



20 Años integrando saberes y construyendo capacidades

1996 / 2016



**Presentación**



# El Plan y la gente

Hay muchas formas de celebrar un aniversario número 20 en la existencia de una institución: recordar el camino transitado, hacer un balance, destacar los éxitos y hasta pensar en el futuro pueden ser algunas de ellas.

Eso es lo que propone esta publicación, con la particularidad de que quien habla es la gente: sus actuales directivos imaginan lo que se viene, un técnico que vivió la historia de la institución la analiza y pondera, antiguos miembros de la Junta, técnicos que pasaron por la institución, algunos referentes externos y, por sobre todo, productores que valoran lo que el Plan -así como simplemente lo llaman- hizo y hace por sus empresas, por su producción y por sus vidas, exponen recuerdos, vivencias y aportes.

Esta es, pues, una publicación sobre los 20 años del Instituto Plan Agropecuario, escrita y celebrada por la gente.

# Sumario

Presentación	Pág. 3
Sumario	Pág. 4
Palabras del Presidente	Pág. 6
Junta Directiva	Pág. 8
Nuestra gente	Pág. 10
Misión y Visión	Pág. 12
Directrices estratégicas	Pág. 13
20 años realizando el Plan Agropecuario - por Alfredo Irigoyen	Pág. 17
El Plan visto por la gente	Pág. 33
El futuro del Plan	Pág. 75
Ficha técnica del libro	Pág. 96



# *¡Felicidades Plan Agropecuario!*

Felicitamos al Instituto Plan Agropecuario en su 20° aniversario. Dos décadas capacitando a productores y a las nuevas generaciones para el desarrollo de un país sustentable.

Renovamos el compromiso de seguir trabajando juntos por el fortalecimiento del sector agropecuario.



INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS  
SEMBRAMOS CONFIANZA, COSECHAMOS CALIDAD



[www.inase uy](http://www.inase uy)



[comunicacion@inase uy](mailto:comunicacion@inase uy)



[INASE\\_UY](https://twitter.com/INASE_UY)



[INASE Uruguay](https://www.youtube.com/INASE Uruguay)

# En el buen camino

**E**s para mí una gran satisfacción presentar esta publicación que rinde homenaje a los primeros 20 años de nuestra institución.

Sin duda, el Instituto Plan Agropecuario ha sabido generar en este periodo un rico historial que se entronca con su antecesora directa, la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario. De su revisión, la cual presentamos en esta publicación, podemos concluir que quizás haya pocos servicios de extensión en América Latina con tan valioso patrimonio institucional, fundado en el “saber hacer” junto a los productores.

El Plan ha enfrentado diversos cambios en el entorno, lo que demandó flexibilidad y capacidad de adaptación en las diferentes etapas en las que le tocó actuar; esto gracias al desarrollo de una importante capacidad de análisis, al énfasis en la formación y especialización de su personal y al planteo de constantes desafíos, tanto en los abordajes técnicos como metodológicos.

Este accionar ha sabido demostrar su valor y, gracias a él, logramos el apoyo gubernamental para reforzar nuestros recursos y seguir cumpliendo con nuestro cometido.

Apoyados en esto, hoy debemos levantar la mira y proyectarnos al futuro. Visualizamos un entorno cada vez más exigente, con cambios a diferentes niveles que se irán profundizando.

A nivel de nuestro público objetivo, vemos productores cada vez con mayor edad continuando en su vida activa, con dificultades de relevo, mano de obra cada vez más escasa, con mayor rotación y menos experiencia, organizaciones de productores con dificultades de participación y liderazgo.

A nivel de mercados, mayores exigencias por parte de los consumidores, no solo en calidad sino además de una producción más amigable con el ambiente y respetuosa del bienestar de los animales.

A nivel institucional, la necesidad de una mayor articulación y coordinación, no solo con organismos estatales sino además con el sector privado.

Este panorama nos invita a reposicionarnos y seguir asumiendo desafíos, desde nuestra misión y como una institución de gran capacidad técnica y metodológica, con flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, atendiendo a las demandas e incorporando nuevos roles y responsabilidades.

Creemos que estamos en el buen camino, con un equipo preparado, dispuesto a asumir el desafío y con el apoyo y liderazgo de la Junta Directiva.

Ing. Agr. Mario Pauletti  
Presidente del Instituto Plan Agropecuario





# Junta Directiva

**L**a Junta Directiva del Instituto Plan Agropecuario está integrada por cuatro miembros designados por el Poder Ejecutivo. Dos de ellos, Presidente y Vicepresidente, representan al Poder Ejecutivo y son propuestos por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Los otros dos integrantes, representan a los productores, uno de ellos a propuesta de la Asociación Rural del Uruguay y de la Federación Rural, y el otro de las Cooperativas Agrarias Federadas y de la Comisión Nacional de Fomento Rural.

## Integración de la Junta Directiva

Ing.Agr. Mario Pauletti

Presidente

Dr. José Olascuaga

Vice-Presidente

Designados por el Poder Ejecutivo a propuesta del MGAP

Ing.Agr. Jaime Gomes de Freitas

Asociación Rural del Uruguay

Ing.Agr. Manuel Bettega

Federación Rural

Designados por el Poder Ejecutivo a propuesta de la Asociación Rural del Uruguay y la Federación Rural

Ing.Agr. Gonzalo Bastos

Cooperativas Agrarias Federadas

Sr. Ignacio González

Comisión Nacional de Fomento Rural

Designados por el Poder Ejecutivo a propuesta de las Cooperativas Agrarias Federadas y de la Comisión Nacional de Fomento Rural

Tec.Admin. Miriam Larrañaga

Secretaría de Presidencia y Junta Directiva



Ing. Agr. Gonzalo Bastos, Ing. Agr. Manuel Bettega, Ing. Agr. Pablo García (de pie). Téc. Adm. Miriam Larrañaga, Ing. Agr. Mario Pauletti, Ing. Agr. Jaime Gómez de Freitas.

# Nuestra Gente

## **SEDE CENTRAL**

Presidencia

Presidente: Ing. Agr. Mario Pauletti

Secretaría: Téc. Adm. Miriam Larrañaga

## **Unidad de Administración**

Directora: Cra. Cecilia Cópola

Sr. Pablo Ferreira

Sra. Silvana La Rocca

Sra. Taiana García

Sra. Lurdes González

## **Área de Articulación y Proyectos**

Director: Ing. Agr. Dr. Hermes Morales

Ing. Agr. Marcelo Pereira

Ing. Agr. M.Sc. Gonzalo Becoña

Ing. Agr. Ph.D. Francisco Diéguez

Sr. Federico Árias

Secretaría: Sra. Kiana Hernández



## **Fondo de Transferencia de Tecnología y Capacitación**

Director: Ing. Agr. Esteban Montes  
Ing. Agr. Maria Fernanda Bove  
Ing. Agr. Juan Andrés Moreira

### **Área de Capacitación y Extensión**

Director: Dr. M.Sc. Alejandro Saravia  
Ing. Agr. M.Sc. Carlos Molina  
Ing. Agr. Ana Perugorria  
Dra. Déborah César  
Secretaría: Sra. Mariana Márquez

### **Unidad de Comunicaciones**

Responsable: Lic. Guaymirán Boné  
Sr. Gustavo Juñen  
Secretaría: Sra. Kiana Hernández

## **Regionales**

### **Regional Este**

Director: Ing. Agr. Ricardo Ferro  
Ing. Agr. Nicolás Scarpitta  
Dra. Betina Cópola  
Ing. Agr. Santiago Barreto  
Secretaría: Sra. María José Zorrilla

### **Regional Litoral Centro**

Director: Ing. Agr. Alfredo Irigoyen  
Ing. Agr. Alejandro Terra  
Ing. Agr. Santiago Lombardo  
Ing. Agr. Mág. Julio Perrachón  
Dra. Fabia Fernández  
Secretaría: Sra. Michela Ramos

### **Regional Litoral Norte**

Director: Ing. Agr. Danilo Bartaburu  
Ing. Agr. Javier Fernández  
Ing. Agr. Rómulo César  
Ing. Agr. Emilio Duarte  
Secretaría: Sra. Paulina Altieri

### **Regional Norte**

Director: Ing. Agr. M.Sc. Italo Malaquín  
Ing. Agr. Marcelo Ghelfi  
Dr. M.Sc. Rafael Carriquiry  
Ing. Agr. Pablo de Souza  
Secretaría: Sra. Manuela de Torres

# Misión y Visión

## **Misión**

“Contribuir al desarrollo sostenible e innovador de la producción ganadera y sus productores, principalmente de los pequeños y medianos, para mejorar su situación económica, familiar y humana, mediante capacitación, extensión, generación de información y articulación con otras instituciones”

## **Visión**

“Queremos ser reconocidos, por nuestra capacidad técnica, como una institución referente en el apoyo a la producción ganadera, articuladora de las políticas hacia el sector y valorada por los productores y la sociedad en general”.

# DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

El concepto de desarrollo sostenible que aplicará el Instituto se guiará por la atención a sus tres dimensiones principales: la económica, la social y la ambiental, promoviendo un uso responsable de los recursos naturales.

Los servicios del Instituto Plan Agropecuario están dirigidos principalmente hacia las unidades de producción y decisión familiares para las que la ganadería, es una relevante fuente de ingresos. Priorizaremos la máxima cercanía a nuestro público objetivo, promoviendo la innovación tanto técnica como organizacional.

Entendemos por extensión todo proceso que signifique transferencia de información con intencionalidad educativa en el medio rural. La misma se enfocará como un proceso educativo no formal y participativo, que integrará el conocimiento académico y el conocimiento empírico de los productores. Considerará la complejidad de las unidades productivas, sus procesos de decisión, la dotación de trabajo, las trayectorias tecnológicas y su grado de vinculación a formas organizadas.

Desarrollaremos la capacitación, como contribución de una política para la construcción de capital social y de desarrollo sostenible de los productores ganaderos. Será diseñada a medida de las necesidades de la clase de usuarios que genera el impulso estratégico principal del Instituto, teniendo presente, los cambios e innovaciones del sector. La capacitación será de carácter flexible.

Se promoverá la articulación institucional en el ámbito nacional e internacional, compartiendo nuestra Misión e identificando fines comunes, capacidades complementarias y acciones de cooperación para la solución eficiente y eficaz de problemas complejos. Buscará promover redes impulsando estrategias de cooperación a nivel del sistema de ciencia, innovación y tecnología, de organizaciones de productores y de instituciones de desarrollo.

La fortaleza del Instituto Plan Agropecuario está en su capacidad para llegar eficientemente al pequeño y mediano productor ganadero, en su autonomía

conceptual, técnica y de dirección; y en las organizaciones representativas del sector productivo que integran su Junta Directiva.

Será política institucional, rendir cuenta de sus logros y de la forma en que se utilizaron los recursos recibidos, tanto a su público objetivo como a la sociedad en su conjunto. Será también política institucional generar los instrumentos para mantener informadas a las instituciones integrantes de la Junta Directiva, en especial, sobre la implementación del Plan Estratégico y sus resultados.

La institución tendrá como guía de funcionamiento la búsqueda de un modelo estable de co - financiamiento entre aportes públicos y aportes del sector pecuario. Se procurará instrumentar proyectos con financiamiento de donantes y/o en el marco de acuerdos con instituciones nacionales e internacionales del Sistema de Ciencia, Innovación y Tecnología. Complementariamente podrá considerarse el cobro de servicios.

Para el cumplimiento de su Misión y Visión y a todos los efectos indicados en estas directrices estratégicas, el Instituto Plan Agropecuario, dará especial interés a la prestación de servicios de calidad y deberá, así mismo, promover el sentimiento de equipo y la unidad institucional y asegurar una dirección y una administración capacitada, profesionalizada, eficiente y eficaz.





Saludamos al Instituto Plan Agropecuario en su vigésimo aniversario  
y brindamos con nuestra Bebida Nacional por seguir fortaleciendo al sector.



DISFRUTE LOS VINOS URUGUAYOS CON MODERACIÓN.



Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria  
U R U G U A Y

**INIA** saluda al  
**Instituto Plan Agropecuario**  
en sus 20 años, un  
tiempo en el que hemos  
compartido el desafío de  
apostar al desarrollo  
sostenible de la producción  
ganadera de nuestro país.



[www.inia.uy](http://www.inia.uy)

# **20 años realizando el Plan Agropecuario**

por Alfredo Irigoyen



# 20 Años Realizando el Plan Agropecuario

Por el Ing. Agr. Alfredo Irigoyen

Este relato, que rescata los hitos principales del accionar del Plan Agropecuario, pretende ser un aporte a la memoria institucional, y una contribución para quienes deban asumir en el futuro el desafío de derribar paradigmas que imponga la evolución de los sistemas familia-explotación y el propio desarrollo del conocimiento humano.

