tercera parte de los predios foco la dotación era menor a 0,75 UG/ha, lo que sugiere que, en general, se manejaban cargas mayores a las recomendadas para este tipo de predios; a su vez también en una tercera parte de los casos el ovino tiene un peso relativo importante en el sistema, en tanto en los otros casos el ingreso ampliamente mayoritario respondía al rubro vacuno.

En el 60 % de los predios se producía más de 80 kg de carne equivalente/ha, y en tres casos la producción era de 100 kg o superior (el promedio era de 86 kg). Por su parte, el ingreso de capital en el 40 % de los predios era mayor a los U\$S 50/ha, aunque en dos casos era negativo en el inicio del proyecto.

En el Cuadro 7 se aprecia la evolución de algunos indicadores durante los ejercicios en los que se recabó información

Como comentarios generales de la evolución percibida, se puede destacar que en el promedio no se verifica una reducción de la dotación, como parte de un paulatino proce-

Cuadro 5. Resultados en predios de productores foco de Basalto.

	1		2		3		4		5	
	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17
Sup Pastoreo Ganadero (ha)	302	354	233	233	1396	1223	106	106	114	146
Propiedad (%)	0	0	100	100	50	57	100	100	38	30
Campo Natural (%)	84	74	98	98	99	100	84	81	94	96
Dotación total (UG/ha)	0,83	0,75	0,69	0,84	0,74	0,84	0,78	0,64	0,93	0,95
Relación Lanar/Vacuno	0,59	1,54	0,80	0,70	2,94	3,03	0,97	1	2,44	1
Carne Equivalente (kg/ha SPG)	88	109	74	67	118	121	99	66	108	110
Ingreso de capital (US\$/ha)	59	48	32	10	65	62	-5	79	55	58
Relación Insumo/Producto	0,76	0,67	0,49	0,70	0,51	0,54	1,04	0,64	0,76	0,75
Señalada (% de ovejas)	78	55	90	96	89	86	94	113	105	90
Destete (% de vacas)	84	82	51	53	79	82	72	73	82	78
	6		7		8		9		10	
	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17
Sup Pastoreo Ganadero (ha)	428	428	362	362	915	915	1002	1002	580	630
Propiedad (%)	44	47	0	0	86	86	23	32	0	0
Campo Natural (%)	100	100	75	79	96	97	98	98	100	100
Dotación total (UG/ha)	0,86	0,68	0,84	0,79	0,75	0,90	0,68	0,72	0,76	0,79
Relación Lanar/Vacuno	1,77	1,96	5,11	3,66	0,83	1,06	1	0,86	3,58	2,92
Carne Equivalente (kg/ha SPG)	63	70	62	75	76	94	84	107	89	106
Ingreso de capital (US\$/ha)	40	52	-14	15	52	31	18	75	46	93
Relación Insumo/Producto	0,50	0,41	1,16	0,87	0,46	0,71	0,84	0,49	0,53	0,43
Señalada (% de ovejas)	65	81	67	41	84	84	86	74	63	65
Destete (% de vacas)	72	66	57	85	62	63	82	85	66	89

Cuadro 6. Resultados en predios de productores foco de la región centro-este (Cristalino).

	11		12		13	
	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17
Sup Pastoreo Ganadero (ha)	1950	1950	483	483	191	191
Propiedad (%)	32	54	89	89	21	21
Campo Natural (%)	67	60	79	79	79	79
Dotación total (UG/ha)	0,78	0,82	0,71	0,61	1,09	0,98
Relación Lanar/Vacuno	0,44	0,58	0,48	0,23	—	—
Carne Equivalente (kg/ha SPG)	109	123	83	97	81	99
Ingreso de capital (US\$/ha)	120	139	44	56	49	50
Relación Insumo/Producto	0,45	0,41	0,71	0,53	0,48	0,68
Señalada (% de ovejas)	93	93	79	—	60	46
Destete (% de vacas)	78	81	65	72	88	78
	14		15		16	
	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17	2014/15	2016/17
Sup Pastoreo Ganadero (ha)	260	260	247	247	179	179
Propiedad (%)	77	77	100	100	10	10
Campo Natural (%)	77	77	78	76	56	53
Dotación total (UG/ha)	0,83	0,89	0,76	0,72	0,89	0,67
Relación Lanar/Vacuno	0,80	0,72	0	0	0,12	0,16
Carne Equivalente (kg/ha SPG)	92	124	127	111	96	138
Ingreso de capital (US\$/ha)	98	100	94	115	8	93
Relación Insumo/Producto	0,43	0,37	0,58	0,37	0,92	0,44
Señalada (% de ovejas)	69	72	0	0	90	0
Destete (% de vacas)	83	83	98	79	60	87

12

Cuadro 7. Evolución de algunos indicadores en predios foco de basalto.

