

Entrevistamos a Ernesto Majó

Técnico y Director en el nuevo Instituto Plan Agropecuario, un articulador y visionario.

Lic. Guaymirán Boné
Plan Agropecuario

En una cálida mañana de martes primaveral, Ernesto nos recibió en el hall de un moderno edificio de la Rambla de Punta Gorda en Montevideo. Desde allí nos dirigimos hasta su oficina, ubicada en el primer piso, desde donde se puede ver el Río de la Plata en pleno. Siempre amable, comenzamos a charlar sobre su experiencia en el Instituto Plan Agropecuario donde trabajó como técnico y director desde el 1997 al 2006.



Foto: Plan Agropecuario

Ernesto es originario de Paysandú donde su padre tenía un tambo en la zona de Juan Santos, donde como niño tuvo su primer contacto con el Plan, revisando praderas y fardos con el Ing. Gómez. Tiene 5 hermanos, 3 mujeres y 2 varones, estos al igual que él son Ingenieros Agrónomos. Hoy, el núcleo familiar lo completa Sandra su señora y colega y su hijo Lorenzo de 11 años.

Aunque actualmente el sector agropecuario está lejos de su quehacer profesional, recuerda con cariño su paso por el Plan Agropecuario, si bien también vivió épocas complicadas dentro de la institución. A sus 45 años dirige el área de Relaciones Externas y Comunicacio-

nes de LACNIC, organismo responsable de la administración de las direcciones de Internet (IP) para América Latina y el Caribe.

¿Antes de ingresar al Plan donde desarrolló su actividad profesional?

Cuando ingresé estaba viviendo en Paysandú, en el predio de mi familia, un viejo tambo lindero a la EEMAC. Antes había trabajado en el INIA, en la Unidad de Proyectos y Planificación durante 3 años y medio, hasta que a finales del 94 hubo un recorte y salí. Luego seguí con 2 proyectos independientes en el INIA, el primero trabajando en Cultivos Alternativos, en La Estanzuela con la FAO y

ya en el 96 analizando la información de la Unidad Experimental de Young (UEDY).

Ese año también me fui a vivir al campo de mi familia que estaba ubicado a 7 km de Paysandú, en la zona de Juan Santos, donde mi familia tenía un tambo. En ese entonces el predio estaba en un proceso de cambio, mi padre había fallecido, mi hermano que estaba a cargo del establecimiento se estaba yendo a otro trabajo y el predio quedó medio huérfano. Además yo estaba buscando un lugar para vivir, con lo cual daba una mano en el campo mientras intentaba conseguir trabajo en la zona.

¿Cuándo se incorporó al Plan?

A fines del 96 hubo un llamado en el Plan y me presenté. Empecé el 7 de enero de 1997, con 28 años, como técnico de la Unidad de Apoyo en Gestión, que se estaba armando junto con Alberto Rosso y Carlos María Uriarte como Director. Hacía unos meses que existía el nuevo Instituto Plan Agropecuario. Una de las primeras tareas que tuvimos fue la puesta a punto de los predios demostrativos, que venían de la Comisión Honoraria. Estos predios habían sido seleccionados como prototipos de aplicación de tecnologías. Allí se pusieron en práctica algunas técnicas y manejos que podían considerarse de alto riesgo para empresas ganaderas extensivas, como el riego, ensilaje, instalación de verdes, etc. Eran 18 predios, casi uno por departamento, siendo algunos más extensivos y otros más intensivos. Cuando ingresé me asignaron 2 predios que por distintas razones estaban bastante complicados, uno ubicado en Fondo de los Ajos, Rocha y el otro en Rincón de Francia, en Río Negro.

¿Cómo estaba organizado el Plan en esa época?

Cuando comencé a trabajar había un técnico por departamento, unos 30 en todo el Plan. A nivel del interior había 6 regionales, las que existen actualmente más la Litoral Sur y Sur que en distintos procesos se fusionaron con la Centro.

Yo ingresé para trabajar en Montevideo en el Área de Gestión, pero también estaba el Área de Proyectos y la de Difusión y Transferencia de Tecnologías. Eran áreas con especializaciones temáticas para apoyar el trabajo del Plan a nivel nacional.

La Unidad de Proyectos ejecutaba los proyectos del Banco Mundial y además tenía como objetivo conseguir nuevos fondos para financiar al Plan. El Área de Gestión se focalizaba en la gestión empresarial, seguimiento de predios demostrativos, indicadores de gestión, economía de mercados, estadísticas, agromercado, costos, etc. En ese ámbito comencé a trabajar.