Para un mejor abordaje de esta reseña histórica se decidió describir el período en tres etapas, diferentes entre sí, pero todas importantes para delinear una trayectoria que ha sido decisiva a la hora de marcar el perfil institucional.

## \* 1996-2001 - EL CAMBIO DE PARADIGMA

Lo constituye la transformación de una unidad del MGAP especializada en asistencia técnica individual y formulación de proyectos de desarrollo predial con apoyo de un préstamo de largo plazo, en un organismo de extensión de carácter nacional y con una mirada amplia al sector agropecuario.

Su génesis está enmarcada por cambios a nivel global y regional que proponían la reducción de la participación del Estado en los servicios que éste controlaba o regulaba. Esta visión, centrada en las ideas del “libre mercado”, entendía que los servicios de extensión eran una pesada carga para el Estado, y que su privatización mejoraría la eficiencia de la transferencia de tecnología, y por ende, una mayor respuesta a nivel productivo. Los aires que soplaban en esa época, la experiencia de la privatización de la extensión y la investigación en Nueva Zelanda, parcialmente en Australia y en algún otro país de la región, aunque no muy explícita en los países centrales, alentaron estos cambios.

El Plan Agropecuario adoptó la forma jurídica de “persona de derecho público no estatal”, y bajo esta forma inició su nueva función, con un presupuesto inicial bajo y con el desafío de ser autosustentable a partir de la “venta de servicios” al sector agropecuario. Redujo su plantilla de 75 a 25 técnicos, mejoró sus salarios, y con una Junta Directiva con mayoría de representación gremial, se lanzó a la búsqueda de un espacio para competir a la hora de ofrecer servicios de calidad para el sector agropecuario.

**“El Plan Agropecuario adoptó la forma jurídica de “persona de derecho público no estatal”, y bajo esta forma inició su nueva función...”**

Se puede denominar a esta etapa como “la búsqueda de un lugar en el mundo”. En este período se persiguió, con afán, cultivar el espíritu creativo, dirigir las energías hacia los procesos de innovación y a la modernización de las herramientas de difusión y transferencia. El objetivo era salir del “mano a mano” para pasar al medio masivo de difusión. Se procuró capacitar a todo el personal técnico y administrativo para ejecutar el trabajo de acuerdo a normas de calidad. En este contexto, se abordaron múltiples temáticas, como expresan algunos compañeros, se “le entró a todas”. Muchas de estas acciones fueron innovadoras y las precursoras de nuevas formas de trabajo para el sector a nivel privado, y otras no tuvieron tanto impacto y fueron desechadas.

Si bien el período fue un compendio de “lluvia de ideas”, la urgencia de resultados impedía una buena decantación, para su procesamiento y ejecución. Por otra parte, un presupuesto magro, sin previsión de ajustes por inflación, y un servicio de extensión

que se pretendía debía competir por proyectos, no encontraba en el mercado una clientela dispuesta a pagar por sus servicios. La realidad evidenciaba que no existía una necesidad real y sentida por los productores y/o sus organizaciones, que justificaran la contratación de servicios del tipo de los que ofrecía el IPA.

El escenario no era el mejor para una institución nueva, en formación, y compitiendo por recursos en un mercado que no demandaba el “producto institucional”.

No obstante, se lograron impulsar algunas ideas que, vistas desde la perspectiva de los años transcurridos, significaron una innovación porque marcaron cambios en la estructura del negocio ganadero.

Es innegable que la modalidad de la comercialización de ganados al kilogramo y por pantalla, la identificación de los animales por una caravana electrónica, la difusión de las tecnologías para la cría vacuna, la ronda de negocios, la hotelería de terneros, entre otras, surgieron en la incubadora de ideas del Plan Agropecuario. Muchos compañeros, inquietos y creativos, participaron activamente en la construcción y desarrollo de estas propuestas, contagiando a toda la institución en la tarea.

Como se mencionó anteriormente, un organismo de extensión en competencia, tenía un futuro incierto y probablemente su destino final sería su cierre. Lo paradójico de esta etapa -y que merece citarse-, es que el principal contratista de los servicios del Plan, fue el propio MGAP, que a través de fondos de BID, contrató una serie de proyectos de difusión de carácter nacional. Esta asignación de recursos extra presupuestales sirvió de oxígeno, además de generar una mayor presencia institucional a lo largo y ancho del territorio, favoreciendo la visibilidad del nuevo Instituto. Contribuyó en cierta medida a dar respuesta a “¿qué hace ahora el Plan?”. Esto es una pregunta cuya respuesta ha costado mucho ser entendida por quienes vinculan al Plan con la anterior Comisión Honoraria y el rol de asesoramiento asociado a un préstamo.

**“...un organismo de extensión en competencia, tenía un futuro incierto y probablemente su destino final sería su cierre.”**

Se puede caracterizar a este período como de gran intensidad de trabajo, impulsado por la búsqueda incesante de generar nuevos productos que garantizaran auto sustentabilidad. Pautado por el desorden y caos que sucede cuando urge procesar una lluvia de ideas y se dispone de escaso tiempo para el análisis, estudio y puesta en ejecución. Estos factores determinaron la ausencia de un objetivo central hacia dónde dirigir el mayor esfuerzo. Pero hay que destacar que, en esencia, fue una etapa fermental y creativa, que promovió cambios en la forma de ver el negocio agropecuario y contribuyó con metodologías para mejorar los procesos de difusión y capacitación de los productores.

Morales Grosskopf define a este período como “La difusión tecnológica y la promoción de innovaciones institucionales para la necesaria modernización”. Se caracterizó por campañas diversas de difusión de tecnologías. Por ejemplo: Proyectos “Vaca 4”, “Calidad de Leche”, “Reservas forrajeras”, “Siembra directa”, “Muestra de tecnologías ganaderas de Santa Bernardina”, “Expo-Forraje”, entre otras, y la promoción de innovaciones globales, tales como los mercados por internet, las ventas al kilo o la trazabilidad de los ganados.

En el debe queda haber contemplado exclusivamente la difusión y transferencia de carácter masivo, descuidando el sólido aporte que produce el vínculo con el productor en el terreno. La nueva modalidad de trabajo alejó a los técnicos del contacto frecuente con los productores en el campo y eso significó un hándicap que hubo que asumir en etapas posteriores.

**“La nueva modalidad de trabajo alejó a los técnicos del contacto frecuente con los productores en el campo...”**

Una reseña del trabajo realizado durante los primeros 10 años, fue presentado en la publicación “1996-2006 - 10 años de compromiso con el campo y su gente”, disponible en la página web de la institución, que reflejan el accionar institucional, construido básicamente a partir de la memoria de las vivencias de cada uno de los compañeros que integraban la institución.

## **\*\* 2001-2004 - LA CRISIS DEL SECTORY LA INESTABILIDAD INSTITUCIONAL**

Un factor que interfería la consolidación del rol del Plan Agropecuario, se manifestaba a nivel de conducción, ya que las organizaciones de productores, cuyos representantes dirigían la institución, no tenían claro el rol del Plan como organismo de extensión, en el contexto de las otras instituciones vinculadas al sector. La falta de consenso y de una visión colectiva sobre el papel de la extensión y su impacto en el desarrollo, fueron factores que contribuyeron a desestabilizar la conducción de la institución. A nivel presupuestal, no se logró mejorar la asignación de recursos, los que se mantuvieron congelados en el segundo período,



SALUDAMOS AL INSTITUTO PLAN AGROPECUARIO  
POR SUS 20 AÑOS DE TRAYECTORIA  
APOYANDO AL AGRO



**En Uruguay nadie te da más seguridad.**



elemento que ya había generado una ingeniería de inversiones de fondos remanentes de proyectos financiados por el MGAP, cuyo producido cubría los déficits que arrojaba la inflación.

Por otro lado, a nivel del Poder Ejecutivo (PE), la visión sobre el rol de la institución era cuestionada, y predominaba la concepción de someter a la libre competencia por proyectos a la actividad de extensión agropecuaria. Esta opinión significaba un riesgo enorme para la viabilidad institucional, ya que fondos escasos e insuficientes para cumplir los cometidos, deberían competir en el mercado con consultoras agropecuarias privadas. Finalmente esta política no prosperó y se desarticuló en el ámbito parlamentario, donde la acción decidida de los propios funcionarios del Plan, lograron eliminar algunos puntos de la redacción presupuestal.

En este escenario, las gremiales que integran por ley la Junta Directiva, no se pusieron de acuerdo en el representante a proponer al PE para ser designado como Presidente. Vencidos los plazos legales para el nombramiento de las nuevas autoridades, el MGAP designa en forma directa al nuevo Presidente. Esta

**“...A pesar de estos avatares, en un contexto desfavorable, la institución siempre supo estar cerca de los productores y sus organizaciones.”**

designación fue impugnada ante el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, hecho que desencadenó un período de descrédito institucional, de falta de conducción, y de inestabilidad laboral que resultó en una fuerte reducción del staff técnico y administrativo mediante el despido de varios funcionarios.

Se cerraron dos regionales, la Sur con sede en Canelones, que operaba en convenio con el Proyecto Prenader, y la Litoral Sur, con sede en Mercedes. Esta última se fusionó finalmente con la regional Centro, luego de un proceso de marcada inestabilidad. En este contexto institucional, a nivel externo, se sucede una

serie de eventos que afectan al sector agropecuario, motor de la economía nacional, e inciden por ende en la sociedad en su conjunto. A fines del período analizado anteriormente, la sequía del 1999-2000 había jaqueado a los sistemas productivos y su impacto se prolongó en los años siguientes. Sin haberse recuperado de las secuelas de dicha crisis, sucede la epidemia de fiebre aftosa, que trajo como consecuencia la pérdida de mercados para la carne, trabajosamente logrados para lograr mayor valor a la producción.

Posteriormente la crisis económica que afectó al país y a la región, termina en la devaluación monetaria que asesta un duro golpe a todos los sectores que componen la economía.

A pesar de estos avatares, en un contexto desfavorable, la institución siempre supo estar cerca de los productores y sus organizaciones.

Todo el equipo técnico y administrativo ofreció el mayor esfuerzo y dedicación, para enfrentar esta secuencia de eventos críticos, y colaboró en forma intensa con el MGAP, articulando con las otras instituciones agropecuarias. Este accionar comprometido y solidario, además del profesionalismo para encarar la tarea, quizás hayan sido elementos claves para la sobrevivencia del Plan Agropecuario.

Haber logrado sobrevivir en este escenario, en gran parte, es obra de los funcionarios del Plan, que mantuvieron la llama prendida a pesar de la adversidad, construyendo una mística institucional que abrió un espacio para la credibilidad. A lo que se sumó el apoyo de las gremiales de base y algunas de las organizaciones de primer grado. En resumen, muchos entendieron que el Plan, ocupa un lugar, que otros no ocupan en el ámbito agropecuario, y que su rica historia merecía no discontinuar.

Al final de este período, y cuando ya se insinuaba el retorno paulatino de las gremiales que se habían retirado de la Junta Directiva, se resolvió concentrar el accionar de la institución en las zonas ganaderas tradicionales.



# Tu proyecto crece junto a nosotros

## CreCimiento

Tus oportunidades se transforman en posibilidades. Ya sea en tu empresa, negocio o vida cotidiana. Aprovechá al máximo tu negocio con nuestra amplia variedad de productos y servicios financieros. **Hacé crecer tus oportunidades.**



Visitá una de nuestras sucursales o escribinos a [negociosrurales@scotiabank.com.uy](mailto:negociosrurales@scotiabank.com.uy)

[scotiabank.com.uy](http://scotiabank.com.uy)

[/ScotiabankUruguay](https://www.facebook.com/ScotiabankUruguay)

[@ScotiabankUy](https://twitter.com/ScotiabankUy)

### **\*\*\* 2005-2016 NUEVO CRÉDITO A LA EXTENSIÓN**

Ambas etapas precedentes, con características bien diferenciadas, tallaron una personalidad institucional, con capacidad para generar oportunidades a partir de escenarios adversos y de amenazas presupuestales constantes.

La experiencia de los años anteriores desarrolló una capacidad particular para gestionar recursos escasos, tanto materiales como humanos. A eso se agrega el hecho de privilegiar el libre pensamiento, la independencia técnica, la cercanía a los productores y a las organizaciones de base, atributos que se tornaron esenciales para abordar esta nueva etapa. Por otra parte, algunos técnicos con visión de futuro, además del escenario interno, miraban atentamente lo que ocurría fuera de fronteras, las transformaciones a nivel global, y esa mirada abierta y prospectiva fue el germen de las ideas nuevas del Plan.

