

Proyecto “Mejora en la Rentabilidad y Viabilidad de la Ganadería Familiar en Uruguay”-UFFIP¹. Viaje de formación en Nueva Zelanda.

Ing. Agr. M.Sc. Gonzalo Becoña²
Plan Agropecuario

Desde el año 2004 el Instituto Plan Agropecuario resolvió mantener un contacto cercano, duradero y estructurado con algunas explotaciones ganaderas de forma de mantener un conocimiento cabal acerca de las circunstancias y de las modalidades en que estas se desempeñan. Esa decisión se plasmó en forma de un programa al que llamamos “Integrando Conocimientos” y se organiza en ciclos de 4-5 años.

En el marco de la 3era. Edición de esta actividad³ se elaboró una propuesta de trabajo conjunto en el cual participan además de nuestra Institución, el INIA, el MGAP y AgResearch de Nueva Zelanda, plasmada en un proyecto titulado “Uruguay Family Farm Improvement Project”. Este desafío representa una interesante oportunidad de construir junto a otras instituciones una estrategia de trabajo con los productores ganaderos familiares y su entorno, que responda a las inquietudes actuales (aspectos económico-productivos, conservación del medio ambiente, sociales y redes de información) haciendo un uso correcto, inteligente y razonable de los mejores conocimientos disponibles. Aplicando las bases de una experiencia exitosa en sistemas pastoriles neocelandeses, esperamos mejorar las capacidades de las instituciones participantes, y desarrollar herramientas, metodologías y conocimientos que puedan ser útiles para ellas y otros interesados que trabajan en el sector ganadero.

La relación entre Uruguay y Nueva Zelanda data desde hace varias décadas, vinculada fundamentalmente a temas ligados a sistemas de producción pastoril. Producto de esta interacción se han realizado numerosos intercambios técnicos, estudios de postgrado y giras técnicas, a distintos niveles. En sus inicios con un intento de copiar aspectos operativos y técnicos de un sistema de producción exitoso a nivel mundial, el cual fracaso notoriamente, por diversas razones. Actualmente este concepto se ha modificado y el objetivo pasa por identificar y comprender los principios claves de funcionamiento, y en función de esto como posibilitaría su adaptabilidad a nuestras condiciones.

Estos antecedentes de intercambio

a nivel gubernamental e institucional, han permitido elaborar esta propuesta, que diera comienzo en el presente año y que se desarrollará hasta el año 2017. Su objetivo general es generar las condiciones y el conocimiento que permitan a largo plazo mejorar la viabilidad y rentabilidad de los predios familiares, sin dañar ni comprometer el ambiente.

Dentro de los resultados esperados del proyecto están la adaptación e implementación de una metodología de trabajo grupal, que fuera adoptada en Nueva Zelanda en sus inicios desde la década del 90 y aún mantiene vigencia. En forma resumida, basada en la elección y seguimiento de un predio foco y un conjunto de productores vecinos que dan seguimiento de los cambios efectuados en dicho predio.

En el marco de las actividades previstas en el proyecto, se estableció como primordial la constatación en Nueva Zelanda de la aplicación de esta metodología. Para ello, se realizó un viaje de formación del cual participaron todos los actores que, desde diferentes roles, estarán involucrados en el proyecto: técnicos de las distintas instituciones y productores.

Los objetivos planteados en la visita se dividieron en tres aspectos fundamentales:

