

Aproximación global a la explotación agropecuaria

Ing. Agr. Dr. Hermes Morales Plan Agropecuario

En este artículo trataremos de explicar a los lectores una de las metodologías usadas en el proyecto MGAP-PG Zoom si realmente podremos entender mejor cómo funcionan las explotaciones criadoras familiares. Se trata de la Aproximación Global a la Explotación Agropecuaria (AGEA). Para ello presentaremos las grandes ideas en las que se apoya, y explicaremos por qué es necesario identificar hacia dónde quieren ir las familias que dirigen las explotaciones y trabajan en ellas. Luego, muy sucintamente describiremos cómo se aplica, y mostraremos algún ejemplo parcial. Para terminar, haremos algún comentario general.

1. Es un conjunto de aspiraciones que por ser de orden muy general llamaremos finalidades.

Grandes ideas que hacen a la toma de decisiones

El marco teórico general procede del "comportamiento adaptativo" que fue descrito por March en la década del 60, ampliando los trabajos anteriores de Simon. En ella se establece que la orientación general de la organización o empresa – que nosotros llamaremos "Proyecto"¹ – es decidida por los administradores contemporizando sus pretensiones y las posibilidades que perciben en el medio que se encuentran. Además dice claramente que este equilibrio es dinámico, es decir que en tanto cambien una de ellas se ajustará el otro polo. Si el ambiente se percibe como más favorable, se ampliarán las aspiraciones, por ejemplo.

Racionalidad limitada

La noción de "racionalidad limitada" se basa en la observación de la forma en que se toman las decisiones. Reivindica la necesidad de que las teorías sean coherentes con la observación empírica, y subraya que el decisor racional optimizador en realidad no existe. Explica que los decisores enfrentan un mundo extraordinariamente complejo que nunca es conocido en su totalidad, en especial el futuro, y que los decisores no tienen tiempo y recursos infinitos para resolver, y que por lo tanto una vez que alcanzan una propuesta "satisfactoria", la aceptan, sin que se pueda alegar que constituye un óptimo. Para ello, en la mayor parte de las oportunidades aplican normas, "recetas" que provienen de su experiencia o de la de los demás, que tienen formulaciones extremadamente sencillas, siguiendo un formato general de Si Entonces. Por ejemplo, "si el ganado está gordo,

Como se mencionó en la revista nº 136 pagina 5, este año incluiremos en esta nueva sección una serie de artículos realizados en el marco del proyecto ZOOM liderado por MGAP- Dirección General de Desarrollo Rural articulado con el Instituto Plan Agropecuario, la Sectorial de Extensión de la Universidad de la República, la Facultad de Agronomía y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria.

lo vendo". O "si el pastoreo vale menos de 3kgs de PV por mes, y tengo capital disponible, pongo ganado a pastoreo". Estas normas, no siempre son explícitas, y su identificación es una parte esencial del modelado de las explotaciones, que se basa en una observación y escucha atentas.

¿Porqué es necesaria la identificación de finalidades del sistema familia/explotación?

Criterios "internos" y "externos".

Cuando pretendemos evaluar el funcionamiento de una explotación se nos proponen una serie de criterios "externos", y predominan las propuestas que consideran criterios económicos-financieros y productivos. Consideramos externos aquellos criterios que reposan en la comparación con coeficientes que se originan fuera de la explotación, la rentabilidad y la producción obtenida por empresas similares, por ejemplo.

Los económicos-financieros tienen como meta juzgar el buen uso de los recursos presentes (económicos) y la capacidad del sistema de enfrentar sus obligaciones financieras (financieros). Entre ellos se destacan el Ingreso de Capital, el Ingreso Neto y la rentabilidad. En algunos casos se juzga necesario agregar otros del estilo de Costo/unidad de producto, relación insumo/producto y otros. Los productivos son del estilo de kgs de carne producida por animal o por ha, porcentaje de destete, kgs de lana por animal y similares.

Son criterios de eficiencia, que en general no son suficientes.

Eficiencia es el cociente entre el resultado de un proceso y los insumos que se

utilizaron para obtenerlo. Se usa para comparar procesos alternativos.

Eficacia es el grado, (%), en que se alcanza una meta.

Efectividad es valorar en cuánto contribuye dicha meta al cumplimiento de un objetivo

de orden superior

Cuando queremos juzgar acerca de la efectividad de un sistema, debemos conocer el criterio de los titulares, y también de otros involucrados. Este es el gran aporte de la aproximación global, conocer el "proyecto" de los decisores. Permite evaluar – al menos primariamente - en qué grado el funcionamiento de la explotación contribuye a alcanzar este "proyecto".