Indicadores	Inicio	Fin
% campo natural	93	92
Dotación (UG/ha)	0,79	0,79
Prod. carne equivalente (kg/ha)	86	93
Ingreso de capital (US\$/ha)	35	52
Relación insumo/producto	0,70	0,62
% destete vacuno	78	76

so de ajuste de carga. De hecho, si bien la premisa del ajuste de carga es el punto de partida para lograr un uso más eficiente de los recursos forrajeros, con la consigna de

"trabajar con pasto", solo en cuatro casos se produjo una reducción de dotación significativa, en tanto en tres situaciones la dotación aumentó. Este hecho no se relaciona con el aumento del área mejorada ya que la misma se mantuvo prácticamente igual, solo en uno de los predios se realizó un área de mejoramientos significativa durante el período.

A su vez, en la mitad de los casos se alcanzó una productividad de 100 kg de carne equivalente/ha o mayor. Este indicador en cierta medida constituye un resumen de la productividad del predio y era la meta productiva teórica que se había planteado para el caso de establecimientos en la región de basalto manejados casi en exclusiva en base

a campo natural, lo que denota un progreso interesante.

Existe una cierta reducción en la relación insumo/producto. En cuatro casos, en el ejercicio de cierre la misma fue cercana a 0,50 o menor, lo que indica un manejo muy ajustado de los costos de producción (costo bajo por kg de carne producido).

El ingreso neto promedio aumentó. De todas formas, analizando los casos particulares, en la mitad de los predios este indicador tuvo un incremento significativo, y en tres situaciones disminuyó el ingreso (33 % de los casos). En lo relativo al porcentaje de destete, en general se visualiza una estabilización en valores consistentemente superiores al promedio nacional, producto de la incorporación generalizada de varias técnicas de manejo: revisión de toros, diagnóstico de gestación, diagnóstico de actividad ovárica, destete temporario, etc. Solo en una tercera parte de los casos del basalto se mantuvieron bajos niveles de procreo, debido a que los tiempos biológicos de los sistemas de cría muchas veces conspiran como para poder consolidar este indicador en un plazo de tres años.

Otras conclusiones adicionales son que en varios predios ya existía una buena productividad inicial que se mantuvo en el tiempo, lo que da idea de una consistencia y consolidación en la gestión predial. Por otra parte, si bien se ha insinuado una mejoría en el procreo vacuno se asume que este indicador puede continuar mejorando a partir de la madurez en la implementación de un paquete de tecnologías de manejo (concentración del entore, estado de los toros, fechas de destete oportunas, técnicas de control de amamantamiento) con un consecuente ajuste en la carga del predio. Finalmente, para lograr un nuevo salto de productividad y pensar en lograr niveles de producción de carne cercanos a los 140 kg/ha, habría que pensar en incluir mejoramientos (coberturas, praderas) en cierto porcentaje del área, que complementen la base forrajera de campo natural.

Cristalino centro y este

La situación de partida en estos predios es bastante diferente, pues en la totalidad de los predios el área de mejoramientos era superior al 20 %, aunque existía una gran diversidad en cuanto a la productividad de esos mejoramientos. En solo uno de los casos la dotación era menor a 0,75 UG/ha, la carga promedio en los predios de esta región era superior a la de los predios del basalto, aunque en parte esto tiene su explicación en el mayor porcentaje de área mejorada. En la mayoría de los predios de la región el rubro ovino tiene poca incidencia en los ingresos. Sólo en la tercera parte de los casos se producía menos de 90 kg de carne equivalente/ha, lo que marca ya un punto de partida elevado comparado con el promedio de productividad nacional, lo que suponía un desafío adicional para mejorar esos niveles. En dos de los predios se destetaba un 65 % en vacunos o menos, lo que aparecía como un indicador muy mejorable, en las otras situaciones en cambio ya existían porcentajes de destete cercanos al 80 % o superiores. Por su parte, la mitad de los predios manejaba una relación insumo/producto menor a 0,50 en el inicio del proyecto (Cuadro 8).