Es así que a partir del 2004 se inicia un período de evolución paulatina hacia una institución moderna, cimentada en la recuperación de la estabilidad de la integración de su Junta Directiva, la definición del foco ganadero y en la decisión deliberada de diseñar un plan estratégico.

**“...algunos técnicos con visión de futuro, además del escenario interno, miraban atentamente lo que ocurría fuera de fronteras...”**

En este proceso, la Junta Directiva decidió promover un “relacionamiento organizado con unidades productivas”. Al ser una actividad demandante en tiempo, debería acotarse a una pequeña parte de los recursos disponibles. Se juzgaba necesaria a los efectos de promover una comprensión fina y una actualización en tiempo real de las problemáticas que enfrentaban los productores ganaderos. Paralelamente, se inició un proceso permanente para potenciar la formación de los funcionarios al más alto nivel posible.

Se resolvió entonces dar un golpe de timón y retomar una relación directa con los establecimientos ganaderos enmarcada en un accionar que resultase positivo para la institución. Para ello era necesario fortalecer el vínculo productor-técnico a nivel predial, para entender cómo operan los sistemas ganaderos y qué factores consideran los productores para tomar decisiones. Este abordaje metodológico se alejaba del tradicional e incorporaba, además de lo físico productivo, el factor humano; es decir el productor y su familia. Este enfoque a nivel de explotación, el que aborda como un socio-ecosistema, considera que la tierra, las pasturas y los animales forman parte de un sistema, donde viven personas, que tienen finalidades, objetivos y un proyecto de vida.



#### **Foco ganadero**

El cambio de paradigma de la extensión concebida como un proceso unidireccional por una concepción integradora y participativa, se incorporó en el accionar del cuerpo técnico. Esta nueva y moderna modalidad de trabajo, que reconoce como foco principal el sistema familia-explotación, se impregnó en todas las actividades de la institución de manera transversal.

Al amparo de estas ideas nació el Proyecto Integrando Conocimientos, como instrumento facilitador para ese cable a

tierra necesario para el cuerpo técnico.

En este período se intensificaron las acciones en términos de capacitación, tanto presencial como a distancia por internet. En concordancia con Morales Grosskopf EN “Familias y campo”, se lo podría denominar como “Difusión masiva con cable a tierra”.

El avance vertiginoso de las tecnologías de la información y comunicación, TICs, constituyó un soporte importante para el desarrollo de la capacitación a distancia. La utilización de una plataforma educativa facilitó la implementación del más exitoso e inédito programa de educación a distancia por internet para ganadería en Uruguay, y por lo que sabemos sin parangón a nivel internacional, además del desarrollo de la página web o del correo electrónico, entre otros.

**“La utilización de una plataforma educativa facilitó la implementación del más exitoso e inédito programa de educación a distancia por internet para ganadería en Uruguay...”**

En el año 2007 se procesó un trabajo intenso a nivel de Junta, con asistencia de consultores externos, donde se acordaron los lineamientos estratégicos y se definieron la misión y visión del Plan Agropecuario. Se determinaron seis áreas estratégicas que son el soporte y guía para la elaboración del plan operativo institucional.

Este proceso de construcción estratégica significó un gran esfuerzo intelectual, que involucró además de la Junta Directiva, a todos los funcionarios de la institución, a quienes se consultó en cada etapa de avance.

El plan estratégico aprobado en 2007, reivindica el foco ganadero y dirige su atención a los pequeños y medianos productores, a través de la capacitación, la extensión, generación de información y difusión. Significó un fuerte impulso a la transformación del Plan, guiando su trayectoria posterior hasta la fecha. El rol de una

Junta Directiva comprometida, orientada al trabajo participativo, promotora del diálogo y del reconocimiento de las capacidades internas a la hora de tomar decisiones, fue factor clave para el proceso de consolidación institucional.

## **Integrando conocimientos**

Como se expresaba anteriormente, una propuesta que fundamentó la actividad del Plan en el último decenio lo constituyó el Proyecto Integrando Conocimientos (PIC), que supuso interesantes avances en la formalización de la comprensión del funcionamiento de las explotaciones. Estas experiencias y resultados se presentaron en numerosas publicaciones como “Familias y campo” (PIC 1) - y “Construcción participativa de una plataforma de aprendizaje” (PIC 2), así como en artículos en revistas científicas arbitradas, presentaciones en Congresos y en la revista del Plan Agropecuario.

El PIC 1 ejecutado entre los años 2005 y 2009 privilegió el sistema familia/predio, y eso le permitió abordar distintas preocupaciones expresadas directamente por los productores, relacionadas con la marcha de los establecimientos: el relevo generacional, la organización del trabajo, la sustentabilidad, afrontar sequías, identificación de causas que afectan la trayectoria, entre otras.

El PIC2 se ejecutó entre los años 2011 y 2014, con el objetivo de “Contribuir a la mejora de la capacidad de adaptación de las explotaciones, en especial familiares, del sector ganadero”. Tenía además el propósito de generar “una plataforma de aprendizaje” concebida como un conjunto de herramientas para el apoyo a la toma de decisiones en explotaciones ganaderas. Estas herramientas se desarrollaron en forma participativa, con productores ganaderos y técnicos del IPA, junto con técnicos de otras instituciones nacionales e internacionales, con las que el Instituto colabora desde hace varios años.

Como norma general se propuso identificar algún proceso físico-biológico de interés a nivel de los sistemas familia-explotación, con un monitoreo periódico de las variables clave (por ejemplo productividad de pasturas o estado de los animales), con

# La seguridad y eficacia que aportan 60 años de experiencia



**+ 200 millones**  
de dosis vendidas  
en los últimos 20 años

Construyendo el futuro de la salud animal



**Santa Elena**  
LABORATORIOS

**Virbac**

discusiones de seguimiento de dichos procesos junto al productor. También se estableció convocar a los vecinos -entendiéndose como tales no a los productores linderos estrictamente, sino a un grupo de personas con intereses en común sobre los temas a tratar- a los efectos de incluir sus consideraciones y compartir con ellos los avances obtenidos.

El diseño y evaluación participativa del uso de las herramientas que componen esta plataforma de aprendizaje tienen el objetivo de ayudar a la toma de decisiones en temas pertinentes para el sistema familia-explotación.

**“...se estudiaron las posibilidades de seguir avanzando con esta filosofía de trabajo, incorporando la herramienta grupal...”**

Uno de los efectos internos del Proyecto Integrando Conocimientos en sus dos ediciones, fue que se constituyó en un ámbito de reflexión institucionalizada, permitiendo alinear los aportes de sus técnicos al realizar estudios de posgrado – y otros - con la problemática institucional, dándole sentido y pertinencia a estas actividades. Además, se constituyó en una vía de enlace con diversas instituciones que enfrentan problemáticas similares al IPA, UdelaR, INTA, Cirad, Inra, UFRGS y en un marco apropiado para desarrollar acciones tales como las promovidas por INIA con su programa FPTA.

En este ámbito de reflexión, y a la luz de los resultados del programa Integrando Conocimientos, se estudiaron las posibilidades de seguir avanzando con esta filosofía de trabajo, incorporando la herramienta grupal, para optimizar la toma de decisiones apuntando a la sostenibilidad de los sistemas familia-explotación.

Al amparo de esta experiencia surgió la tercera etapa del PIC, que

logró integrar a distintas instituciones en un Proyecto compartido, donde participan el INIA, MGAP y Ag Research de Nueva Zelanda (NZ). Este proyecto se inició en 2014 y su ejecución finalizará en 2017. Incorpora el concepto de predio “foco”, grupo foco asociado, y técnico “facilitador”, como método de extensión ampliamente validado en NZ. Los productores foco y sus grupos fueron seleccionados con un criterio de distribución geográfica, orientación productiva ganadera y uso preferente del campo natural. Los técnicos facilitadores se distribuyen entre técnicos regionales del IPA y técnicos contratados por INIA, que trabajan en 23 predios “foco”.

La coordinación nacional es compartida entre IPA, INIA y MGAP y la coordinación internacional la ejerce el Ag Research y el MRREE de Nueva Zelanda.

Cumplida la primera mitad de su ejecución, se verifica un avance interesante en este proyecto, a nivel predial y grupal, así como en la puesta a prueba de algunas herramientas generadas por el IPA y el desarrollo de otras que amplían la plataforma de aprendizaje colectivo. La evaluación final brindará elementos para comprobar si la metodología en sí, o con los ajustes locales, es aplicable a los ganaderos de Uruguay, y si constituye un aporte a la mejora de la toma de decisiones de éstos, y a la sostenibilidad de los sistemas.

## **Cursos a distancia**

Si bien es cierto que la estrategia PIC ha sido un eje muy importante que atraviesa de manera transversal a todo el accionar del IPA, se han implementado otras acciones relevantes a nivel de la capacitación y extensión.

Durante este período se procesó un nivel de desarrollo significativo de la capacitación a distancia, facilitado por la dinámica de las TIC's, que promovió una oferta amplia y diversa de cursos vía internet para los ganaderos. Esto amplió el universo de destinatarios de la capacitación, agregando a los cursos presenciales esta nueva opción, que abre nuevas oportunidades de participación. El acceso

a internet prácticamente en todo el territorio nacional facilitó el desarrollo de esta modalidad. Actualmente la oferta anual es de 18 cursos a distancia, de variada temática, con un promedio de cuatro semanas de duración.

## Cambio en definición política

En el 2010, el MGAP al momento de elevar su proyecto de presupuesto, incorporó el concepto de “bienes públicos modernos”, donde reconoce el rol que debe jugar la extensión para su preservación y desarrollo sustentable. Esta definición política, incluyó un ajuste en los fondos públicos destinados al funcionamiento de la institución, a la vez que introdujo cambios en la integración de la Junta Directiva, asignando un mayor peso a la representación del MGAP. Esto significó un reconocimiento al Plan Agropecuario como organización de extensión, con cercanía a los productores, con capacidad de articular y generar las sinergias necesarias para el desarrollo de las políticas públicas. Además incorpora al mensaje presupuestal el Fondo de Capacitación y Transferencia de Tecnología (FCTT) destinado a proyectos que contribuyan a levantar las limitantes en el proceso de adopción tecnológica.

**“ Esto significó un reconocimiento al Plan Agropecuario como organización de extensión, con cercanía a los productores... ”**

Este enfoque considera bienes públicos a los recursos naturales, como el agua, los suelos, el campo natural como principal recurso competitivo del país, y a nivel global el impacto del cambio climático y la adaptación de los sistemas productivos.

En este contexto, el Ministerio reconoce al Plan Agropecuario como un actor relevante y le concede la presidencia de la Mesa de



Campo Natural, así como convoca a recursos humanos calificados para estudiar el tema del balance de carbono en sistemas ganaderos extensivos.

Avalan este reconocimiento las acciones promovidas para valorizar el campo natural y rescatar las experiencias de productores que realizan un manejo correcto o innovador del recurso y la capacidad de adaptación de los sistemas a cambios internos y externos.

Un antecedente es el concurso realizado en 2009 denominado “Valorizando lo nuestro: la gente y las pasturas naturales”, que proponía formas más integrales de evaluación del funcionamiento de los predios ganaderos en Uruguay. Con este cometido se diseñaron indicadores de sustentabilidad que contemplan las dimensiones social, económica y ecológica.

## Nuevos proyectos

En este nuevo escenario, con el objetivo de ampliar la llegada a los productores, facilitar la comunicación entre pares y trabajar sobre las dificultades en la adopción de tecnología en ganadería se implementaron proyectos temáticos a través del Fondo de Capacitación y Transferencia de Tecnología (FCTT).



# Curupy del Salvador

Una Marca que agrega valor a sus carcasas

Que Raza... que Marca... Angus de Curupy del Salvador

Vamos aprendiendo un camino y la genética empuja !!

Resultado de novillos Angus de Curupy del Salvador en encierro habilitado para Cuota 481								
Año	Cantidad de cabezas	Pesos			Ganancia media diaria (kg)	Peso carcasa (kg)	Rendimiento promedio (%)	Eficiencia de conversión
		Ingreso	Egreso	En planta				
2014 A	328	422.0	572.0	537.0	1.36	300.0	55.90	7.8
2014 B	316	378.0	528.0	496.0	1.42	276.0	55.58	8.2
2015 A	396	403.0	568.0	538.0	1.64	294.0	54.66	7.3
2015 B	410	321.0	551.0	520.0	2.04	289.0	55.63	5.9
2016A	447	416.0	577.0	550.0	1.46	309.3	56.21	7.3

Angus con más de 280 kg de carcasas y menos de 27 meses !!!



