



Ing. Agr. Hermes Morales
Ing. Agr. Ernesto Majó
 Instituto Plan Agropecuario

Las instituciones agropecuarias y su contexto

El funcionamiento del sector agropecuario es objeto de debate permanente en nuestro país y en el resto del mundo. Las instituciones - inmersas en esa realidad - reflejan una demanda social y al mismo tiempo tienen la posibilidad de aprender a partir de su historia. El accionar a lo largo de los años resulta en un cúmulo de experiencias y saber que pueden ser aprovechados para mejor alcanzar las finalidades que se les dan. El Instituto Plan Agropecuario (IPA) prolongación de la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario, tiene una larga experiencia propia (de casi 50 años) en el trabajo de extensión, asistencia técnica, transferencia de tecnología, difusión, etc. Esta es una característica diferencial importante especialmente en el sector ganadero, donde la tecnología aplicada supone un uso limitado de insumos y por lo tanto poca presencia de otros agentes provenientes del mundo técnico. A lo largo del tiempo ha variado desde una función inicial de otorga-

VIEJOS PROBLEMAS, NUEVAS PREGUNTAS

Acompañamiento estratégico: Una propuesta para superarnos

miento de crédito supervisado hasta la difusión masiva de tecnología y la capacitación de distintos actores del sector ganadero (operarios, productores, etc.).

En este artículo haremos un breve repaso de estos temas y presentaremos los aspectos centrales de una línea de trabajo que estamos elaborando, que puede ser un buen ejemplo de la respuesta de una institución que debe desempeñarse en esa problemática.

Los temas que se plantean en la discusión tienen en común un par de características: la diversidad de puntos de vista y la insatisfacción con el accionar actual.

Si consideramos la diversidad de puntos de vista podemos decir que ella es producto de las diferentes preocupaciones e intereses de aquellos que expresan su opinión. A los efectos de visualizar esto, podemos citar:

1. Por un lado las preocupaciones que se originan básicamente de los países ricos. Ellas son globales y de largo plazo. Al decir globales apuntamos a que toman como escala de análisis el planeta y al decir de largo plazo recordamos que hacen el ejercicio de
2. Desde otros puntos de vista, no totalmente independientes de los anteriores, podemos mencionar las crecientes preocupaciones acerca de ciertos efectos asociados al desarrollo tecnológico, tales como la disminución permanente del número de predios, la destruc-

considerar distintos períodos de análisis, incluyendo normalmente varias décadas hacia el futuro. En ese marco, temas como el calentamiento global o la conservación de la biodiversidad tienen un lugar preponderante. La pregunta que surge de inmediato es si ese tipo de preocupaciones es pertinente en un país como el nuestro. La respuesta tiene al menos dos enfoques, por un lado, deberíamos asumir la responsabilidad que nos toca y por otro no parece conveniente desconocer las preocupaciones de nuestros contemporáneos, ya que ellos son al mismo tiempo nuestros socios, clientes, competidores, etc. Nuestra preocupación por temas como uso responsable del agua, o producción de Carne Natural va en ese camino.

ción del tejido social en algunas áreas, los problemas financieros más o menos permanentes a nivel de los predios, las diferencias en el ritmo y el tipo de cambio técnico según las zonas, etc. Este tipo de cuestionamientos remite directamente al accionar de las instituciones, incluyendo, ciertamente, a la nuestra.

El “agujero negro” del accionar institucional

En este punto haremos un repaso a grandes rasgos del cambio técnico que ha caracterizado a nuestro sector agropecuario, e indicaremos áreas de trabajo que no se han privilegiado hasta el presente y cuyo tratamiento debería ser abordado.

En nuestro país y en el resto del mundo, se ha producido una intensificación y un aumento de la productividad muy notorias en las zonas de buen potencial productivo. Podemos mencionar el caso de los rendimientos de trigo, que hasta mediados de los 80 no superaban los 1000 kgs por hectárea y a partir de ese momento ha habido en forma más o menos permanente un aumento que hace que hoy nos ubiquemos muy decorosamente a nivel internacional. Un ejemplo extremo es el de algunos cultivos hortícolas, que han multiplicado por diez sus rendimientos en el mismo lapso. En todos estos casos, los efectos laterales, asociados internacionalmente a la “revolución verde”, han estado presentes con distinto grado de intensidad: presión sobre los recursos naturales y dificultad de los “agricultores” de sobrevivir en un contexto de baja continua de precios y exigencias de inversión permanentes.