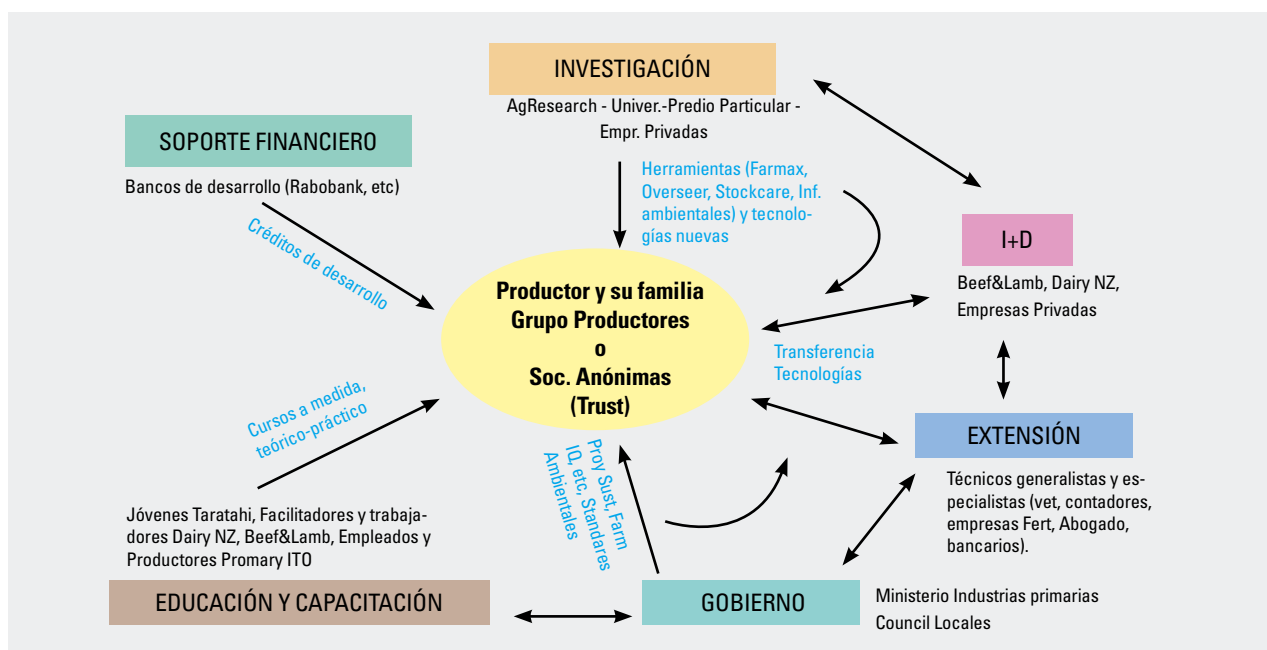
- Identificar los factores clave que contribuyen al éxito (o fracaso), en la transferencia de tecnología y extensión.
- Explorar los principios que sustentan la adopción de tecnología en Nueva Zelanda.
- Entender las relaciones entre las distintas partes implicadas en estos procesos.

Tal como se expresa en los objetivos de la gira, la intención fue centrarse en

1. Sigla en Inglés “Uruguay Family Farm Improvement Project”.

2. En el presente artículo se tuvieron en cuenta las percepciones de los compañeros del IPA que participaron en la gira, Ing. Agr. Nicolás Scarpitta, Ing. Agr. Rómulo Cesar, Ing. Agr. Pablo de Souza e Ing. Agr. Santiago Lombardo

3. Proyecto Integrando Conocimientos (PIC)



la observación de las distintas metodologías y acciones de extensión aplicadas en Nueva Zelanda.

La gira, en sus diferentes componentes, fue planificada para acceder de primera mano a visiones de diferentes actores y ángulos, sobre cómo fue el proceso de desarrollo del sector agropecuario en Nueva Zelanda en los últimos 20 años y cómo funciona actualmente. Fue elaborada y coordinada por dos expertos neocelandeses, Gavin Sheath y Geoff Mavromatis, quienes además de ser parte del proyecto, han trabajado e implementado esta línea de trabajo desde la extensión e investigación desde sus inicios. Entre los actores visitados estuvieron: productores ganaderos y lecheros en distintas regiones, Instituto de Investigación (AgResearch), Investigación Privada (Focus Genetic, On-Farm Research), Universidad (Lincoln), Organización de Productores (Beef&Lamb, Dairy NZ, Wine NZ), Compañías privadas (Ballance, PGGWrigston, Farmax), Institutos de capacitación (Primary ITO, Taratahi Institute), Consultores Privados (AgFirst, Agribussines, Red Mujeres Lecheras) y Actores gubernamentales (Ministerios de Industrias Primarias-MPI y Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio-MFAT).

El productor Neozelandés y su ambiente

El diagrama en esta página intenta, en forma esquemática, describir el rol y las interacciones de los actores y herramientas que se vieron en la gira.

Los perfiles de los productores visitados en Nueva Zelanda se caracterizan en términos generales, por los siguientes atributos:

- Proactivos.
- Con capacidad de identificar la problemática, posibles soluciones y realizar propuestas.
- Liderazgo para agrupar y llevar adelante procesos de desarrollo.
- Buena formación.
- Abiertos al asesoramiento especializado.
- Comienzan a sensibilizarse con el cuidado del ambiente.
- Gran capacidad de planificación tanto en el área productiva como financiera.
- Empresas familiares y de mano de obra familiar (fundamentalmente en ganaderas).
- Muy buena calidad de vida (servicios, infraestructura vial, educación, comunicación, etc.).

A su vez éstos se vinculan fuertemente con técnicos de empresas privadas, como también con los técnicos proporcionados por los programas de

extensión. Es notoria la confianza que existe entre los productores y los técnicos, tanto agropecuarios como profesionales de otras áreas.