Ituzaingó 1393, Esc. 502, Montevideo / Tels.: 2915 7474 / 2915 8402  
Estancia: Tel.: 4530 4169 / Costas de San Salvador - Soriano / Cel.: 095 532 663  
lucas.gremming@gmail.com / curupy@adinet.com.uy



Este Fondo previsto en la Ley de Presupuesto de 2010, se comenzó a ejecutar a fines de 2012, con proyectos de 18 a 24 meses de duración. Se han ejecutado el proyecto “Recría de hembras” y el “Recría de machos”, y actualmente se transita por el tercero dirigido a la “Cría vacuna”.

**“...es identificar productores que obtienen buenos resultados en sus predios, rescatar dichas experiencias, y promover su difusión a otros productores”**

El propósito de los proyectos es identificar productores que obtienen buenos resultados en sus predios, rescatar dichas experiencias, y promover su difusión a otros productores. Los participantes son voluntarios, se seleccionan de una lista resultante de un llamado público, y el requisito es brindar información del predio, acuerdo para el seguimiento técnico y realización de una jornada de difusión en sus establecimientos. Se trabaja con un promedio de 15 predios distribuidos en todo el país, con diferentes suelos, escala productiva, organización del trabajo, y aplicación de las tecnologías disponibles, pero todos tienen en común el logro de buenos resultados físicos y económicos.

La evaluación primaria de estos proyectos indica una buena aceptación por parte de los participantes así como receptividad por los pares, lo que se refleja en la amplia asistencia a las jornadas de difusión. En términos generales se estima que ha sido un vehículo muy idóneo para recabar información a nivel de campo, fomentar la discusión y el análisis de los sistemas familia-explotación, difundir la información que se considere relevante y generar documentos que sintetizen la información recabada y donde se presenten las conclusiones. El producto final del Proyecto “Recría de hembras” se tradujo en un libro que presenta a manera de síntesis distintas formas de gestionar los sistemas familia –explotación con énfasis en la recría de hembras. Se encuentra en la fase final para ser publicado el segundo libro correspondiente a la “Recría de machos”.

## **Más actividades que días**

En todo este período, el Plan Agropecuario logró una adhesión enorme a las actividades convocadas, testigo de lo cual es el número de participantes que han acompañado a la institución en múltiples instancias de difusión, capacitación presencial y a distancia.

Sorprende el número de actividades realizadas anualmente, y la cantidad de personas involucradas, si se tiene en cuenta los escasos recursos humanos disponibles: 35 funcionarios de los cuales 17 son técnicos que se encuentran distribuidos en el interior del país, en cuatro oficinas regionales, y 8 técnicos en cuatro unidades de apoyo en Montevideo.

Con una mirada cuantitativa, en estos años, en promedio ocurrió más de una actividad del Plan Agropecuario cada día hábil en algún lugar del país. Un resultado de este tipo sólo se explica por el tipo de relacionamiento que la institución ha cultivado con los productores y sus familias y organizaciones, que se caracteriza por ser relaciones de confianza y reciprocidad. Relaciones afianzadas en la concepción de la extensión como un servicio, a partir del que se amplían las posibilidades de acción de las personas con las que se trabaja, y que se pueden interpretar como propulsoras de esta respuesta fenomenal.

## **Carpetas verdes y revista**

No se puede dejar de mencionar aquellas potentes herramientas para la extensión y difusión, desarrolladas durante la etapa de la Comisión Honoraria, que trascienden épocas por su carácter visionario, como las carpetas verdes y la Revista del Plan Agropecuario.

Cabe recordar que la conocida Carpeta Verde fue creada en 1970 en el Departamento de Economía y Registros, a impulsos

**“Sorprende el número de actividades realizadas anualmente, y la cantidad de personas involucradas, si se tiene en cuenta los escasos recursos humanos disponibles...”**

del Dr. Rodrigo von Oven, y los primeros cierres de carpeta ocurrieron en el ejercicio 1971-1972. Durante muchos años se recogió información de 200 a 250 establecimientos. Esta carpeta, actualizada y en formato digital, continúa generando información relevante a través del Programa de Monitoreo de empresas, y constituye una referencia a nivel del sector ganadero.

Casi contemporáneo con la carpeta, surgió la Revista Plan Agropecuario, cuyo primer ejemplar se publicó en marzo de 1973.

A 43 años de ese hito, se ha transformado en una de las revistas de mayor difusión en el ámbito agropecuario, con una edición de 10.000 ejemplares, de carácter trimestral y distribución gratuita.

## **Consolidación e inserción**

Se puede decir que el Plan Agropecuario se encuentra actualmente en un momento de consolidación y de inserción progresiva de su rol en el ámbito de la institucionalidad agropecuaria. Con un perfil definido por la vocación de articulación y respaldado por la capacidad de dar respuesta a las demandas de los ganaderos en el momento oportuno, entre otros ante contingencias adversas.

Aspectos que han merecido el reconocimiento a nivel público y privado.

Pero al conmemorar estos 20 años, y a la luz de la dinámica de estos tiempos, la institución no descansa, sino que capitalizando la experiencia adquirida se prepara para el desafío de los próximos años. Un futuro cambiante, la incertidumbre como elemento incorporado a los sistemas familia-explotación, la adaptación al cambio climático y el riesgo que ello implica, la velocidad de

desarrollo de nuevas tecnologías de producción, el desarrollo vertiginoso de la informática, son los temas que hoy están en la mesa de trabajo del Plan Agropecuario.

Estamos preparados para este desafío, por lo que estamos promoviendo a la interna de la organización, un análisis prospectivo con el objetivo de visualizar el Plan que queremos para los próximos 10 años. No perdemos de vista el natural recambio que se procesará en el corto plazo debido a que parte de su personal se encuentra cerca del retiro, la necesidad de incorporar nuevas

**“... estamos promoviendo a la interna de la organización, un análisis prospectivo con el objetivo de visualizar el Plan que queremos para los próximos 10 años.”**

capacidades y el desarrollo de nuevas habilidades que permitan atender una ganadería moderna, inserta en un escenario que todos los días nos sorprende con innovaciones en períodos cada vez más cortos.

El festejo de estos 20 años, nos encuentra integrados a la institucionalidad agropecuaria, promoviendo sinergias, con una mirada proactiva, analítica, pero especialmente cuidadosa de la objetividad, independencia técnica y cercanía a los destinatarios de nuestra tarea, los pequeños y medianos productores ganaderos del país.





# Gustavo Boffano

Productor de Paysandú

**S**oy productor familiar en el kilómetro 122 de la ruta 26, entre Tacuarembó y Paysandú. Arrendamos un campo de basalto de 274 hectáreas, en el que estamos desde 1989 y hacemos ganadería de cría. Antes éramos muy ovejeros pero luego, por el problema de degradación del campo, los fuimos abandonando y ahora hacemos cría vacuna. Vendemos el ternero al destete y recriamos las vaquillonas para entorarlas a los 2 años. Siempre fuimos productores pequeños. Un día apareció la gente del Plan y la del SUL para hacer unos cursos de capataces y allí comenzamos la vinculación.

En 1994, el Ing. Marcelo Pereira vio que existía la posibilidad de formar un grupo y nos propuso integrarlo. Estar agrupados nos permitió conocer actividades de nivel nacional, como la Expo Prado, Expoactiva... Aprendimos a hacer pastoreos en franja, por ejemplo, cosas que nos enriquecieron mucho porque como productor chico era muy difícil poder acceder a todo eso. Trabajar en equipo nos abrió la cabeza, y nos da la posibilidad de trabajar tranquilos.

La mejora productiva se pudo apreciar con claridad. Saber qué finura tenía la lana, cómo se alimenta una vaca, de qué manera se hacen los destetes, fueron grandes logros. De otra forma un productor chico, que está a

130 kilómetros del centro poblado más próximo, queda medio aislado.

Donde estamos nosotros la extensión promedio de los campos es de 4.000 hectáreas, pero los chicos tenemos los mismos derechos. Muchas veces el productor

pequeño piensa que no puede hacer lo mismo que el grande porque es inaccesible, y por eso no se puede ni conversar ni hacer negocios con él. Y el Plan nos ayudó a vincularnos y nos dio la posibilidad de crecer como personas, nos aportó cultura, algo que es tan importante como la

parte económica.

Hace dos años, junto a Copagran, tuvimos un hotel de terneros para los productores grandes que hay en la zona. Con ese grupo también formamos una cooperativa que se llama Dayque (por Daymán y Queguay), integrada por ocho socios en un campo del Instituto Nacional de Colonización. La cooperativa funciona hace 20 años, no tiene deudas y reparte utilidades. A formar esa cooperativa, que funciona como una caja de ahorros para todos los socios, también nos ayudó el Plan. Y gracias a él integramos el proyecto Merino Fino y ahora el de lana ultrafina de INIA. De otra forma nunca hubiéramos podido llegar ahí. Por todo eso considero que el Plan ha sido y es elemental para nosotros.

**“La mejora productiva se pudo apreciar con claridad. Saber qué finura tenía la lana, cómo se alimenta una vaca, de qué manera se hacen los destetes, fueron grandes logros.”**

# Teófilo Pereira Micoud

Primer Presidente del Instituto Plan Agropecuario

**F**ue un verdadero honor haber presidido aquella primera Junta Directiva integrada por productores, por gremialistas, donde estaban representadas las principales cinco instituciones del sector, todos conscientes de que para el hombre de campo la información es fundamental. Yo había integrado la Junta del INIA y veía todo lo que se lograba en investigación, pero se necesitaba más transferencia. Y había que hacerlo a través de una institución fuerte, con técnicos capacitados, de campo, que la llevaran a los predios.

Aquel Uruguay vivía su estatus de libre de aftosa, estaba superando una seca fea y de pronto se vinieron muchas cosas en contra: una seca peor, el retorno de la aftosa y otras complicaciones a nivel país. Con el esfuerzo de los técnicos, el apoyo de otras instituciones, y por sobre todo con mucha imaginación fueron surgiendo ideas, como la de los hoteles de terneros donde se enseñó a suplementar y de donde nació el Plan Vaca 4, resistido pero del cual aún hoy se habla.

Esa articulación hizo que se moviera todo el agro y que se comenzara a trazar un camino entre todos. Hoy nos damos cuenta que sin información, sin ver qué está pasando en el mundo, nos paralizamos. Que aplicando

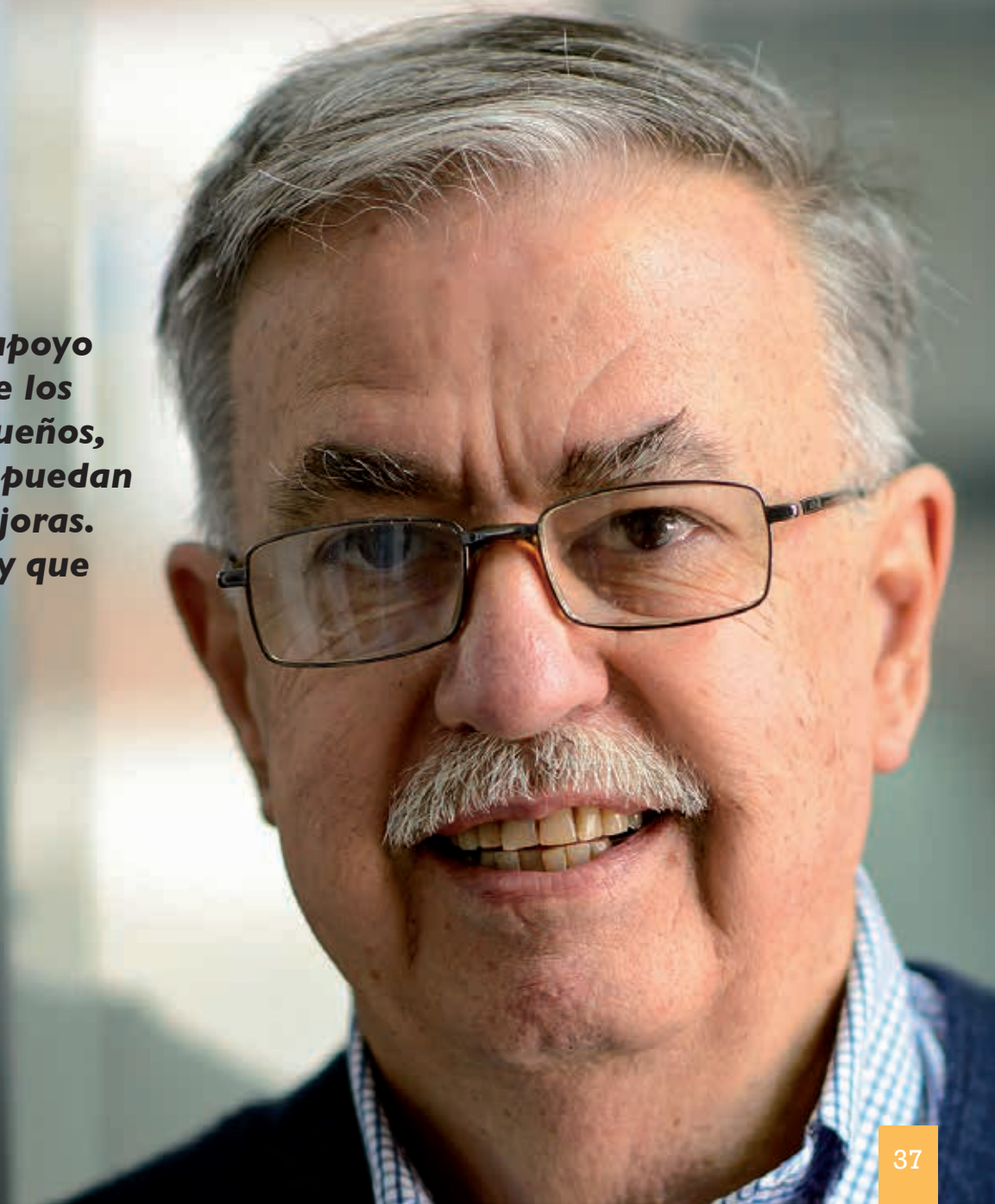
tecnología al trabajo se pueden lograr muy buenas cosas. La identificación total del rodeo uruguayo, el sistema de trazabilidad, es un ejemplo.