Aproximación Global

Se trata de una versión ligeramente modificada con respecto a la que figura en el libro *Fonctionnement et Diagnostic Global des Exploitations Agricoles* (Marshall et al. 1994).

Antecedentes

Esta metodología se originó en la Escuela Superior de Agronomía de

Dijon, y es el resultado de un trabajo multidisciplinario, que apunta inicialmente a la formación de estudiantes en cuanto a la comprensión de la complejidad del funcionamiento de las explotaciones agropecuarias, consideradas como un sistema de actividad humana.

Los productos de la AGEA son modelos acerca de la lógica general de la explotación y acerca de los criterios usados en el manejo del sistema operativo.

En Uruguay sus primeras aplicaciones se realizaron en la Fac. de Agronomía, y luego de un proceso de análisis y validación fue incluida en el proyecto Zoom como una herramienta que al proporcionar:

- criterios "internos" (efectividad) acerca del funcionamiento de las explotaciones
- modelos de manejo usados por los productores
- un método para ordenar información relacionada con los predios aparentemente incoherente y contradictoria

Permite realizar un acompañamiento predial que puede ser más efecti-

vo, basado en un diálogo enriquecido, en un accionar que puede aspirar a extraer lecciones de interés general. Se atendió especialmente a la red de relaciones personales y sociales en las que se inserta la explotación y se trató de recoger las distintas visiones y aspiraciones que existen al interior de las familias.

Instrucciones para la aplicación

La realización del AGEA y el Diagnóstico Global (DG) comprende una serie de etapas que se alternan entre el campo y el escritorio.

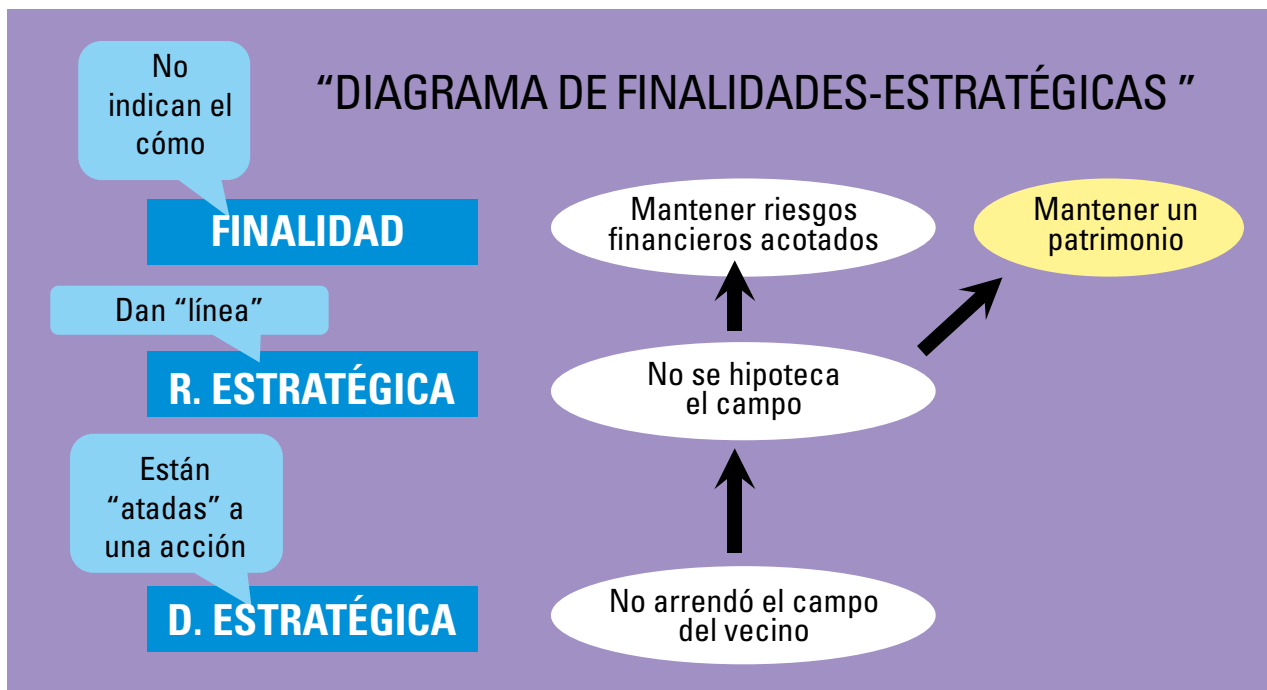
Las tareas a realizar son i) coleccionar información ii) tratarla iii) elaborar modelos iv) validarla.

En la **colecta de la información**, se tienen algunas ideas rectoras.

• **Conseguir información equilibrada** de diferentes puntos de vista. Para eso se definen 6 ámbitos dentro de los que se recabará y se tratará la información.