Una situación diferente se da en zonas de menor potencial pro-



ductivo. En ellos se desarrolla una ganadería que cambia y se adapta, pero donde los aumentos de la productividad de la tierra no son importantes. En realidad algunos afirman que son casi inexistentes. En Uruguay, por ejemplo, se faenaban 1:600.000 reses en 1930, sin tractores, fertilizantes, antihelmínticos, alambrado eléctrico, etc. Con esa perspectiva, los aumentos de producción física no han sido espectaculares y no tienen nada en común con lo que se ha visto en otros rubros. Sin embargo, los productores ganaderos son más numerosos que todos los demás sumados y desde un punto de vista territorial, son quienes manejan los recursos naturales en este país. En efecto, son ellos quienes deciden qué tipo de intervención y manejo se hace sobre la mayor parte de la superficie del país y unos de sus recursos más valiosos el campo natural y su paisaje. Sin embargo y muy importante, la “revolución verde” no ha estado presente y su historia es para la mayor parte de los ganaderos del país, historia ajena. ¿Qué ocurrirá de ahora en más? es una buena pregunta que se puede formular como: la situación actual, es decir el acceso a mercados que nos habían estado vedados por largas décadas,

¿constituye un cambio suficiente para esperar que las características esenciales que han pausado nuestra evolución hasta hoy, hayan cambiado?

El sistema de innovación y cambio técnico ha sido muy eficaz en la mejora de la eficiencia de los procesos productivos en algunas regiones y en algunos rubros. Sin embargo, tenemos indicaciones muy claras de que la “marcha de los predios” - dentro de un muy amplio rango - no está indisolublemente asociada a la “eficiencia” con que se manejan los recursos (DIEA 2003 y propias). Existen predios poco tecnificados que tienen dificultades y desaparecen y también predios muy tecnificados que también tienen dificultades y desaparecen. En muy amplias regiones, como el Basalto, la eficiencia, medida por la productividad por hectárea por ejemplo, no explica la variación de la marcha de los predios ni de la satisfacción que obtienen de ellos sus titulares. Esto nos lleva a concluir que el manejo predial, va bastante más allá del manejo de los procesos físico-biológicos. Esta conclusión es central, en una institución como el Plan Agropecuario que se ha dado como misión de contribuir “al desarrollo integral del productor y su familia”.

El camino que avizoramos

Si la eficiencia de algún proceso en particular que creamos importante, como el porcentaje de destete por ejemplo, no determina la buena marcha de los predios y hay otros factores que influyen en él, es necesario tenerlos en cuenta. Por supuesto que temas como el financiero o el de organización del trabajo adquieren enorme importancia. Ellos se refieren a decisiones centrales y difíciles: ¿cómo manejamos los recursos financieros? y ¿a qué dedicamos nuestro tiempo? Aparecen preguntas tales como:

1. En el marco que se mueven nuestras empresas ¿qué tipo de obligaciones las ponen en riesgo de quiebra?
2. ¿Qué tecnologías se constituyen en buenos usos de recursos desde el punto de vista de la viabilidad a largo plazo de las empresas?
3. Conociendo la variabilidad del clima y de los precios, ¿qué estructura financiera y qué organización operativa permiten sortear las dificultades y aprovechar las oportunidades?

Este tipo de preguntas pueden ser abordadas desde los principios teóricos o desde la experiencia. Los abordajes teóricos tienen la dificultad que frente a problemas complejos necesitan hacer simplificaciones que mucho limitan sus conclusiones. Desde nuestra óptica, debemos tener en cuenta que las repuestas que se obtengan deberían ser apropiadas por los productores y para ello un camino eficaz es proponer - a partir de la experiencia - un aprendizaje conjunto que responda estas preguntas y otras de similar tenor. Esta concepción es el “núcleo duro” de nuestra pro-

puesta actual de trabajo. Reconoce que especialmente cuando se habla de manejo predial, los productores son poseedores de un conocimiento elaborado a través de generaciones que es bueno, o mejor, es necesario, rescatar y compartir.