Muchas veces no valoramos lo que tenemos en el país: instituciones como el INIA, INAC, la Facultad de Agronomía... Todos generando mucha información. Pero hay que hacerla llegar a la gente. Sin este tipo de apoyo es muy difícil que los productores pequeños, que son los más, puedan acceder a las mejoras. Y es a los que hay que apoyar.

El Plan aporta capacitación, organización, asesora, consigue el dinero para que esos productores puedan hacer mejor lo que hacen. Tiene técnicos que no son de escritorio, que conocen al país de punta a punta, que estudiaron y nacieron en este país, y saben perfectamente lo que es la campo.

Todavía hay mucho por hacer. Seguimos discutiendo, por ejemplo, qué hacer con los lanares, con el basalto superficial, y hay mucha información para llevar a los predios y difundir. Lamentablemente la transferencia de tecnología tiene menores recursos que la investigación, y ese es un equilibrio que habrá que seguir buscando.

**“Sin este tipo de apoyo es muy difícil que los productores pequeños, que son los más, puedan acceder a las mejoras. Y es a los que hay que apoyar”**



# Jean Francois Tourrand

Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agropecuaria para el Desarrollo (CIRAD)

**M**i primer encuentro con el Plan se remonta a principios de este siglo. Un colega del CIRAD me habló de un técnico uruguayo que como él participó en el Congreso Internacional de Pastizales, en Townsville, Brasil. Esa persona era el Ing. Hermes Morales, a quien conocí viniendo a Montevideo, y vimos que teníamos muchas cosas en común, y también algunas diferencias, todo lo que nos daba una oportunidad de encontrar bellas y buenas sinergias.

En cuestión de días, Hermes me mostró las diversas facetas de la ganadería y la agricultura en Uruguay y me presentó al Plan Agropecuario. Tengo que admitir que estaba impresionado por los agentes del Plan, su forma de trabajo, a la vez muy cerca de los ganaderos, otros involucrados con la ganadería, las autoridades, los decisores políticos ... Tal vez esto se debe en parte al tamaño del país en el que: “todo el mundo se conoce o conoce a alguien que conocemos.”

No recuerdo muy bien todos los proyectos que hemos llevado a cabo conjuntamente. Pero si tengo que seleccionar un proyecto innovador de Uruguay en el que participé, sin duda es el Programa Integrando Conocimientos, en sus dos versiones. Desde su diseño, el PIC se ha ocupado de cuestiones y preguntas que se ubican en las fronteras científicas diez años más tarde.

Además de los proyectos en Uruguay, el Plan se destaca a nivel internacional, gracias a la experiencia de sus técnicos en los diversos campos de la producción animal, sobre todo en ganadería. La asociación IPA-CIRAD desarrolló una serie de proyectos en todo el mundo, primero en América del Sur (Brasil, Perú, Ecuador) y América del Norte (EE.UU. y Canadá), por supuesto, en Europa, particularmente en Francia, China, Australia y Nueva Zelanda.

Como conclusión, no es absurdo e incluso es normal para Uruguay, que como país entre los más globalizados, tenga instituciones como el Plan que puede interactuar de manera significativa a nivel internacional. Está claro que una de las fuerzas del Plan Agropecuario reside en su equipo, en su muy gaucha forma de actuar colectivamente, esta manera de trabajar juntos, compartir ideas, confrontar sus dudas y creencias con las de sus colegas en una lógica constructiva. Y además interactuar con todos sus socios, desde los productores a los políticos.

**“Está claro que una de las fuerzas del Plan Agropecuario reside en su equipo, en su muy gaucha forma de actuar colectivamente...”**





# Orlando Calvette

Productor de Maldonado

**M**anejo 420 hectáreas, 340 propias y otras arrendadas. Estoy en Mataojo, a 6 kilómetros de Pueblo Edén. Yo siempre hice cría, pero ahora, desde hace cuatro años, cambié y hago ciclo completo.

Mi relación con el Plan comenzó en 1965. Entonces hicimos una pradera de unas 20 cuadras, con el Ing. Carlos Dodera, con una zapata vieja y trébol subterráneo, una variedad que no se perdía nunca y duraba mucho tiempo. Años después hicimos una aguada, que todavía conservo. Y en 1992 compré un tractor. Según me dijo el Ing. Ferro, fue el último que vendió el Plan en su anterior etapa.

El Plan me dio muchas facilidades primero, y me ha aconsejado después. El poder participar de encuentros, de reuniones, de idas al INIA y a otros lugares, permite que uno vaya aprendiendo, viendo lo que se hace por ahí, porque uno puede preguntar y siempre tiene respuestas. Una vez en casa hicimos una jornada y hasta vino toda la Junta del Plan, con el Ing. Shaw como presidente.

También empecé a trabajar con el tema campo natural con el Ing. Pereira, y participé de las Carpetas Verdes. Todos los años viene Molina y nos habla de nuestros números y de los de otros productores. Ahora parece que este año los números estuvieron bravos. También

estoy participando del proyecto de cría que hace el Plan, que nos ha dejado muchas enseñanzas para bien.

Una vez, para participar de un crédito alemán, formamos un grupo de productores, que se llama Coronilla, que se mantuvo hasta ahora. En una vuelta hasta salimos en la revista del Plan. Soy el único que queda de los fundadores, somos once, todos de acá en la vuelta, salvo una señora que está en los límites con Rocha. Ella está encantada porque dice que gracias a las experiencias del grupo pudo salir del endeudamiento por el que casi pierde su campo.

También nos salvó la ración que nos dio el MGAP por la seca del año pasado. Ya pagué la mitad y el año que viene pagaré la otra. Yo estaba operado y fue mi hijo el que estuvo a cargo de todo. Esta fue una zona, de campos duros, donde no quedaba nada. Estuvo muy brava la cosa.

Tengo el orgullo de ser uno de los productores que más años lleva trabajando con el Plan. Pero debe ser porque soy de los más viejos. Estoy a punto de cumplir 82 años.

**“...empecé a trabajar con el tema campo natural con el Ing. Pereira, y participé de las Carpetas Verdes”**



# Andrés de Grossi

Ex técnico del Instituto Plan Agropecuario

**I**ngresé en 1995, aún con el formato viejo del Plan y quedé en el nuevo tras los concursos. De mis 38 años en la agronomía, los diez que estuve en el instituto fueron lo más lindo que me pasó en la vida profesional.

Esos años me marcaron como técnico y como persona. Ingresé siendo una persona y salí siendo talmente diferente. Entré como extensionista, pero lo mejor no fue lo que transferí, sino lo que aprendí. Éramos un grupo de casi 30 técnicos entre los cuales había especialistas de mucho nivel en diferentes áreas agronómicas.

Y la otra parte importante fue lo que aprendí de los productores. Generalmente uno piensa que le va a enseñar a la gente de campo, y eso es así; pero si uno quiere aprender, en el trato con ellos también se absorbe mucho conocimiento. Venía de trabajar 15 años en Agronomías Regionales, del MGAP, pero lo del plan fue otra cosa, que me abrió la mente.

Los técnicos estábamos en contacto permanente con los productores, en diferentes áreas, la mayoría en ganadería, pero había gente en diferentes rubros, y estábamos muy informados de absolutamente todo lo que pasaba. Entiendo que cosas así potencian a la institución, que en

definitiva son las personas que lo componen.

Además el Plan fue y es la gran coordinadora y articuladora interinstitucional. No hacíamos nada que nuestros dirigentes -el MGAP y las gremiales-, no quisieran. Por lo tanto hacíamos cosas que realmente eran necesarias a nivel de campo, porque las gremiales responden a las necesidades de sus asociados. ¡Si sería importante eso!

Como técnico de la Regional Centro, estuvimos muy ligados a la Sociedad Rural de Durazno. ¡Tanto que nuestra oficina estaba en su sede! Fue una gran idea realizar la Expo Forraje, algo que salió a la perfección para promover tecnologías ganaderas en una región que las necesitaba.

Aprovechando el predio, se organizó la Muestra permanente de tecnologías ganaderas, que eran módulos de cría e invernada, de los cuales era responsable el Plan. Decíamos que ese demostrativo tenía efecto granada, porque las esquirlas se diseminaban por toda la región. Fueron miles de productores, trabajadores rurales, estudiantes de facultades y escuelas agrarias los que nos visitaron. Ya pasaron dos años de mi retiro pero aún extraño mucho esa dinámica de trabajo del Plan.

Quién dijo que 20 años no es nada...



[www.angus LOS TILOS.com.uy](http://www.angusLOS TILOS.com.uy)

Reproductores con **Garantía de Valor Ganado**

28° Remate Anual - Treinta y Tres / Octubre de 2017

# Gustavo Pardo

Coordinador Ejecutivo de la Comisión Nacional de Fomento Rural

**I**ndependientemente de sus respectivas directivas y equipo técnico, la gestión del Plan fue testimonial, que llegó a un número muy limitado de productores, siempre a los mismos. El de la ganadería -es algo que hemos venido pregonando desde hace muchos años con los distintos ministros-, es un sector que tiene una enorme cantidad de pequeños productores, que es la mayoría de los ganaderos del país, buscando generar un sistema nacional de extensión, que permita llegar a toda esa gente.

Nosotros hemos realizado experiencias puntuales, participando el Plan, la Universidad y el INIA, obligando un poco a articular, algo que siempre fue difícil para los institutos estatales. Y vimos resultados espectaculares de lo que pueden llegar a producir los pequeños productores mediante la aplicación de tecnologías y manejo que no implicaban grandes inversiones ni nada de eso. El país tiene allí, desde hace mucho, un potencial para crecer, por ejemplo en la cría, en forma exponencial.

Hoy estamos esperanzados porque el ministro nos confesó que está trabajando en la gestación de un sistema nacional, con la articulación de todos los institutos, incluyendo al INAC, que tiene un papel importante que cumplir en el sector productivo. Es una apuesta que tenemos que hacer todos, porque mucha gente está produciendo a media máquina. Y

todo porque le falta información, capacitación. Eso es una inversión, para mejorar su productividad y también su calidad de vida.

Los trabajos pilotos, con el Plan, con INIA, con la Universidad, nos han demostrado, con proyectos de 60 u 80 productores, lo que pueden crecer, porque los resultados han sido espectaculares.

La gestión público-privada en el Instituto ha sido una muy buena idea. Pero el Plan ha tenido, lo reitero, solo una función testimonial. Tiene que jugar un rol de mayor protagonismo, con los demás institutos, con el MGAP, pero está claro que hay que darle a los productores que menos acceso tienen a la capacitación y a la información esas herramientas, insisto, nada extraordinarias ni costosas, pero que darán resultados espectaculares como los que ya hemos visto en los proyectos piloto.

**“...mucha gente está produciendo a media máquina. Y todo porque le falta información, capacitación. Eso es una inversión, para mejorar su productividad y también su calidad de vida.”**



# Nicolás Shaw

Ex Presidente del Instituto Plan Agropecuario

**E**l Plan me dejó experiencia, conocimiento y afectos. Primero, porque me permitió un conocimiento más cabal del sector, de sus productores, de otras instituciones. Pude recorrer todo el país, trabajar con diferentes organizaciones del interior y del sector público y político, por lo que atesoré otras cosas. Hicimos acciones en la inserción internacional y por eso también hubo un mayor conocimiento de muchas instituciones del continente y de fuera de ella. Se generaron contactos y acuerdos que aún permanecen.