Cuadro 8. Evolución de algunos indicadores en predios foco de cristalino del centro-este

Indicadores	Inicio	Fin
% campo natural	73	71
Dotación (UG/ha)	0,84	0,78
Prod. carne equivalente (kg/ha)	98	115
Ingreso de capital (U\$S/ha)	69	92
Relación insumo/producto	0,60	0,48
% destete vacuno	78	80

En cuanto a la evolución de estos predios, al finalizar el proceso la totalidad de ellos producía casi 100 kg de carne equivalente/ha o más; de hecho, en la mitad de los casos se produjeron más de 120 kg de carne/ha en el último ejercicio.

La dotación tuvo un ajuste a la baja ya que solo en la mitad de los casos se terminó con una dotación superior a 0,75 UG/ha.

A su vez, se consolidó el procreo vacuno, estabilizándose en niveles cercanos o superiores al 80 % de marcación. Solo en uno de los casos no se logró en el último ejercicio alcanzar esta meta.

En lo relativo a indicadores económicos, en todas las situaciones se dio una evolución positiva, con un nivel de ingreso de capital que en las dos terceras partes de los casos es cercano o mayor a los U\$S 100/ha y una relación insumo/producto que solo en una situación está por encima de 0,55, lo que marca un buen nivel de ajuste de gastos de producción.

Como comentarios, estos eran predios que presentaban una mayor diversidad en cuanto a sus características e indicadores que los de basalto. En general, se trataba de predios que empezaron el proceso un escalón más arriba que los de basalto en cuanto a productividad, entre otras cosas por contar con una mayor área de mejoramientos. En cuanto a su evolución, se destaca un mejor ajuste de la carga manejada y una estabilización en el procreo vacuno con buenos indicadores. En lo referido a indicadores económicos, el ingreso de capital mostró una evolución positiva concordante con el aumento de productividad. Además, al comparar la situación promedio con la de los predios de basalto también se destaca que se mantiene la brecha tanto en productividad como en ingreso. Probablemente esto se pueda imputar al hecho de manejar un porcentaje mayor de área mejorada.

En general, y considerando el total de productores de los predios foco, se ha detectado un mejor manejo de la pastura, utilizando diversas formas de evaluar la disponibilidad forrajera, aspecto clave para la correcta asignación de forraje en base a las distintas necesidades de las diversas categorías del stock. Alineado con esto, lenta y paulatinamente se ha ido ajustando la dotación, aunque aún en algunos casos debe reducirse más. Se destaca también la implementación generalizada de técnicas nuevas, de proceso: diagnóstico de gestación,

manejo de la condición corporal, revisión de toros, diagnóstico de actividad ovárica, que contribuyen a una gestión más eficiente del recurso forrajero, impactando en la productividad. Otro de los logros que se visualizaron fue la importancia que los productores comenzaron a darle a la sanidad animal, un aspecto del manejo al que, en algunas circunstancias, no se le daba la prioridad necesaria y estaba enmascarando ciertos problemas productivos. Por otro lado, se fueron incorporando registros y su interpretación como resultado del plan predial. Esto contribuyó a la jerarquización de la planificación en el predio, tanto productiva como financiera. Este último punto promovió la posibilidad de que en los encuentros de grupo se discutiera sobre datos objetivos.

Más allá de la evolución de estos indicadores, en general se dieron otros cambios en los predios, más difíciles de medir pero que seguramente se reflejarán en el futuro. Entre ellos está la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los productores, tomando contacto con nuevas tecnologías y herramientas de gestión que antes no se manejaban. Se generaron además nuevas relaciones, más vínculos con otros productores y grupos con los que se creó la capacidad de compartir y analizar resultados en forma objetiva, comprometida y con mentalidad abierta. Eso aportó a lograr de manera progresiva una mayor confianza y seguridad en la toma de decisiones, que seguramente redundará en cambios positivos en la gestión predial.