La Unidad de Difusión y Transferencia tenía como meta asistir a los técnicos en el interior en función de una nueva forma de hacer extensión, nuevas formas de llegar, nuevas formas de vinculación del Plan con los productores; ya que en ese momento no se seguiría haciendo un trabajo individual con cada productor en base a préstamos, sino que se debía llegar de manera masiva, a través de reuniones, grupos, etc.

En el interior, las unidades regionales eran las mismas de ahora más Litoral Sur en Mercedes y Sur. Esta última se armó con financiamiento del Banco Mundial y se generó a último momento en Canelones, para atender el programa de Microcuencas que estaba enfocado fundamentalmente al manejo de efluentes para tambos con financiamiento del Banco Mundial. En este caso hubo créditos, apoyo predial y asesoramiento técnico.

¿Qué había pasado con los predios demostrativos?

Los predios demostrativos era parte de la herencia del viejo Plan en la ejecución del último préstamo del Banco Mundial. Después de los cambios ocurridos en esa época, algunos técnicos de la institución que habían quedado afuera eran los que atendían estos predios. La situación del sistema de predios era compleja, algunos habían quedado sin asesor técnico, otros productores que componían este sistema no confiaban y se resistían a trabajar en el nuevo Plan y por lo tanto había que recuperar la confianza y revitalizar los predios. Estos productores se comprometían mediante un contrato por 5 años a que sus predios fueran demostrativos y esto implicaba planes de inversión, créditos y un componente de subsidio para algunas mejoras. Para los productores era una situación de riesgo el llevar a cabo un plan de desarrollo predial de manera innovadora para demostrar que en la ganadería se podían hacer cosas diferentes.

Desde el Plan se entendía que había un compromiso público sobre estos predios y había que incrementar la confianza, ordenarlos y relanzarlos, para mostrar a otros productores que la ganadería se podía mover, que pudieran ver las potencialidades y que la tecnología estaba disponible.

El monitoreo económico y el apoyo técnico de todo el Plan permitió mejorarlos. Hubo dos niveles importantes de trabajo; uno era el financiero, ordenando el pago de deudas y otra fue la incorporación de tecnologías y la concepción de gestión económica y productiva, en tanto que todo lo que se hacía tenía impacto.

Luego, paulatinamente los predios demostrativos fueron culminando sus contratos, hubo mejoras, paga-



Foto: Plan Agropecuario

ron las deudas. Aquellos productores que no habían cumplido los planes devolvieran los fondos y se logró que los endeudados siguieran adelante. Hubo otros que siguieron trabajando normalmente, haciendo jornadas anuales, se había trabajado de manera profunda mostrando una gestión profesional de la empresa, mostrando los costos del manejo. En ese momento el *leitmotiv* era que el productor debía pasar a ser empresario y la Unidad en la cual trabajábamos tenía mucho que ver con esa puesta a punto.

¿En esa época se retoma el monitoreo de las Carpetas Verdes?

Nace el proceso del monitoreo de empresas ganaderas y con él relanzamos las Carpetas Verdes. Originalmente la Carpeta Verde era un documento que se usaba para hacer el seguimiento económico de los predios, en la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario. Previo al Instituto, se trabajaba en asesoramiento técnico y asistencia crediticia y la Carpeta servía para registrar la información técnica y productiva. Cuando comienza el nuevo Plan ese sistema de registros se cae; había perdido cre-

dibilidad y había menor presencia en el campo como para mantenerlas. Igualmente creímos que era necesario tener indicadores del resultado de las empresas.

Cuando comenzamos a trabajar en la Unidad de Gestión de las primeras cosas fue hacer una versión digital de las carpetas verdes y me tocó hacerme cargo de las nuevas carpetas y registros.

En esa época también, Carlos María Uriarte trajo de Nueva Zelanda el LandMark, un programa de gestión muy novedoso del que quedé a cargo. Luego de una reestructura de unidades que hubo por el 99, yo pasé a una nueva Unidad de Investigación y Desarrollo pero quedé trabajando con el LandMark. Hice la traducción del programa y luego trabajé en su difusión y promoción y venta, ya que era un producto que se vendía. Fue una experiencia positiva pues permitió acercar al Plan a un conjunto de productores de tipo más empresarial, más interesado en profesionalizar la empresa, aunque lamentablemente no tuvo continuidad. Todavía hoy me llega alguna consulta sobre como volver a instalarlo, porque el productor

cambió la computadora, aunque yo ya no tengo respuesta.