Conducir una institución que además cuenta con un gran grupo humano, desde lo técnico y lo administrativo, fue también una excelente experiencia. Fue un aprendizaje mutuo a lo largo de una década, y así pudimos encarar desafíos y desarrollos. Llevo ya años fuera, pero se mantiene la relación personal con muchos de ellos.

En lo personal me involucré en el Plan, fui a trabajar, a hacer, es mi forma de ser. Se armó un grupo que tenía como objetivo común sacar al instituto adelante – entonces teníamos un futuro incierto, con dudas sobre sus ingresos-, y creo que se hizo un trabajo de equipo.

“Los que conocen la institución, que saben lo que puede dar y hasta dónde podemos llegar, son ustedes”,

le dije a la gente. El Plan Estratégico lo hicimos entre todos, ellos tuvieron su participación, y eso es parte de la experiencia que recogí allí.

Afortunadamente, ahora nadie cuestiona al Plan ni lo que hace, forma parte de la institucionalidad agropecuaria. Hubo un cambio en la Ley de Presupuesto, el MGAP tomó para sí la conducción de la entidad, la financia y la ha puesto para desarrollar sus políticas para el sector.

**“Afortunadamente, ahora nadie cuestiona al Plan ni lo que hace, forma parte de la institucionalidad agropecuaria.”**

Quando finalicé la gestión lo dije: Es una institución que, con el tamaño que aún tiene, es muy fuerte técnicamente. Pero debe estar mucho más involucrada en los procesos de definición, de planificación y de ejecución de los proyectos y políticas agropecuarias. Por el conocimiento que tiene del sector y de los productores.

Hoy hay una Dirección de Desarrollo Rural en el MGAP, pero es el Plan el que debería hacer esa gestión. Ahí se podría potenciar la institución y engrandecerla, en la medida que tenga más fondos para realizar proyectos y, en la ejecución, gerenciando la dirección y aplicación de esos proyectos.





# Graciela Cristiano

Productora de Cerro Largo

**N**uestro establecimiento –es una sociedad que tengo con dos de mis hermanas, parte de una familia con tradición de campo- está al noroeste de Cerro Largo, a 15 km. de Arévalo. Es un predio ganadero casi sin lanares –los dejamos por el abigeato y la falta de mano de obra-, en una zona donde ha ganado mucho terreno la forestación. Con ella tenemos una relación amor-odio, porque ponemos eléctricos para que los ganados no entren, pero a veces se nos va alguno y lleva horas y hasta días encontrarlos.

Cuando empezamos esta sociedad, nos propusimos cumplir ciertos objetivos y lo vamos logrando. Elegimos la producción de ciclo completo, aunque a veces, cuando las oportunidades se dan para los negocios, se realiza **“Si uno sabe mirar por arriba del alambrado, siempre aprende. Nunca el productor vuelve con las manos vacías de las jornadas del Plan”** venta de terneros.

Hace 30 años que integro un grupo Crea en la zona, y el primer asesor de ese grupo también era técnico del Plan, el Ing. Pablo de Souza. Ese fue el primer contacto directo. Fue él, por ejemplo, quien nos alentó a presentarnos al Proyecto de Recría y fuimos seleccionados para tomar parte del mismo. Fue un proyecto que obliga a un montón de registros, y si bien lo hacía el técnico de campo, nosotros teníamos que aportar el ganado,

manejarlo. Eso nos permitió mejorar muchas cosas en lo interno.

Considero, por experiencia propia, que el Plan siempre realiza grandes aportes, porque cualquier productor que necesite acceso a la asistencia técnica, a adquirir conocimientos, se verá beneficiado. Los técnicos vienen siempre con la mejor intención de brindar su conocimiento, de organizar y programar.

Nunca me animé a los Cursos a Distancia porque en esta zona internet hoy funciona y mañana no, por eso es complicado. Las comunicaciones han mejorado, pero de todos modos la mejor forma de acceder al asesoramiento técnico es participando de las jornadas de campo. En esta zona las que hubo siempre fueron las del Plan. Son reuniones donde siempre se aprende, aportan información y la cabeza se mantiene abierta. Si uno sabe mirar por arriba del alambrado, siempre aprende.

Nunca el productor vuelve con las manos vacías.

Ojalá más gente pudiera darse cuenta de las oportunidades que brinda el Plan. Al productor le cuesta entender que se pierde la oportunidad de hacer pequeños cambios que se notan en un mejor resultado productivo del establecimiento.



# Valentín Javier Otero

Gerente del Secretariado Uruguayo de la Lana

Con el Instituto Plan Agropecuario tenemos una vinculación de larga data, y para dar ejemplo de ello no puedo menos que recordar los cursos de capacitación, que ya se hacían en época de la Comisión Honoraria, junto a las fundaciones Gastessi Martinicorena y La Magdalena, en Artigas.

Esos cursos hoy están institucionalizados, se continúan haciendo y hay un programa anual, que ya viene cumpliéndose desde hace más de 15 años, en diferentes áreas, preparando gente en diferentes tópicos. Esa experiencia se extendió luego a Bañado de Medina, a Cardona, al centro del país. Hoy son varios los puntos del país donde ambas instituciones trabajamos juntos en capacitar y preparar a los jóvenes para diferentes tareas.

Pero nuestro encuentro con el Plan también se da en los calendarios del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop), donde desarrollamos varios cursos de encargados rurales con amplio suceso. Estamos también en conversaciones para desarrollar nuevos emprendimientos de capacitación.

Pero asimismo hay que recordar la gran cantidad de jornadas, proyectos y en visitas a establecimientos que se realizan en forma coordinada entre ambas instituciones, en las cuales participan técnicos de uno

y otro organismo. Y siempre se ha puesto especial cuidado en cuidar el rol que juega cada institución. No hay choques ni desencuentros, sino complementación, apuntando al mejor cumplimiento de los objetivos y de las necesidades que tienen los productores.

En ese sentido, también contamos con la participación de especialistas del Plan integrando los tribunales cada vez que en el SUL debemos hacer selección para incorporar técnicos. Lo ha venido haciendo el Ing. Saravia, con total conformidad de nuestra parte. Y participamos en forma conjunta, donde también se suman otras instituciones, en diferentes emprendimientos que se llevan adelante en las colonias del respectivo Instituto.

Entiendo que en estos últimos años se ha dado un ambiente de mayor relacionamiento institucional para que se trabaje más en conjunto en distintos terrenos, algo que consideramos muy positivo y digno de destacar.

**“ No hay choques ni desencuentros, sino complementación, apuntando al mejor cumplimiento de los objetivos y de las necesidades que tienen los productores. ”**



# Carlos María Uriarte

Ex técnico del IPA, ex Presidente de la Federación Rural

**M**e tocó vivir desde dentro la transición de organismo público –donde estuve muchos años- al actual Instituto, y haber participado en ambas etapas fue una experiencia fantástica.

Por sobre todo, valoro que todos esos años me permitieron abrir las porteras de muchos establecimientos, de conocer por dentro la realidad de las distintas empresas agropecuarias y de colaborar con las mismas. Es que con la misma realidad de un año, mercado y clima, se puede evaluar las diferentes estrategias de los productores, que me ayudaron a aprender, a tomar conocimiento y a sumar experiencia. Ni que hablar de la relación de amistad que se ha generado desde entonces y que aún conservo.

De aquel viejo Plan, con orientación hacia lo crediticio, se pasó a uno más amplio, en un cambio sumamente positivo, porque borró todos los vicios que las instituciones públicas tienen-letargo, burocracia- y que ya estaban radicados en el Plan.

El cambio, que lo volcó hacia la extensión ganadera pero sin olvidar a la lechería y a otros rubros, lo impulsó hacia la búsqueda de la excelencia. Se generó una fuerte motivación en sus técnicos, pero también en sus directores. Era un desafío cambiar la imagen

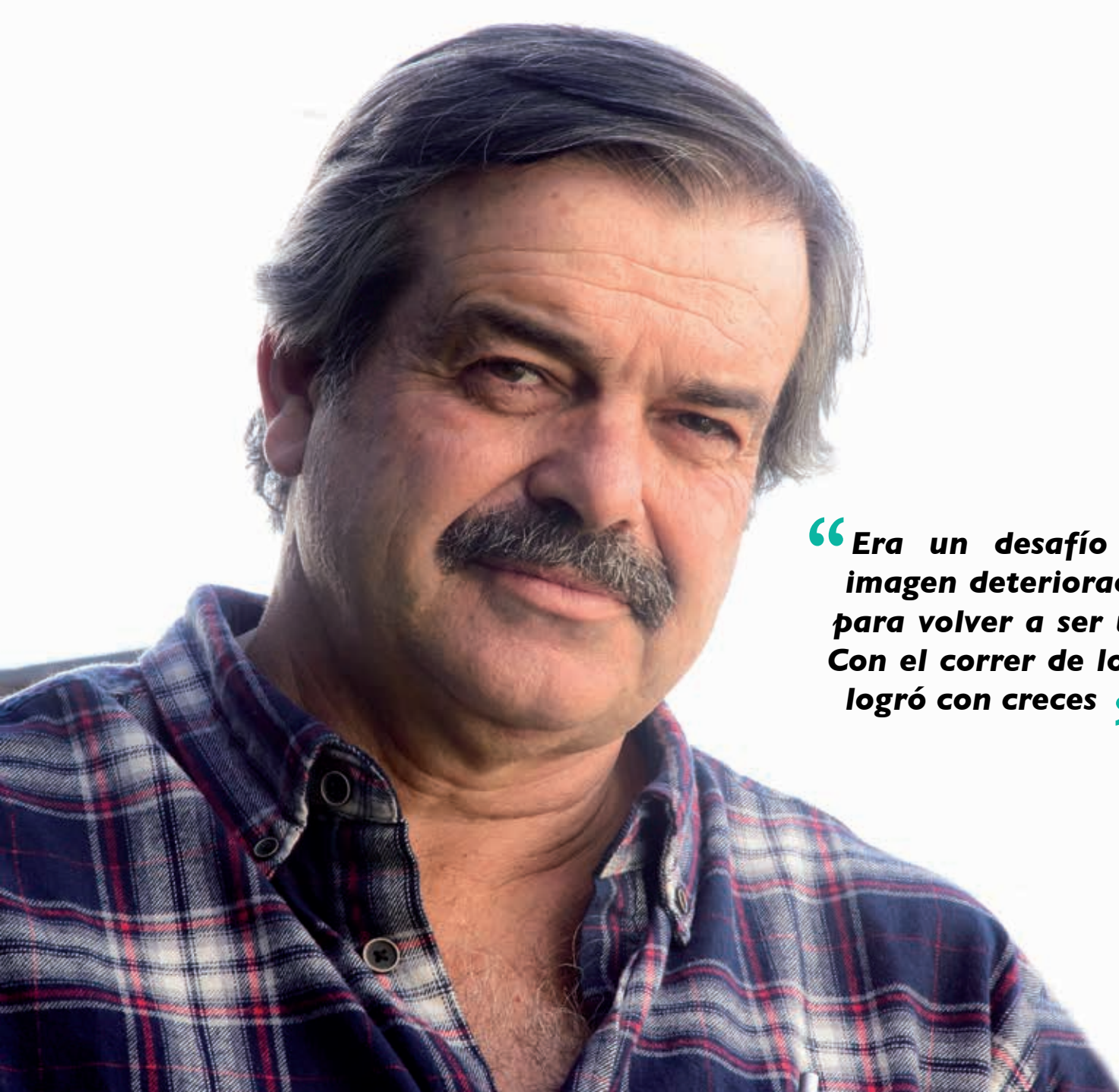
deteriorada que había para volver a ser un referente. Con el correr de los años eso se logró con creces.

Pero hay muchos hitos alcanzados en estos 20 años: el monitoreo de predios, manejo de campo natural, la primera venta por pantalla tras la aftosa, el incubar al proyecto de trazabilidad, el desarrollo de instrumentos financieros entre fuentes no tradicionales y los productores...

La debilidad es su financiamiento: proviene de la ley presupuestal, y por tanto sujeto a su aprobación, lo que condiciona su futuro.

Luego se cuestionó su independencia y se lo alineó a las políticas del MGAP, para mí un error porque pierden incidencia los productores. Se le dio un enfoque más social, muy válido pero que debe ser responsabilidad del MGAP. Se dejó a todo el resto del sector más huérfano en la validación y transferencia de tecnología.

Igual creo que sigue siendo una herramienta muy válida: ha sumado más gente joven, y es valioso para certificar procesos y validar tecnologías, que son todos temas urgentes para que lleguen rápidamente al sector. Sin el Plan ejerciendo esa función todo se haría más lento.



