

El uso del “buen juicio”

Ing. Agr. Dr. Hermes Morales Grosskopf
Plan Agropecuario

En los últimos años se han producido algunas novedades en la forma de enfocar el manejo de los establecimientos agropecuarios. En lo esencial, se ha tratado de avanzar en la forma de enfrentar las situaciones i) que no son promedio, tales como cambios fulgurantes de precios relacionados a eventos inesperados, sequías, accidentes de salud, ii) ni están en equilibrio, tales como la evolución de las familias, los mercados o las normas legales y sociales.

En el pasado, muchos progresos se hicieron en términos de caracterizar predios representativos en situaciones estabilizadas que enfrentan situaciones promedio, lo que permite reflexionar e identificar las características deseables del manejo de las explotaciones. Sin embargo, en forma creciente se impuso la idea de que este tipo de análisis no es suficiente, ya que esa situación es difícil de asociar a algún caso real. La enorme diversidad de situaciones hace que identificar un predio representativo sea muy infrecuente, que las situaciones estabilizadas lo sean solo en apariencia, o en aspectos muy parciales. Con respecto a eso podemos señalar que aún en el más estable de los casos, el simple paso del tiempo hace que el titular envejezca, y una nueva situación se presente en forma progresiva e inexorable. Por otra parte, la situación promedio tampoco parece existir, los precios son más altos o más bajos, el clima más o menos favorable, la infraestructura del predio menos o más adecuada y así por lo demás. Esta serie de consideraciones permiten concluir que existe un gran interés de apoyar la gestión de las explotaciones que están en desequilibrio y que además muchas veces enfrentan eventos únicos, como una sequía cuya magnitud se desconoce hasta después que pasó, como nos recuerda Bartaburu frecuentemente.

Desde el punto de vista teórico, se puede decir que incorporar el paso del tiempo, con sus regularidades y sus sorpresas es el punto común de estos abordajes. No basta con mostrar un buen “resultado”, o una buena

situación, entender cómo se llega a ellos, y anticipar cómo se va a evolucionar son ingredientes permanentes en la tarea del administrador. Cuando hablamos de regularidades nos referimos al tiempo cíclico, asociado a factores astronómicos, que nos indica que al otoño lo sigue el invierno, y que luego volverán los días largos. Cuando hablamos de las sorpresas, nos referimos al tiempo lineal, que va dejando inexorablemente detrás situaciones que no se repetirán, y que nos introduce en nuevas situaciones.

Si referimos estas ideas a la gestión de las explotaciones agropecuarias podemos distinguir dos labores fundamentales: la del “ingeniero” y la del “piloto”. Esta metáfora nos permite tratar dos tipos de tareas que están indisolublemente unidas pero son distintas. Se refiere a un artefacto¹ (un barco, un auto o una explotación) y cómo su desempeño y evolución dependen de cómo haya sido diseñado y construido por el “ingeniero” así como de la forma en que es conducido por el “piloto”. Es de sentido común apercibirse que un piloto inexperto o torpe podrá desmerecer y aún borrar el trabajo del “ingeniero”, por más brillante que pueda haber sido, y al mismo tiempo, un super piloto no podrá superar las limitaciones de diseño o de construcción de su máquina (explotación ganadera). En el caso del productor agropecuario en casi todos los casos realiza las dos tareas en forma simultánea. Va construyendo y modificando su explotación (barco) al tiempo que la pilotea. Como ingeniero resuelve acerca de su estructura, su tamaño, las características de

1. Simon les llama sistemas artificiales. Aquellos que se construyen para alcanzar los propósitos del constructor.

su funcionamiento, los materiales a emplear etc. (que se corresponden con la carga animal, la tecnología, la infraestructura, la política laboral, etc.) y como piloto va enfrentando las tormentas que puedan aparecer y resolviendo cotidianamente como hacer frente a lo inmediato (que se corresponden con hacer una tarea hoy o mañana, y la realización de tareas operativas en general).

¿Existen normas para realizar estas tareas? La que aparece como candidata es la usar el “buen juicio”, es decir mantener una actitud alerta que permita identificar las amenazas y oportunidades y al mismo tiempo registre las lecciones que ofrece la experiencia, en forma rigurosa y medida, no dando nada por evidente.

¿Podemos esperar alcanzar un modelo único aplicable a todos los casos? La diversidad de objetivos y de valores que tienen los decisores, enfrentado a la multitud de situaciones diversas en que se encuentran nos advierten que las panaceas probablemente no existan. Como dice el

refrán popular: *“al mejor cazador se le escapa la perdiz”*.

En el trabajo en el Plan hemos desarrollado tres herramientas – presentadas en números anteriores de esta revista - que permiten evaluar la capacidad de las explotaciones de enfrentar situaciones inesperadas y de permanecer funcionando por un tiempo; el “Índice de Sustentabilidad” (Revista 136), el de “Vulnerabilidad a la sequía”² y el de “Autoevaluación de la Flexibilidad (Revista 144)”. A las tres las hemos sometido a la comprobación empírica rigurosa y al examen por personas con larga experiencia y conocimiento de la problemática. Del examen cuidadoso de la evolución de las explotaciones se extraen los factores principales que influyen en su evolución, se ordenan y se les asignan valores que nos indican si están contribuyendo o amenazan la marcha de la explotación en estudio, y en forma participativa se trata de elaborar las estrategias y las decisiones que permitan mantenerse en un rango deseable. No

se trata de analizar una decisión, se trata de examinar si una explotación ganadera tiene las condiciones para enfrentar circunstancias diversas sin colapsar. Tienen en común que integran el elemento humano, es decir ven a la gente como parte integral del sistema.

A nivel internacional y también local, se muestra preocupación para mejorar la resiliencia de los sistemas, en nuestro caso de los sistemas ganaderos, y con estos trabajos en una línea de acción que llamamos “Integrando conocimientos” pretendemos aportar a una mejora necesaria en la forma en que evaluamos estos sistemas. En un futuro próximo, trataremos de unificar esta serie de criterios en un Índice de Resiliencia, que integre aspectos de flexibilidad, sustentabilidad y adaptación a la variabilidad climática.

Agradecimiento: D. Bartaburu, I. Malaquín y A. Irigoyen leyeron una primera versión y la enriquecieron con sus comentarios. ■

2. <http://www.fao.org/docrep/field/009/as255s/as255s.pdf>