¿Era una época de crisis?

Durante 2001, con la reestructura quedó mucha gente muy buena afuera de la institución. Hubo gente con años que quedó sin trabajo, gente con un compromiso grande, apegada a la institución. En ese proceso de reestructuración institucional, desde el gobierno se pedía la autosustentabilidad. Los fondos eran escasos, la ley presupuestal tenía los mismos montos en pesos de cuando el Instituto se había creado 5 años antes. Era una época de cambio de valor del dólar, crisis económica, aftosa, cambio de gobierno. En el MGAP pensaban que el Plan debía tener menos personas trabajando y ese era el mandato de las nuevas autoridades. Así fue que se hizo un recorte grande. Cuando se integró la nueva Junta se designó a un nuevo Presidente sin seguir los pasos formales y eso generó conflictos entre las gremiales agropecuarias y el MGAP, lo que determinó el retiro de directores por parte de algunas gremiales (ARU y FR). Todo eso llevó también al alejamiento de técnicos, que ante la

situación de incertidumbre y mejores oportunidades se comenzaron a ir. Las tres áreas de Proyectos, Gestión y Comunicaciones se fueron unificando de hecho en una sola. Al principio el Director de las 3 áreas fue Raúl Gómez Miller, pero al poco tiempo el pasó a trabajar al INIA. Entonces la Junta Directiva me designó para dirigir las 3 áreas de forma interina.

En esos meses previos había habido un proceso político complicado, ya que el MGAP había perdido el juicio con las gremiales y el Presidente tuvo que renunciar. Luego de eso también renunció el Director General. Era un momento de desconcierto, de "sálvese quien pueda", eso fue en el verano 2003. Finalmente, a efectos de que el Plan pudiera funcionar, la Federación nombró un representante en la Junta para que hubiera *quorum*. Ese fue el inicio de una etapa positiva que implicó la renovación de la junta y designación de un nuevo Presidente que fue Nicolás Shaw. En ese tiempo los únicos técnicos que estábamos en Montevideo éramos la Dra. Cesar, Alberto Rosso y yo, y fue así que durante algunos meses hice las veces de Director adjunto.

En el medio de todo eso veníamos buscando reorganizar la casa, creamos un Área de Capacitación que no existía como tal y promovimos a José Gayo como responsable. José era el líder del Curso Ganadero a Distancia que venía siendo dirigido por él y Raúl Gómez. Ya habíamos consolidado el Monitoreo de Carpetas Verdes. Surge la posibilidad de hacer un Proyecto con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) del BID, de 2 años de duración para testear la utilización de e-learning con productores ganaderos y lo abracé porque me pareció fundamental. Con ese proyecto fue que luego se contrató a la Ing. Perugorría que tenía experticia en el tema. Para el tema Carpetas Verdes y Gestión se había incorporado al Ing. Carlos Molina; si bien el programa se venía desarrollando, Molina quedó encargado de ese tema y de la Gestión económica predial. Se crea la Unidad de Comunicaciones, porque después que se fue

Raúl, seguimos comunicando y trabajando la Revista, pero no quedaba nadie especializado en el tema.

Cuando surge la posibilidad del Proyecto del FOMIN, me pareció algo muy importante. Una oportunidad única que no podíamos desperdiciar. Una de las preocupaciones era la de mejorar la capacidad de ejecución de Proyectos centrales, cruzando a todas las regionales del Plan. No se trataba solo de trabajar a demanda. Si se pedía un curso o jornada estaba bien, pero con la capacidad técnica que había era importante proponer desde lo técnico y esta era una oportunidad. En ese momento la conectividad era escasa y ese proyecto era adelantarse y generar una forma de trabajo complementaria a lo que hacíamos tradicionalmente. Se podía ampliar la gama de actores y participantes y hacer procesos diferentes, aprovechando al máximo los recursos escasos. El desafío fue identificar las herramientas, incorporarlas en la organización, generar las rutinas y prácticas y entender el concepto de Educación a Distancia. Sobre todo en términos de diseño instruccional, cómo pautar contenidos, cómo pautar las herramientas, los foros, espacios de discusión, lo presencial con lo mediatizado, cómo hacer que ese público que estaba lejos pudiera aprovechar el conocimiento. Ahí creo que estuvo el desafío y en perspectiva creo que fue logrado.