**“Era un desafío cambiar la imagen deteriorada que había para volver a ser un referente. Con el correr de los años eso se logró con creces ”**

# Gabriela Bordabehere

Productora en Tacuarembó

**S**oy productora en el sur de Tacuarembó, cerca de San Gregorio de Polanco. Estoy a cargo de la firma desde 2003, administrando dos establecimientos, que están a 10 kilómetros uno de otro. Uno es un predio criador, y el otro criador e invernador.

Mi relación con el Plan comenzó en 2004, con el primer Curso Ganadero a Distancia que se dictó. Para mí fue espectacular, me permitió un crecimiento personal tremendo. A partir de entonces empezamos a llevar las carpetas verdes, cosa que seguimos haciendo.

En 2014 hubo un llamado para participar del Proyecto de Recría, nos presentamos, fuimos seleccionados y trabajamos todo el año. Fue otra experiencia espectacular.

Llevábamos registros mensuales, venía el Ing. Juan Andrés Moreira y hacíamos las pesadas mensuales de las recría. Y a fin de año se cerró el proyecto con muy buenos resultados. Estar en contacto con un técnico del nivel del Moreira nos permitió mejorar mucho lo que hacemos porteras adentro. Y como además fuimos a todos los establecimientos que formaban parte del Proyecto, lo que pudimos ver y aprender en todas esas jornadas fue muy importante, por ejemplo, para el manejo diario del establecimiento, tanto de mi parte como para la gente que trabaja conmigo. Sirvió para

reafirmar los conocimientos sobre lo que veníamos haciendo y aprender de los otros productores. El estar en contacto con gente con otras formas de trabajar fue de un gran apoyo. Simplemente viendo cómo utilizan otros un alambre eléctrico de manera distinta a cómo lo hacemos nosotros ya fue un aprendizaje para crecer. Todos los detalles aportan.

**“ Soy una gran promotora de los cursos a distancia; sólo basta tener una computadora y ganas de aprender ”**

Permanentemente estoy impulsando a la gente a que se capacite. A los que trabajan con nosotros o a los vecinos. Lo que falta es formación y el Plan está abocado a eso, y tiene un valor tremendo. Soy una gran promotora de los cursos a distancia; sólo basta tener una computadora y ganas de aprender.

Otra característica muy importante del instituto es el valor humano de quienes lo integran, y eso tiene mucho que ver con el éxito alcanzado. Por supuesto que tienen un altísimo nivel técnico, pero lo más importante es que siempre están dispuestos a ayudar, y eso hoy en día tiene un gran valor.





UN BUEN PLAN  
ES EL QUE SIGUE  
MARCANDO EL CAMINO  
TIEMPO DESPUÉS  
DE SU CREACIÓN.

Al celebrarse los 20 años del Instituto Plan Agropecuario,  
INAC le acerca su saludo.

Uruguay  
**inac**  
Instituto Nacional de Carnes

  
**URUGUAY**  
De la naturaleza a su mesa.

# VAC-SULES®

*Felicidades al Plan Agropecuario en su 20 años,  
desarrollando nuevas técnicas y soluciones  
para el agro del futuro.*

**PREVENCIÓN  
GARANTIZADA**  
*para el MUNDO*



Tecnología  
**DOBLE**  
EMULSION Oleosa

**m**  
LABORATORIOS  
**MICROSULES**

# Santiago Bordaberry

Ex Presidente de la Sociedad Rural de Durazno

**C**oincidimos la primera Junta Directiva del nuevo Plan con la llegada a la Sociedad Rural de Durazno de un grupo de jóvenes que teníamos ganas de hacer mucha cosa, allá por fines de los años 90. Así buscamos un objetivo común, un camino a recorrer juntos, y fue el de la extensión para llegar mejor y a más productores, porque había un cambio tecnológico productivo potencial en la ganadería que el Uruguay tenía que aprovechar, y más en esa zona.

Tanto coincidimos en objetivo y en visiones que las propias oficinas del Plan estaban en la sede de la SRD. Con Teófilo Pereira Micoud como presidente del Plan, nos hicimos socios para poner en marcha la Expo Forraje, porque el centro del país había quedado hueco en inversiones, en productividad -porque en el sur estaba la lechería, en el norte la forestación y en el este el arroz-, y nosotros creíamos que la ganadería era fundamental en el centro del país, con Durazno como epicentro.

Nos convencimos de que una forma de contribuir a cambiar la realidad. La idea original fue de la Ing. Martha Thompson, y así logramos realizar dos exposiciones muy recordadas, que luego por la aftosa y la crisis económica no pudimos seguir. Además pusimos en marcha el

Predio Demostrativo de Santa Bernardina, un lugar que era un depósito de ganado y al que transformamos en una muestra permanente de tecnologías ganaderas que fue visitado por miles de personas en pocos años. En una época donde las técnicas de manejo, la condición corporal, la filosofía de mejora del campo, que estaba todo resumido en aquel programa llamado Vaca 4, convergieron en ese ese predio que actuó un poco como el mascarón de proa del proyecto. O sea

sumar técnicas sencillas, mejorar la condición corporal y otros manejos buscando mejorar los indicadores de preñez.

Fueron dos proyectos invalorable. Pero hubo otras

cosas que nos juntaron. Cada vez que nosotros teníamos intención de hacer una jornada una actividad, siempre teníamos al Plan como socio. Era inimaginable hacer algo sin ellos.

Hasta el día de hoy seguimos realizando mucha actividad conjunta, porque consideramos que el Plan es una herramienta muy valiosa para que la tecnología y el conocimiento lleguen más y mejor a los productores. Es una institución con quien nos une una comunión de ideas y con quien convivimos en inquietudes y en deseos de hacer cosas.

**“Cada vez que nosotros teníamos intención de hacer una jornada o una actividad, siempre teníamos al Plan como socio. Era inimaginable hacer algo sin ellos.”**



# Walter Rodríguez

Productor de Artigas

**S**i tendré recuerdos y vivencias del Plan... Es que yo empecé a trabajar recién salido del liceo, en la empresa de mi padre. Fue por 1962 o 63. Llegaron unos expertos en bacteriología que trajo el Plan, un húngaro y un australiano. Allí hicieron las primeras experiencias dando vuelta a pala un pedazo de tierra arada, pusieron microorganismos y plantaron semillas para analizar su comportamiento. Había de todo: lotus, trébol blanco, trébol rojo, subterráneo, festuca, falaris... Un montón. Tengo alguna foto guardada de ese momento, con el Ing. Walter Arias, que era entonces el técnico del Plan.

Soy productor ganadero en la 8ª sección de Artigas, a orillas del arroyo Palma, con poco más de 500 hectáreas. La transmisión de la tecnología me llegó por el Plan siempre. Y no sólo a mí, sino a toda mi familia, con cursos, con capacitaciones... Cada vez que tuve que tomar decisiones importantes, de inversiones o de sucesión, mismo cuando hicimos la transición generacional en la empresa, siempre tuve a los técnicos del Plan a mi lado.

Es difícil hablar de una sola cosa, pero la experiencia de la hotelería de terneros fue excepcional. Con productores de esta zona, en plena seca, aprendimos a darle de comer a los animales. Le perdimos el miedo a una situación ante la que antes nunca teníamos una

respuesta. Sólo puedo tener palabras de elogio para el Plan, en su viejo formato y en el actual.

Con sus técnicos aprendimos en el error y en el acierto. Las nuevas tecnologías siempre llegaron de su mano. Y eso es lo que le he tratado de transmitir a mis hijos. En el campo, las empresas pequeñas y los pequeños productores sólo podemos salir adelante con técnicos que nos asesoren, que nos expliquen, que nos ayuden... Nos integraron con grupos de productores-el nuestro es la Sociedad de Fomento Rural de Cabellos-, fuimos a ver la experiencia de otros.

Nos integramos a las carpetas verdes, al programa de cría de terneras... Las pasturas que hoy tenemos, no las podríamos conocer si no fuera con la ayuda y el asesoramiento de la gente del Plan. Por eso solo tengo muy lindos recuerdos. Y por es una institución a la que quiero mucho.

**“En el campo, las empresas pequeñas y los pequeños productores sólo podemos salir adelante con técnicos que nos asesoren, que nos expliquen, que nos ayuden...”**



Walter Rodríguez, junto al Ing. Agr. Danilo Bartaburu

# Walter Ayala

Director Regional de INIA Treinta y Tres

**A**llá en los años 70, siendo niño, recuerdo en mi casa la llegada del técnico del Plan para hacer la zapata. Con el paso del tiempo y tras avanzar en mi profesión, esa institución no me fue nunca ajena, hasta llegar a este presente donde, desde hace algunas semanas ya, la sede regional se ha instalado en la Estación Experimental de INIA.

Pero la relación entre ambos institutos viene desde hace mucho tiempo, porque hemos venido realizando juntos una enorme cantidad de actividades en materia de transferencia tecnológica en temas ganaderos.

Por ejemplo, desarrollamos proyectos en el llamado el Uruguay Profundo, yendo a ver a los productores cara a cara, hasta sitios muy recónditos, apartados, lugares que por ejemplo una persona de ciudad jamás imaginaría. O lo que se hizo en las zonas bajas, promoviendo la rotación arroz-pasturas, donde en forma conjunta se brindaban opiniones técnicas en jornadas de campo siempre en forma coordinada entre los técnicos del Plan y de INIA.

Más recientemente, ese accionar se ha ido consolidando mediante otras propuestas, y entendemos que ahora con la instalación de la oficina regional del Plan en nuestra sede tenemos la expectativa de que esa proximidad nos permita avanzar aún más en acciones para hacer una mejor y más eficiente transferencia tecnológica.

Creemos que vistos los antecedentes en la materia, esta proximidad física nos pueda dar aún mayores elementos para que la alianza entre ambas instituciones sea cada vez más estrecha.

Lo que habitualmente se hace, esto es discutir políticas públicas sobre transferencia, el análisis de los métodos para llevarlas adelante y la necesaria coordinación para que las actividades puedan alcanzar el mayor número de productores tendrán ahora un ámbito común para que se multipliquen los esfuerzos en pos de los objetivos. Realmente tenemos grandes expectativas y esperanzas a partir de la oportunidad que se nos brinda con esta aproximación física.

No hay que olvidar que desde hace ya algunos años tenemos estructurado y consolidado un plan de acciones conjuntas, que ha venido creciendo precisamente con el paso del tiempo. Hablo de la gira anual de rodeos de cría, y de las giras de pasturas o de semilla fina, todas actividades que están en el calendario de ambas instituciones.

**“...tenemos estructurado y consolidado un plan de acciones conjuntas, que ha venido creciendo precisamente con el paso del tiempo.”**



# Plan Agropecuario Celebremos!

20 años  
contribuyendo  
al desarrollo  
del sector



# BAYUCUA

Desde 1906

Salto, Uruguay // (+598) 4732 0435 // 99 864 266 // info@bayucua.com

www.BAYUCUA.com 

# José Gayo

Ex técnico del Instituto Plan Agropecuario

**F**ui de los que estuvo en la Comisión Honoraria y luego ingresé en el nuevo Plan, trabajando en la Regional Este, de la que llegué a ser su Director. Siempre digo que a mí me formó la Facultad de Agronomía en lo académico, aprendí a vivir el día a día en el campo familiar donde trabajaba, en una región muy aislada pero en contacto directo con otros productores, pero fue el Plan el que me dejó la mayor enseñanza. Por los contactos con la gente, por las diferentes realidades que conocí entre los productores –viendo muchas cosas que en la Facultad no se enseñan-, todo permitió capacitarme y complementar mi formación.

Es que el Plan también me brindó la satisfacción de generar cosas muy reconfortantes, desde escribir artículos en la revista hasta preparar cursos o elaborar materiales para llegar con información a la gente.

Yo tengo algo de vocación docente y preparaba con mucha atención las charlas, por ejemplo para hablar de destete, con las cuales recorríamos toda la región.

Y cambiaba todas las presentaciones en base a lo que había pasado en la anterior, a lo que se había generado en ese contacto con los productores, lo que me enriquecía.

Viví además una época muy rica en la creatividad dentro del Plan, donde se impulsaron muchas ideas y proyectos. Pongo como ejemplo lo que se hacía en el Curso Ganadero, muy exitoso y que entonces estaba organizado por módulos en determinados puntos del país. Pero un día nos pidieron que los hiciéramos a nivel nacional. Eran los años tras la crisis, donde mucha gente quería entrar al sector con ahorros que no sabía dónde guardarlos. Y así empezaron los cursos a distancia y fueron un suceso, como lo siguen siendo hasta ahora.

Mi balance por el paso por el Plan es muy positivo, con más cosas a favor que en contra. Hoy lo veo que sigue siendo muy importante en su aporte, aunque considero que lamentablemente los productores ya no tienen tanto peso en las decisiones, sino que éstas son tomadas por el Ministerio de Ganadería.