Las organizaciones de productores Beef&Lamb o Dairy NZ tienen un rol de Investigación y Desarrollo, administrando fondos de los productores y promoviendo proyectos para desarrollar las líneas estratégicas establecidas. Estas tienen una vinculación muy directa con los técnicos de empresas privadas, participando estos últimos en actividades de difusión y jornadas de campo. Existe una estrecha relación de confianza entre estos técnicos y un sentido muy claro de la ética y rol de cada uno.

Tanto técnicos de consultoras como de empresas particulares se apoyan en gran medida, en los programas y software para generar información innovadora, atractiva y de calidad para complementar las discusiones de grupos. Estas herramientas tienen la confianza de los usuarios por ser originadas por la investigación y por haber una fuerte convicción de la calidad de la información que se le ingresa y sus resultados.

En la mayoría de los casos, los productores son los encargados de la colecta de información para introducir en estos programas.

La generación de información para



Foto: Plan Agropecuario

los productores (investigación) proviene de la Universidad, instituciones público-privadas (AgResearch), organizaciones privadas que compiten por fondos para investigación aplicada de corto plazo y empresas privadas.

Los fondos para investigación provienen del Ministerio de Industrias Primarias (ex Ministerio de Agricultura y Forestación), de empresas privadas y de productores, a través de tasas a la producción. A su vez, el Council (gobierno local) en algunos casos enmarca o regula la actividad y usos de los recursos a nivel de cuenca, además de proporcionar fondos para proyectos de desarrollo.

El Ministerio de Industrias Primarias también promueve el desarrollo a partir de fondos nacionales, co-financiando propuestas innovadoras y sustentables que comprendan áreas social, ambiental y económico.

En lo que respecta a la capacitación, se identificaron diferentes áreas de trabajo. Desde predios particulares especializados en capacitación teórica y práctica para jóvenes (Taratahi), capacitación a técnicos facilitadores por parte de Dairy NZ, hasta un Instituto especializado en capacitación teórico práctica de trabajadores rurales, financiado por el gobierno y donde las prácticas se realizan directamente en los establecimientos.

Metodologías de extensión y formas de agrupación entre productores

Durante la recorrida se conocieron experiencias prácticas sobre distintas metodologías de extensión que coexisten en el país. Haciendo la salvedad que bajo el mismo nombre se vieron metodologías distintas, existen principios claves en el funcionamiento de cada una:

- Grupos de discusión: muy similar a la metodología de funcionamiento de los grupos tipo "CREA" con reuniones mensuales en casa de distintos productores, tratando los temas de interés para ese productor. Los productores que forman los grupos de discusión pueden tener objetivos distintos.

- Predios foco: la diferencia con los grupos de discusión es que la discusión siempre gira en torno al mismo predio. Esto permite un seguimiento más exhaustivo de los procesos, y el conjunto de productores colaboradores comparten el mismo objetivo. Se trabaja con esta metodología en el predio foco por un período de 3 a 4 años. Normalmente, cumplida esta etapa, se elige otro predio dentro de los productores del grupo y así sucesivamente. Si se entiende que no es necesario continuar, se termina con esta metodología y en algunos casos, se pasa a formar grupos de discusión o grupos de negocios entre los interesados.

- Grupos por motivación ambiental:

reúne a productores con un objetivo común para mitigar o evitar impactos ambientales. En algunos casos estos grupos buscan anticiparse a posibles restricciones del gobierno, en otros, por una concientización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente. Los grupos están en estrecho contacto con los gobiernos locales para la negociación. Generalmente independiente de su orientación productiva comparan una misma cuenca, referida al recurso hídrico.

- Grupos de mujeres: muy vinculados a la lechería donde hay un fuerte liderazgo de las mujeres que conforman grupos y una red de mujeres que fue clave para el crecimiento de la lechería en Nueva Zelanda. Uno de los puntos fuertes de estos grupos es la capacitación y el nivel de educación de las mujeres en lechería (más alto que el de los hombres). Se trabaja en grupos regionales y se utiliza mucho las redes sociales y los cursos on-line.

- Programas de comunicación técnica por parte de empresas privadas: tienen un rol muy fuerte en la extensión con técnicos especialistas con alta credibilidad técnica y personal. Las empresas interactúan con la investigación, pero además tienen sus propios predios demostrativos en casa de productores e invitan a productores a ver los resultados en días de campo.

- Grupos de negocios: los integran personas de distintos rubros económico-productivos productores agropecuarios, banqueros, contadores, industriales. Buscan comparar los negocios de cada uno y ver la rentabilidad de los distintos negocios y oportunidades de inversión.