En ese tiempo también Hermes Morales estaba empezando a hacer su posgrado en Francia, que inició esa impronta de la capacitación técnica al más alto nivel el cual apoyé desde el principio. De hecho el pasó a trabajar en Montevideo conmigo durante el tiempo que hizo su posgrado y ahí se sentaron las bases del PIC. Yo veía necesario que la gente tuviera posgrados, porque además de fortalecer la capacidad de análisis y propuesta, nos permitía de algún modo estar a la misma altura con otros actores, ganar en su consideración. Ya que no siempre nuestros colegas de otras entidades nos reconocían la capacidad técnica que poseíamos la gente del Plan. De tener una mirada integral, del produc-

tor y de la empresa, para contribuir desde allí, no pensar solo en poner fertilizante y semilla y tener más grano o carne, una mirada como empresa familiar, atender el factor humano, tenerlo en cuenta en la evolución del negocio, la gente como parte del sistema.

Hermes fue un impulsor, de ver la gente dentro del sistema, no solo producir y hacer plata sino una mezcla de empresa y forma de vida.

¿El Plan rompe un paradigma?

Siempre se tuvo en consideración eso, pero el apoyo era en términos de "esto es lo que tienen que hacer para estar mejor" sin considerar que las finalidades de las personas podían ser diferentes. El hecho de mover la empresa con una tecnología o inversión podía ser contraproducente, incluso sin considerar que la familia se reprodujera mejorando capacidades. En ese entonces se creó el Proyecto PIC (Proyecto Integrando Conocimientos), en el que participé en sus etapas iniciales para ayudar a dar forma y comunicarlo como una estrategia nueva de trabajo del Plan. Pero a los pocos meses de ponerlo en marcha es cuando yo ya me estaba retirando.

¿Había una planificación a largo plazo para el Plan?

También se había iniciado una Planificación estratégica porque había una necesidad de entender cuál era el camino del Plan. A inicios del 96 se había hecho una planificación pero lo que se hizo fue poner arriba de la mesa todas las posibles áreas a través de las cuales el Plan se podría autosustentar. Un gran abanico de opciones, sin priorizar. A nivel interno lograr un modelo de autosustentación impactó mucho, generó dispersión, nos metimos en áreas que no debíamos haber ingresado porque éramos pocos y se le sacaba energías a la función o misión real del Plan. Cuando uno pierde el trillo, cuesta volver.

¿Cómo se financiaba?

Los primeros 5 años teníamos un presupuesto asignado, la partida pre-

supuestal de subsidio, pero además teníamos los Proyectos con financiación del Banco Mundial (proyectos de Transferencia Tecnológica). Eran proyectos de difusión de distintas tecnologías como destete precoz, suplementación invernal, verdeos, etc. Fueron muchos proyectos que nos permitieron generar un respaldo para el futuro como fondo de contingencia para eventuales avatares. En lo presupuestal los primeros 5 años fueron tranquilos pero hubo grandes problemas de liderazgo, cambios en dirección técnica, superposición de roles, etc. Hubo varios espacios de conflicto entre la gestión política y la técnica, fundamentalmente debido al diseño institucional. Otro gran tema era el balance de la Junta Directiva entre privados y públicos, con mayoría de privados. Esto generó una confusión sobre los fines de la organización, que siempre fue pública y con fines públicos, pero que en esos tiempos no se entendía así, sino mas como una "organización de productores". Los siguientes 5 años fueron mucho más complejos, porque implicaron cambios en la Junta, conflictos polí-

ticos entre gremiales y gobierno y la presión por que el Plan se autosustentara, con la reducción de estructura y presupuestos, lo que atentaba contra los objetivos reales. Mas la aftosa y la crisis económica, claro.

Usted trabajó también en el INIA ¿Cuál era la relación con la investigación?