• **Conseguir un equilibrio razonable** entre el grado de detalle, la rapidez y la confiabilidad de los datos recogidos. Para ellos hay algunas normas a seguir

Figura 1. Diagrama de finalidades y estrategias



- **La información debe ser recabada en el predio.** Ello permite que por inspección visual y experiencia directa se pueda corroborar/completar los datos/impressiones conseguidas en la entrevista.

- **Se debe hacer un esfuerzo por diversificar los informantes.** En particular, se deberá tratar de entrevistar a diversos integrantes de la familia, y se aprovechará toda oportunidad de dialogar con el personal asalariado, vecinos, contratistas, técnicos asociados, etc.

No se trata de obtener información completa y exhaustivamente verificada, pero sí información diversa, que al ser examinada revelará la coherencia o incoherencia presente, indicando así cuáles son los puntos que se deberán atender con preferencia al continuar el trabajo.

En cuanto al ii) **tratamiento de la información**, se trata de "pasarla en limpio", ordenarla, y relacionarla entre sí. Se puede por ejemplo armar gráficas que relacionen el ingreso bruto de la explotación con respecto al área agrícola y otras formas que sean de interés. (Figura 1).

La confección de tablas es muy recomendable, por ejemplo con los grandes sucesos de la historia que marcan diversas etapas en la trayectoria, arrendamientos, ventas, nuevos rubros, integración o disolución de sociedades, etc.

La iii) **confección de modelos** por medio de diagramas es una etapa crucial, que muestra en forma sintética, global y compartible lo esencial de la información recabada.

En todos los casos se parte del texto, tablas y esquemas que describen la historia de la explotación, su evolución y su situación actual.

Proceso de generalización/inducción: Ir de lo particular a lo general. A partir de una serie de observaciones se elaboran proposiciones generales.

El insumo o la observación elemental que nos permiten realizar este proceso son las decisiones estratégicas que hayamos identificado. Son decisiones no asociadas al ciclo estacional **observables y corroborables**. Por ejemplo: Introdujo un nuevo ru-

bro, arrendó una porción de campo, canceló una deuda. Al observarlas y agruparlas por similitud o por estar relacionadas de distintas maneras, nos permiten inducir las Reglas estratégicas, que son marcos de acción generales, que **indican criterios para actuar**. Son del estilo de "Mantener los animales en buen estado"; "Buscar los rendimientos máximos de los cultivos"; "Maximizar la carga en el campo", etc.

Ejemplo:

En la figura 1 vemos el proceso. *Recorriendo el campo, el productor nos cuenta que el vecino le ofreció el campo en arrendamiento. Frente a esa oferta, al pensar que era un negocio conveniente pero que tenía poco dinero disponible, consultó al gerente del banco local acerca de la posibilidad de obtener un préstamo para enfrentar el agrandamiento de la explotación. El gerente le dijo que el pedido era muy viable, pero que debería hipotecar un pedazo de campo, y frente a esto desistió del negocio.* Como muestra el diagrama, identificamos una decisión estratégica, que

se asociaba a una regla estratégica (válida para esta y para otras oportunidades), y siguiendo con el proceso proponemos una finalidad. La misma regla puede estar vinculada a otra finalidad, y la misma decisión puede vincularse a otra regla.

Los resultados en grandes líneas.

Las diversas explotaciones que participaron en el proyecto dispersas por todo el país nos indicaron que hay aspiraciones de conseguir una buena calidad de vida, que se asocian en grandes rasgos a un acceso a buenos servicios, participación social, posibilidad de dar oportunidades a los hijos y mantenerse "en contacto con la naturaleza". La forma de perseguir esas aspiraciones enfrenta un par de disyuntivas ampliamente presentes, que se refieren por un lado i) a determinar el grado de intensificación adecuado, teniendo en cuenta los recursos presentes en el predio y en la zona, y por otro lado ii) a determinar en qué medida la familia buscará una actividad fuera de la explotación



que le de ingresos y otras satisfacciones. Una descripción más detallada de estos resultados, de los que solo queremos presentar un adelanto, se encontrará en otros artículos de esta serie.

Para finalizar

Si realmente queremos entender a las explotaciones debemos reconocer la enorme variedad de ellas que existen, en el mismo "marco general". Ello se debe a que las diferencias entre ellas en las lógicas generales

y los criterios que se aplican, son intrínsecos a las personas que están involucradas en la gestión y en el trabajo directo en ellas. Los "proyectos" que tienen las familias tienen siempre particularidades, y también la forma de alcanzarlos está influida por las personas y las familias presentes. Este accionar interacciona con el de otras familias e instituciones presentes en el medio y evoluciona con el devenir de los acontecimientos, en especial aquellos ligados al ciclo familiar.