- Grupos de riego: son integrados por productores con la anuencia de los consejos regionales. Se presentan planes de uso del suelo y se realizan distribuciones de cuotas de riego a nivel de cuenca.

Aspectos clave para el funcionamiento de la metodología de Predios Foco

Es importante mencionar que esta metodología fue una de las primeras en ponerse en práctica en Nueva Ze-

landa y es la que durante los próximos 3 años se implementará en el marco del proyecto, adaptándola a nuestras condiciones.

Nace como una iniciativa de productores y ex-técnicos extensionistas, donde los propios productores abonaban los servicios del facilitador privado. Posteriormente esta metodología se extendió en el país y fue parte un proyecto de Meat & Wool (actualmente Beef & Lamb), en el cual los productores se agrupan y el proyecto suministra el facilitador a los grupos.

Según se describió en esta metodología se trabaja con la familia productora y se van implementando de común acuerdo, estrategias de mejora que contribuyan a alcanzar las metas identificadas (productivo, económico, social, ambiental, etc) en base a un Plan Predial. Posteriormente el Plan Predial se presenta a grupo de productores que acompañan al predio foco, discutiendo acerca de cuáles son las mejores decisiones en relación a prácticas de manejo y/o de negocio, de acuerdo a la meta previamente establecida. Durante este proceso el productor cuenta con el apo-

yo de un técnico facilitador quien acompaña el proceso, promoviendo y haciendo circular la información generada y las lecciones aprendidas.

Por lo expuesto por los distintos actores entrevistados, existen determinados aspectos que explican alcanzar o no el éxito en este proceso de transferencia de tecnología. Tiene que ver con la correcta elección del predio foco, en el entendido que consecuentemente se está seleccionando al "productor foco";

al grupo de vecinos que acompañaran el proceso y al rol y perfil del facilitador.

Algunas de estas características se definen en el siguiente cuadro.

La dinámica de trabajo utilizada en los "predio foco", consiste en la realización de 3-4 reuniones al año, en las cuales se verifica la marcha del plan predial, establecido para el mismo y de discuten posibles ajustes. Se hace mucho hincapié en el aprendizaje de productor a productor.

Perfil Productor Foco	Perfil Productores Vecinos	Perfil Facilitador
<ul style="list-style-type: none"> - Dispuesto a mejorar - Tener compromiso (intentar lograr las metas que se definan) - Ser abierto a ideas nuevas - Abierto a las críticas y con capacidad de autocritica - Ser buen comunicador - Ser respetado por sus pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación para participar en este tipo de ámbitos - Compromiso para con el proceso. - Participación sostenida a lo largo del tiempo. - Nivel mínimo de registración que son volcadas al ámbito grupal de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los sistemas de producción de la zona. - Motivador y entusiasta. - Capaz de planificar y organizar un buen día de campo. - Promover la participación de mujeres y asalariados. - Saber escuchar y ser buen comunicador - Mantener al grupo informado. - Capacidad de articulación con especialistas en temas específicos.



Foto: Plan Agropecuario

Las reuniones de grupo, tienen una duración generalmente de media jornada, que incluye la presentación de la misma, una recorrida de campo y una instancia de discusión. En todos los casos el número de predios de acompañamiento es variable y depende de la zona, pero generalmente puede ser entre 6 y 12 productores.

Un aspecto en el cual se puso énfasis radica en el hecho de contar con buena información del predio foco: "si hay información hay buena discusión". Se hace énfasis por parte de los productores entrevistados que tener información de calidad permite tomar mejores decisiones. Esto asociado a la existencia de un pool de herramientas que se utilizan como soporte para la toma de decisiones.

Según lo percibido, existe una credibilidad importante de técnicos y productores en las mismas, generada fundamentalmente por la muy basta base de registros sobre las que se sustentan. Dentro de ellas se destacan:

- **FARMAX:** Se trata de la herramienta más utilizadas y quizás, la de mayor alcance y reconocimiento entre los productores. Es una herramienta de carácter económico-productivo que permite realizar estimaciones del alimento disponible, contrastarlo con las performance animal esperada y proyectar la evolución del sistema en base

a los cambios que se propongan. Todos los usuarios coinciden en que a mayor cantidad y calidad de información, mayor será el aprovechamiento de la herramienta y exactitud en los resultados.