8. EL DERRAME: LA OPINIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LOS GRUPOS

Con la finalidad de evaluar si el proyecto había generado cambios a nivel de los integrantes de los grupos al cabo de tres años junto al predio foco, se entrevistó a integrantes de siete de los grupos arribando a las conclusiones que aparecen en el Cuadro 9.

Cuadro 9. Cambios operados en los productores integrantes de los grupos

Cambios detectados por los integrantes de los grupos	
<p>¿Han implementado cambios en sus predios? El 74 % de los encuestados manifestó haber incorporado cambios en el manejo de todas o alguna de estas tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de carga • Manejo de pasturas • Manejo del entore, preñez y destete • Suplementación del ganado • Sanidad • Mejora en la genética
<p>¿Qué importancia tuvieron las reuniones de grupo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivan a hacer cambios • Se ven ejemplos de cómo prácticas o tecnologías funcionan en los Predios Foco • Reafirman conceptos
<p>¿Cuáles fueron los aspectos más valiosos del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio entre productores • Instituciones (INIA, IPA) más cerca de los productores

Los resultados registrados determinan que se logró el objetivo de que los integrantes de los grupos, a través del intercambio con el propio productor foco y con el resto de los miembros del grupo, lograran un aprendizaje efectivo y confianza para implementar cambios en la gestión de sus propios predios.

9. LECCIONES APRENDIDAS

En ganadería extensiva, tomando en cuenta la heterogeneidad de situaciones, tres años es poco tiempo para ver una evolución consistente a nivel general en productividad e ingresos de las empresas familiares. La experiencia del proyecto muestra que:

- Los predios que ya tenían una historia previa de alta productividad la estabilizaron y los que partieron de niveles muy bajos lograron interesantes avances.
- El proceso de implementar nuevos criterios de gestión y el realizar cambios en las prácticas de manejo es diferente para cada productor y familia; algunos productores necesitan más tiempo y por tanto el impacto de los cambios se refleja más lentamente o en plazos más largos.
- En las decisiones y en los resultados influye el clima, el mercado y las necesidades familiares.

- En términos generales se comprobó que, con un manejo adecuado del campo natural, mediante el uso de tecnologías de proceso que no implican un costo relevante, se pueden alcanzar productividades de entre 100 y 120 kg de carne equivalente/ha, mejorando en algunos casos en un 50 % ese indicador. Este aumento de productividad redundó consistentemente además en una mejora en el ingreso de capital.
 - El rol de los productores integrantes del grupo, en el intercambio de experiencias y visiones, fue clave para ejercitar el análisis de los registros y apoyar el proceso de toma de decisiones que se realizó en los predios foco y que, a su vez, también contribuyó a generar concientización y cambios en algunos de los productores del grupo.
 - Se logró un proceso acumulativo de experiencias y generación de confianza que ratifica que más que cambiar los números de la empresa en cuanto a kilos de carne o U\$S de ingreso, lo importante es promover cambios en la manera de encarar y gestionar el negocio familiar, con nuevas herramientas, con nuevos vínculos, con nuevas perspectivas.
- Podemos concluir, además, en que en un proyecto en el que se trabaja con personas

se generan algunas situaciones de conflictos que influyen en las decisiones y en los tiempos. Eso llevó a que se dieran algunos casos en los que se tuvo que sortear problemas familiares, cambio de facilitadores, abandono de algunos predios que no terminaron de alinearse con el objetivo central del proyecto, etc. Esto ratifica la hipótesis de que la evolución de los productores ubicados en zonas tan diversas y con objetivos productivos y familiares disímiles requieren tiempos de maduración distintos para consolidar este tipo de propuestas.

El proyecto "Mejora en la sostenibilidad de la ganadería familiar de Uruguay" permitió incrementar la articulación entre las instituciones participantes (INIA, IPA, MGAP) aterrizando una metodología de trabajo que es exitosa cuando se combinan los cuatro pilares de la propuesta: productores interesados y comprometidos, un grupo de productores con temas de interés común, una organización de productores que es socia y acompaña el proceso y facilitadores con ex-

periencia y motivación. Este tipo de articulación entre instituciones aparece como un modelo efectivo para lograr una agenda de trabajo compartida, con objetivos y propuestas acordadas y mensajes en común, a efectos de conseguir una mejor eficiencia de cobertura.