Cuadro 1. La idea básica

Discutida y elaborada en un taller interno del Plan, a grandes rasgos consiste en reconocer que la producción de referencias técnico-económicas transferibles a los ganaderos se hizo hasta ahora principalmente dentro del marco de explotaciones experimentales y/o de demostraciones. El nuevo enfoque adoptado allí, está basado en el seguimiento y el análisis técnico-económico de explotaciones “reales”. Este método de investigación/desarrollo, basado en redes de explotaciones ganaderas “reales”, rompe con una concepción únicamente descendente de la cadena del saber, pretende valorizar los conocimientos del oficio de ganadero, tanto al nivel de las técnicas como de las herramientas y de la organización.

Estamos entonces frente a una apuesta institucional: contribuir - con identidad propia - con la marcha de un sector particular: el “ganadero”. Se trata de sumar, complementando el accionar de otros.

Cuadro 2. La transferencia de tecnología, ¿seguimos insistiendo?

Hoy es ampliamente aceptado que las acciones y propuestas de las instituciones han estado sustentadas en el “paradigma de la Transferencia de Tecnología” o modelo “Lineal de Extensión”, el cual - ya lo hemos dicho - muestra severas limitaciones. De acuerdo a este modelo, existe alguien que tiene el conocimiento y domina las técnicas aplicables en los establecimientos (investigador - técnico) y alguien que tiene problemas, hace las cosas mal y carece de conocimientos (productor), al que hay que “transferirle” la información. En el medio está el transferencista, cuya capacidad está limitada a conectar ambos extremos. Si bien este modelo ha sido superado por modelos posteriores (Stafford-Smith 2003) las instituciones y el ambiente político - tecnológico siguen reproduciendo el viejo modelo. Seguimos viendo que se piensa en los productores como aquellos a quienes hay que convencer de que la aplicación de paquetes tecnológicos redundan en mejoras de la eficiencia (generalmente física: más kilos/ha), que indudablemente luego significarán mejoras en su resultado económico (más dinero producido). La mayoría de los análisis (incluso los nuestros), se centran en los indicadores de eficiencia como forma de medir las mejoras ocurridas en los sistemas. Se desconoce o se ignora que la carrera productiva, está acotada a zonas de mejor potencial productivo y que mayores niveles de producción no garantizan, mejoras en el resultado económico de las



empresas. Además estos deben lidiar con un ambiente único (climático, biológico), totalmente distinto a cualquier otro ambiente de producción económica. Pero sobre todo se desconoce que la casi totalidad de los productores agropecuarios, más que empresarios que analizan decisiones económicas puras, son agentes insertos en un sistema más amplio donde la reproducción del capital es una función subsidiaria de otras derivadas de la gente que depende de ellas. Que la vinculación con la tierra y su carácter de lugar de residencia donde viven las familias, “contaminan” con su funcionamiento las orientaciones y decisiones en el manejo productivo y financiero de las mismas, dándole un carácter distintivo y único que es imprescindible conocer y considerar.

Este fenómeno denominado sintéticamente Unidad Familia - Explotación, exige que involucremos en el análisis y en cualquier acción que pretenda promover “cambios en el sector que armonicen el crecimiento sostenible de las empresas con el de la economía en su conjunto”, la consideración de la gente como actor imprescindible e ineludible que determina diferencias en las trayectorias técnicas y empresariales, más relevantes que las generadas por el ambiente físico y económico en el cual están insertas.

Para el Plan Agropecuario que desde su mandato legal, su Misión y Visión institucional, expresan la aspiración de la sociedad de “favorecer el desarrollo personal, familiar y humano del productor” y a “promover el desarrollo del sector”, este norte resulta ineludible. Es sin dudas una diferencia central que nos ha generado dificultades importantes con otros colegas que nos han visto como responsables de la “transferencia” del conocimiento disponible a los productores que lo necesitaban.