Fomentar la interacción con INIA, la interacción con la investigación, por provenir de allí me desvelaba y traté de generar los puentes necesarios. Había gente fuera del Plan que pretendía que el INIA investigara y el Plan transfiriera la investigación de INIA y eso obviamente no funciona así. El Plan es una institución diferente, con visión propia y no es el difusor de la tecnología del INIA. El problema es que hay dos institutos, uno de investigación pura y otro de difusión y transferencia de tecnología pura, con dimensiones y recursos diferentes. Nosotros antes no sabíamos qué debíamos hacer con los investigadores y ni pensábamos que debíamos trabajar con ellos. Ellos por su parte no pensaban que les pudiéramos aportar algo

sobre qué investigar o cómo generar tecnologías mas apropiadas. Esa era una lógica general, seguramente injusta con algunos, pero que aplica en general. Pero igualmente siempre se compartió la cancha y se tuvo la intención de trabajar juntos porque era un mandato político. Yo había trabajado allí, conocía mucha gente y le tenía mucho cariño y creía que había espacios de trabajo en conjunto. Pensar en investigar sobre espacios que tuvieran en cuenta a la gente, retroalimentar la investigación desde la extensión. Igual siempre hubo colaboración pero a nivel individual de los técnicos, pero no para articular propuestas de trabajo verdaderamente conjuntas. Se empezaron algunos caminos, que de algún modo creo se han ido recorriendo.

¿Por qué abandonó el Plan?

Los procesos políticos institucionales son procesos desgastantes y si bien en los últimos tiempos había podido aportar liderando al equipo y me entusiasmaba seguirlo haciendo, hay decisiones que hacen cambiar eso en instantes. Con casi 10 años trabajando dentro del Plan, me surgió la po-



Foto: Plan Agropecuario

sibilidad de vincularme a un proyecto novedoso de apoyo a la investigación que me permitió adaptar mi capacidad vinculada a los Proyectos pero en el campo de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). La institución había elegido un nuevo Director General, más vinculado a la concepción del viejo Plan, y yo que venía empujando una cantidad de ideas e iniciativas vi que ya no iba a poder avanzar dentro del Plan, no iba a poder contribuir. Los tiempos institucionales y los personales no siempre van de la mano, así que trabajé algunos meses más y preferí cambiar.

Pasé a un mundo de otra velocidad, sin techo. Empecé en un proyecto específico (FRIDA), luego el área de Cooperación Institucional y más tarde se abrió la posibilidad de gerenciar el Área de Comunicaciones, la que también incluye cooperación institucional, relaciones internacionales, eventos y capacitación. Hubo un llamado abierto, me presenté y me dieron la confianza para dirigirla. El mundo en que estoy hoy, LACNIC, es la organización que administra las direcciones de Internet y trabaja a nivel regional. Es una de las 5 entidades que hacen esto a nivel global. Atendemos toda Sudamérica, Cen-

troamérica, México y parte del Caribe desde Montevideo. Somos parte de las pocas entidades directamente vinculadas a los procesos de la gobernanza de Internet. Nuestro mandato proviene de la comunidad, que se articula en procesos de discusión abiertos, participativos y bottom-up (de abajo hacia arriba) en los que cualquiera puede participar y contribuir. La comunidad es la que define las reglas que debemos aplicar en la gestión de los recursos (direcciones de Internet) que administramos.

¿Qué valoración hace hoy del Plan?

El Plan es un instrumento fantástico al servicio del país, que ha hecho una contribución histórica. Creo que es una herramienta muy valiosa, que tuvo y tiene gente extremadamente meritoria, técnicos, administrativos y directivos. Me parece que los problemas históricos han pasado por el financiamiento y el liderazgo político. Tener que buscar permanentemente su financiamiento y la falta de apoyo político o sus cambios, han limitado la capacidad del Plan para generar proyectos y líneas de trabajo estables de largo plazo, que impacten en mayor medida en la radicación de la gente

en el campo, en mejoras de su calidad de vida, en la adaptación tecnológica de los productores. Contribuir a romper la idiosincrasia de "hoy tengo una sequía, hay que vender", todo a corto plazo. Y pasar a pensar "tenemos información de que se viene una seca" entonces ¿qué voy a hacer hoy para estar mejor preparado? ¿Cómo hago que la seca tenga menor impacto? o incluso ¿cómo puedo tomar ventaja de eso? Hay que anticiparse a los temas, planificar. Mucho se ha hecho a pesar de todo, gracias a la calidad de su equipo técnico.

Entiendo que la capacidad de contribución de una organización como el Plan está en el mediano y largo plazo no a corto plazo. Es claro que se puede actuar sobre la coyuntura y el Plan, ya lo ha hecho muchas veces y bien. Y está preparado para eso, para ayudar a paliar una situación de crisis (fuimos "bomberos" muchas veces). Pero su impacto real debiera evaluarse por la mejora permanente en las capacidades de la gente, para anticipar y reaccionar adecuadamente ante los cambios en las variables del ambiente. Y en eso, el saldo del Plan es tremendamente positivo. ■