Al plantear en el encuentro final con productores foco e integrantes de grupos la consigna: *Si tuviera que invitar a otro productor a participar de este proyecto ¿Qué destacaría como aprendizajes y que advertencias le haría?* Se extrajeron algunas conclusiones que se resumen en las Figuras 2 y 3.

A su vez, los productores se centraron en analizar los aspectos que deberían tenerse en cuenta pensando en la sostenibilidad de las acciones y logros alcanzados. En este caso la consigna fue:

¿Qué recomendaría para futuras acciones destinadas a los productores ganaderos familiares? Estas recomendaciones estuvieron orientadas a: Políticas públicas (Gobier-

Aprendizajes tecnológicos

- Registros. Manejar números concretos
- Proyección financiera. Planificación
- Manejo de la carga animal
- Manejo de la sanidad
- Aprender a ver la pastura
- Una mirada distinta del ambiente

Aprendizajes actitudinales

- Respeto de las distintas opiniones
- Conocer otras realidades y enfoques
- Mayor realismo
- Mayor compromiso y responsabilidad
- Menor resistencia a los cambios
- Nos sentimos útiles, cooperando con otros
- Construcción de un aprendizaje colectivo
- Trabajar planteándose metas
- Mejoras en la habilidad para comunicarse

Figura 2. Aprendizajes logrados en el proyecto por parte de los productores participantes.

A tener en cuenta

- No es una metodología para cualquiera
- Hay que tener cabeza abierta para el cambio
- Realismo al fijar metas
- Aprender a escuchar
- Integrar a la familia en la toma de decisiones
- Especial importancia en la elección del productor foco y en la integración del grupo

Recomendación para selección de facilitadores

- Conocedores de la zona
- Dispuestos a escuchar e interactuar con la familia
- Con capacidad de articulación
- Sólidos en aspectos tecnológicos y de análisis de información

Figura 3. Advertencias para futuros proyectos sugeridas por los productores participantes.

no), Instituciones de Investigación, Instituciones de Extensión y Organizaciones de productores (Figura 4).

Políticas públicas: implementar proyectos a largo plazo, en ganadería 3 años es poco tiempo como para ver cambios importantes; promover la formación de grupos.

Investigación: investigar en predios; más información sobre manejo de campo natural; mayor conocimiento de la realidad del productor.

Extensión: mejor preparación de técnicos en esta metodología; mayor articulación; monitorear predios de referencia; manejar más números.

Organizaciones de productores: tener un mayor compromiso en proyectos de estas características; involucrar más a la familia; contribuir a fortalecer grupos.

Figura 4. Recomendaciones a los distintos actores por parte de los productores participantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A.M. 1979. «How advisors advise: agricultural extension as a social process» (Hawkesbury Agricultural College: Richmond)
- Pannell, D.J. 2001 Explaining non-adoption of practices to prevent dryland salinity in Western Australia: implications for policy. In 'Land degradation'. (Ed. A Conacher) pp. 335-346. (Kluwer: Dordrecht)
- Pareja, M.; Bervejillo, J.; Bianco, M.; Ruíz, A. y Torres, A. 2011. Evaluación de los impactos económicos, sociales, ambientales e institucionales de 20 años de inversión en investigación e innovación agropecuaria por parte del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)-Uruguay. Resumen Ejecutivo. Ediciones especiales
- Pereira, G.; Soca, P. 1999. Aspectos relevantes de la cría vacuna en el Uruguay. Montevideo. Facultad de Agronomía. Disponible en: <http://www.fagro.edu.uy/>
- Schrapnel, M. y Davie, J. 2001 The influence of personality in determining farmer responsiveness to risk. The Journal of Agricultural Education and Extension Competence for Rural Innovation and Transformation. Volume 7, 2001 - Issue 3
- Vanclay F, Lawrence G (1994) Farmer rationality and the adoption of environmentally sound practices: a critique of the assumptions of traditional agricultural extension. European Journal of Agricultural Education and Extension 1, 50-90.
- Vanclay F. 2004. Social principles for agricultural extension to assist in the promotion of natural resource management. Australian Journal of Experimental Agriculture 44 213-222
- Uruguay. MGAP-DIEA. 2003. La Ganadería en Uruguay, Contribución a su conocimiento. Montevideo.