Por eso proponemos que un mejor funcionamiento de los predios, desde el punto de vista de sus titulares, junto a una buena descripción de dicho funcionamiento, deberá colaborar con una asignación más eficiente de recursos a nivel global y sugerir acciones apropiadas para los diferentes involucrados.

El “acompañamiento estratégico” como hemos denominado esta nueva forma de relacionamiento entre un “mundo técnico” y un mundo “de la producción” supone:

1. Introducir formalmente las Finalidades y Estrategias llevadas adelante por la unidad de decisión con al menos dos resultados inmediatos: tenerlas en cuenta al momento de hacer propuestas y usarlas como elemento de juicio de éxito del funcionamiento de la explotación;

2. Describir cómo se manejan los procesos productivos. Si aceptamos que la CV da una descripción de estructura y resultados, es necesario complementarla con la descripción de los procesos productivos relevantes en cada explotación, la gestión económica-financiera y la organización operativa. Permite examinar “otras formas de hacer las cosas”, tomando en cuenta la real situación del predio en cuanto a recursos (incluye competencias) y da pistas en cuanto a cuál es la capacitación (o los sistemas de información) que debieran proponerse.

3. Introducir plazos variables en la evaluación del funcionamiento predial, es decir trascender el ejercicio. Para ello es imprescindible establecer relaciones de Largo Plazo.

Estos tres componentes hacen que nuestra propuesta trascienda el análisis de los procesos productivos o del entorno general (económico, social, climático) de los predios, considerando a las personas involucradas, con sus proyectos y sus competencias como parte integral del sistema, que llamamos “familia-explotación”. El centro de nuestra atención es la gente que está vincula-



da a los predios y como se establece repetidamente, el criterio de éxito del trabajo con ellos se referirá a sus puntos de vista y no exclusivamente a criterios de eficiencia de origen extra-predial⁽¹⁾. Al mejorar el funcionamiento de los predios y la satisfacción que se obtiene de ellos, estaremos contribuyendo a hacerlos más durables y adaptables a circunstancias adversas.

A ese acompañamiento estratégico, sumamos el análisis de los datos que se releven, para obtener informaciones de interés general sobre diferentes aspectos de la marcha de los predios, tentando contestar desde la práctica, preguntas tales como las que citamos antes.

Desde el punto de vista organizativo, nuestra propuesta es que las acciones sean descentralizadas, sin depender de una unidad central y lo suficientemente flexible como para adecuarse a situaciones tan distintas como aque-

llas que se presentan en Castillos o en Cabellos.

A nivel institucional, para hacer un uso adecuado de los recursos, haremos un esfuerzo para que los eventuales beneficiarios sean muchos más que aquellos que participen directamente con sus predios y para eso nos proponemos instrumentar adecuadamente la difusión de los resultados. Tenemos presente que pueden interesar a distintos involucrados, pensamos en otros productores, gremiales, políticos, etc. Para ello contamos con que en el recorrido de estos últimos 10 años, hemos incorporado a nuestro activo un fuerte relacionamiento con un gran número de organizaciones locales de productores las cuales actúan como agentes de amplificación y transmisión de información y aspiraciones, desde y hacia sus asociados. La institución ha mantenido una presencia territorial y una inserción en las redes locales, que junto a su forma de gobierno hace

que tenga especiales fortalezas para poder encarar con éxito un desafío de estas características.

Para concluir...

Esta propuesta implica una fuerte apuesta a un cambio de enfoque en relación con el conocimiento sobre los procesos de cambio y adaptación en las empresas ganaderas, su vinculación con los procesos de generación - adopción de tecnología, el rol de las organizaciones (técnicas y de productores) y sus impactos en la viabilidad (trayectoria) empresarial y familiar.

El riesgo está tomado. Esperemos contagiar a otros que vean en esta propuesta de trabajo una forma de mejorar también el diseño de sus estrategias y accionar, para el beneficio del sector y de cada uno de sus integrantes.

(1) Informaciones oficiales (DIEA) y propias del IPA indican que la eficiencia productiva está poco asociada al buen funcionamiento predial.