- **StockCare:** Es un sistema de manejo de información, que trabaja a escala de potrero. Se registran datos de suelo (nutrientes, pH, temperatura), de la pastura (tasas de crecimiento, altura, composición de especies) y de los animales (condición corporal, peso vivo, etc.). Requiere de un fuerte involucramiento en la registración de datos. Esta información va a una base de datos y de ahí surgen insumos para la elaboración de los Planes de trabajo.

- **OVERSEER:** Modelo que arroja el balance de nutrientes en una situación determinada o potrero, así como la performance ambiental a nivel de sistema productivo. Considera: Balance de nutrientes en el sistema, y emisión de gases de efecto invernadero. Se utiliza fuertemente para la recomendación de fertilizaciones, manejo eficiente de nutrientes y controles de calidad (cumplimiento de estándares ambientales de una región o cuenca). Esta herramienta se utiliza fundamentalmente en las zonas de mayor intensificación, como por ejemplo, en las regiones de producción lechera y en zonas con alto riesgo de contaminación de reservas de agua dulce.

Algunos aspectos innovadores observados en el funcionamiento de los predios

El relevo generacional es un proceso que los productores tienen en cuenta en la toma de decisiones y en muchos casos, existe una planificación de largo plazo al respecto.

Otro aspecto es la incorporación del crédito como práctica común entre los productores para encarar procesos de intensificación. Es clara y fuerte la participación bancaria en el financiamiento de las inversiones productivas de largo plazo. Hoy ya no es el Banco de Nueva Zelanda, sino "bancos privados" con enfoque cooperativo (ej: Rabobank) que mantienen el mismo espíritu de apoyar el desarrollo, con tasas de interés entre el 5-7 % anual y en muchos casos donde no se abona amortización por el capital sino únicamente intereses.

El tema ambiental comienza a tener fuerte importancia sobre todo en las zonas de producción más intensiva. En este sentido, en algunas cuencas como la del río Waikato o en el lago Taupo por ejemplo, se han establecido "topes" basados en la investigación para el lavado o lixiviado de algunos de los nutrientes más importantes como el nitrógeno. El liderazgo de algunos productores

para llevar adelante este proceso, sin que afectase el ingreso económico de los productores, se basó en “negociar” y no confrontar, aspecto que influyo en el apoyo del gobierno y demás actores.

Finalmente la formación y capacitación de jóvenes y trabajadores es un aspecto que denota un gran desarrollo, donde todos los actores participen activamente en las necesidades de los sectores. Actualmente existe una interesante oferta de capacitación dirigida a jóvenes interesados en integrarse a la actividad agropecuaria. Preferentemente se capacitan a partir de una experiencia de trabajo, durante las cuales, en muchas ocasiones son productores los entrenadores en las tareas. Los programas de capacitación se revisan cada 5 años, instancia en la cual se definen los requerimientos de capacitación para el sector, en reuniones donde participan Beef & Lamb y Dairy NZ.

Lecciones aprendidas para la implementación del proyecto

Durante la gira existieron varios es-

pacios de intercambios entre los integrantes de la delegación, a los efectos de ir logrando identificar los principios de funcionamiento de esta metodología y el rol de los diferentes actores.

Producto del intercambio se lograron listar 3 principios básicos que explican el éxito del proceso y que se deberían tener en cuenta para la implementación del proyecto en Uruguay:

- Motivación de los productores y del facilitador para participar
- Selección de las personas correctas (productores y facilitador)
- Compromiso de los productores para participar del proceso

Tomar en cuenta estos aspectos es de vital importancia para dar comienzo al proceso, no obstante se debe de tomar en cuenta cómo mantener la motivación de los productores a largo plazo.

Disponer de información económico-productiva de calidad es muy importante para realizar este seguimiento. Contar con información, no solo del predio foco sino también del grupo, permite a los productores

compararse entre ellos, construir un promedio o punto de referencia, así como también, evaluar qué prácticas de manejo permiten lograr resultados positivos sobre el sistema. Este proceso es clave para fortalecer el intercambio productor a productor y robustecer el aprendizaje entre pares. Las herramientas juegan un rol muy importante en este sentido, subrayando que las herramientas por sí solas no determinan un cambio en la toma de decisiones, sino que representan un soporte para una mejor toma de decisiones.

La gira en su conjunto cumplió satisfactoriamente con el objetivo planteado de conocer de primera mano las metodologías de extensión desarrolladas en Nueva Zelanda, así como las relaciones y el rol de los actores involucrados en los procesos de toma de decisiones a nivel predial. La tarea que queda planteada por delante es cómo a partir del conocimiento y experiencias adquiridas, poder implementarlas y adecuarlas a nuestras condiciones de producción con los desafíos que plantea el siglo XXI. ■