De cualquier forma la capacitación, los cursos, las jornadas, la presencia de los técnicos junto a los productores, siguen siendo un punto alto del Plan, con profesionales y propuestas actualizadas, que tan buen aporte hacen a la ganadería en general.



**“...la capacitación, los cursos, las jornadas, la presencia de los técnicos junto a los productores, siguen siendo un punto alto del Plan, con profesionales y propuestas actualizadas...”**

# Ernesto Trambauer

Productor de Río Negro

**E**l Plan ha estado siempre acompañándome en la actividad productiva. Formo parte del grupo Francia Navarro, así llamado porque la mayor parte de sus integrantes estamos cerca de estas localidades, aunque también hay gente de Tacuarembó y del norte de Durazno. Como habitualmente hacen muchos otros grupos, nos reunimos una vez por mes en alguno de los establecimientos donde discutimos lo que estamos haciendo y cómo estamos viendo la situación, hablamos mucho del tema de gestión, tratamos de llevar registros de todos nuestros números.

Cuando no tenemos respuestas para las interrogantes técnicas que se nos plantean, allí están los técnicos del Plan para colaborar con nosotros, a veces por ellos mismos o en algunas ocasiones trayendo especialistas. Y eso no solo es importante porque se consiguen las voces apropiadas, sino porque da seguridad y certeza en lo que uno hace.

Trabajar en grupo implica también salir de lo de uno y hasta visitar a productores de otras zonas, porque más allá de lo que dicen los técnicos, lo importante es ver resultados. Un productor siempre le hará más caso en el desarrollo de una técnica cuando lo ve aplicado por otro productor y no en un campo experimental. Eso también lo aprendimos con los técnicos del Plan.

En lo personal trabajé con el instituto como administrador del hotel de terneros de Paso de los

Toros que se llevó adelante cuando la seca del 99, una experiencia desafiante que si bien desde el punto de vista económico resultó en un empate, fue el puntapié para que se universalizara la suplementación.

Y también me incorporé al proyecto de Campo Natural y al de las Carpetas Verdes, así como a otros emprendimientos o proyectos que el Plan ha puesto en marcha, en el entendido de que son todas cosas que enseñan y, que por tanto, suman.

Los técnicos del Plan saben escuchar y resaltar las experiencias y los conocimientos empíricos que detentan determinados predios de productores para trasladarlos a otros productores. Fomentan la vinculación entre los pares, de productor a productor, que son muy interesantes.

Haciendo un resumen, puedo decir que el Plan ha sido vital en hacernos ver muchas cosas que en el diario trabajar no las teníamos en cuenta.

**“Un productor siempre le hará más caso en el desarrollo de una técnica cuando lo ve aplicado por otro productor y no en un campo experimental.”**

# En Nutrición Animal...

la más amplia gama de Productos y Programas

## VACUNOS

Vacunos de Carne  
(Línea P, Beef Pro y CM)  
Vacunos de Leche  
(Línea Eco, Tamberinas, Milk Pro, Nutritenera,  
Nutrina y CC Terneros)

## OVINOS

Cordero Crecimiento  
Ovino Adulto  
Ovino Reproductor

## AVES

AP2, AP17  
SP10, SP20, SP35 y SP40  
Postura  
Parrillera

## EQUINOS

Premise  
Hi Energy  
Speed  
Maintenance  
Endurance

## CABRAS

Cabras Lecheras  
Cabras Crecimiento

## CONEJOS

Conejos Crecimiento  
Conejos Adultos

## CERDOS

C12, C13, C15, GE1 y GE2  
L9, L12, LH97 y LH100  
SP20, SPG, CPL  
Cerdo Iniciador,  
Cerdo Terminador



**ERRO NUTRICIÓN**  
Tradición en calidad, tecnología y performance.



# Claudio Marques Ribeiro

Profesor Adj. de la Universidad Federal de Pampa, Campus Don Pedrito, Río Grande del Sur.

Extensionista de EMATER RS durante 32 años.

Quiero destacar el muy buen acercamiento que hemos tenido con el IPA en estos últimos diez años. Inicialmente, aun trabajando en EMATER, logramos concretar un Convenio de Cooperación Técnica entre ambas instituciones, que permitió desarrollar innumerables acciones conjuntas, involucrando a técnicos y productores de ambos países.

Dicho trabajo continúa con el intercambio de capacitaciones y experiencias entre los extensionistas que enfrentan la dificultad y el desafío de realizar el trabajo de extensión en pleno campo y en la ganadería extensiva. En este sentido, aprendí mucho con el IPA en la forma de hacer extensión rural, a la que llamo “extensión rural inteligente”. Esta inteligencia posee algunas características extremadamente admirables que le permiten ejecutar su trabajo con tanto suceso.

Así podría citar, en primera instancia, la capacidad de su cuerpo directivo y de sus técnicos en realizar una lectura adecuada de la realidad, identificando las limitaciones de recursos, las necesidades de los productores y de sus familias, y los temas más actuales y de futuro, estableciendo estrategias y metodologías adecuadas –e inteligentes- para el cumplimiento de su misión.

En segundo lugar, tener establecida una visión sistémica para su trabajo, porque más allá de que el foco de su trabajo sean los productores ganaderos, sus actividades, problemas, estrategias de sobrevivencia y del medio ambiente en el cual viven no dejan de considerar todas las cuestiones que abarquen cuestiones más amplias.

Y una tercera instancia es el de la apertura del IPA para utilizar nuevos sistemas de comunicación, innovando en formas y contenidos para comunicar, sea para Uruguay o para otros países, moderna e inteligentemente.

Finalmente, tal vez la razón fundamental para el éxito del IPA -y seguramente sea su principal patrimonio-, es la calidad, capacidad y dedicación de sus técnicos, que aceptan los desafíos que la complejidad del universo rural presenta, y se discuten, proponen y consiguen hallar alternativas junto aquellos que producen gran parte de la riqueza nacional.

Ojalá que el IPA continúe sirviendo de ejemplo de cómo se puede hacer extensión rural en forma inteligente.

# De onde virão as melhores técnicas?

**“...la razón fundamental para el éxito del IPA -y seguramente sea su principal patrimonio-, es la calidad, capacidad y dedicación de sus técnicos,...”**



# José Víctor Zerbino

Integrante de la Junta Directiva 2005/07, delegado por ARU

**E**n una época realmente difícil para la institución, encontré un ámbito de trabajo donde los delegados de las gremiales agropecuarias y del ministerio –despojados de intereses sectoriales–, trabajamos con objetivos en común que se resumían en uno: el desarrollo y crecimiento del sector ganadero y sus productores. Ese ámbito de trabajo, que incluía a técnicos y administrativos en todo el país, me demostró que cuando existen objetivos comunes y superiores, se mancomunan voluntades, se superan los problemas y se hacen posibles los sueños.

Hoy el IPA posee una reconocida autonomía conceptual y técnica basada en el alto nivel de sus técnicos y respaldada por las gremiales agropecuarias que lo integran.

Los numerosos convenios con instituciones nacionales e internacionales, conjuntamente a la diaria labor al lado del productor ganadero, ha consolidado en sus técnicos un alto nivel de capacitación que se vuelca al sector a través de jornadas de campo, capacitación a distancia con una excelente plataforma de tecnología informática, congresos temáticos y la conocida revista de la institución.

También considero que un papel fundamental es el que se cumple en la articulación con las instituciones afines que actúan en el sector, con las que se desarrollan múltiples actividades de investigación y extensión.

Para los próximos años me imagino un Plan Agropecuario moderno, con un plantel técnico de alta capacitación, con los pies en la tierra en permanente interacción con el productor.

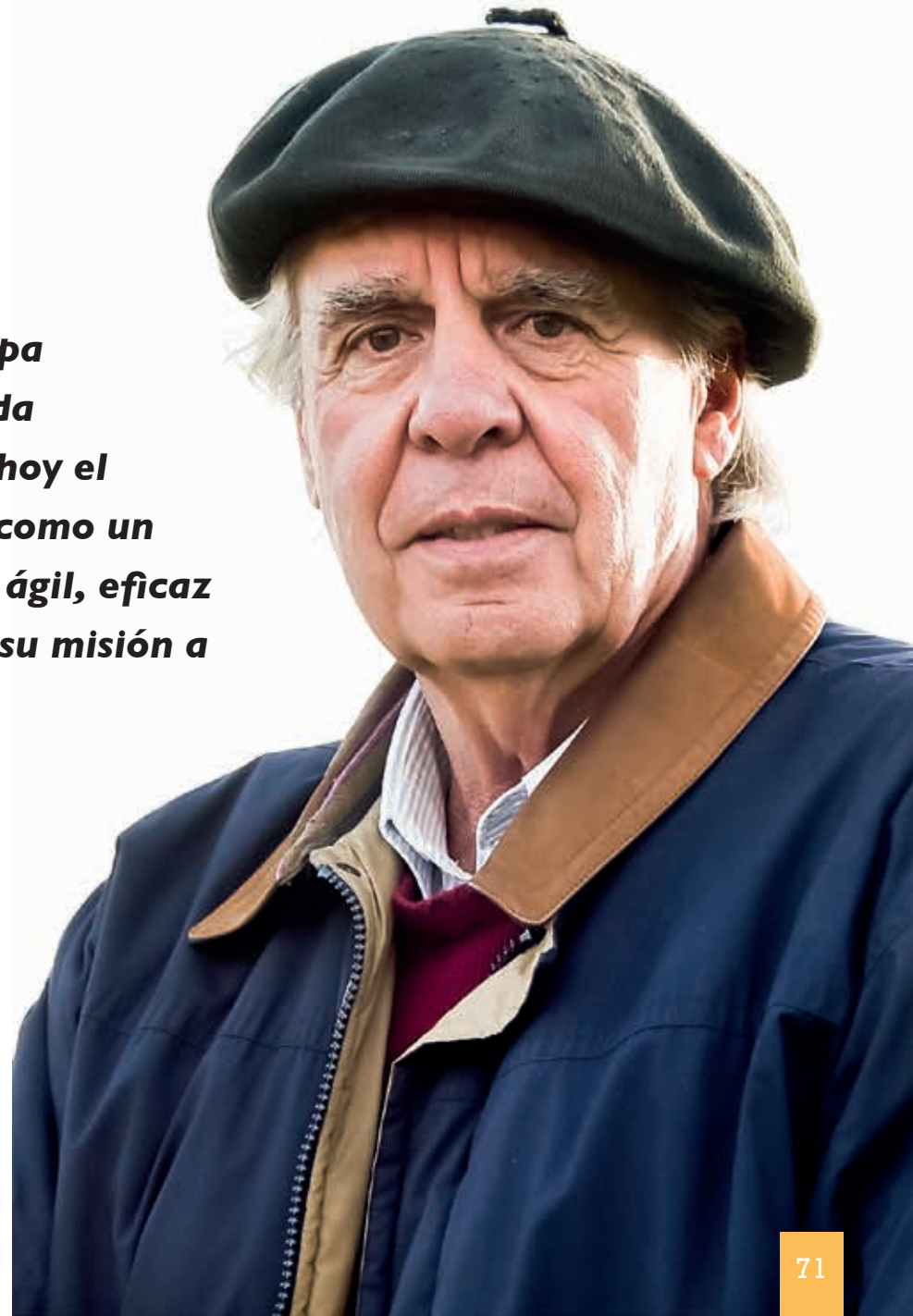
Dispondrá de un arsenal de herramientas tecnológicas que potenciarán la llegada al público objetivo con contenidos de los conocimientos adquiridos en la labor diaria y en la articulación con las instituciones del sector.

Seguramente estará integrado por las imprescindibles gremiales agropecuarias que le otorgarán el respaldo necesario para mantener autonomía política y conceptual.

También me lo imagino con un presupuesto operativo acorde a su función y a la magnitud de su accionar e impacto en el sector.



**“Luego de una difícil etapa en la que se puso en duda su futuro institucional, hoy el Plan se ha consolidado como un organismo competente, ágil, eficaz y eficiente, que cumple su misión a cabalidad.”**



# Hugo Durán

Ex técnico del Instituto Plan Agropecuario

**E**l Plan explica gran parte de lo que soy hoy. Ingresé casi enseguida de haberme recibido, y estuve por más de 20 años allí. Evolucioné como profesional, adaptándome a los cambios que se venían. Hubo un momento en que a la misma velocidad que había que aprender cosas también había que desaprender otras, algunas que nos habían dado resultado pero que veíamos que en el futuro no serían el camino a seguir.

Me dejó una gran formación profesional por el trabajo directo con los productores. No solo en la situación empresarial sino en toda la formación social. Después, en la medida que uno iba creciendo, me permitió tener una visión de hacia dónde había que ir. Hoy en Allflex recorro toda la ganadería de América Latina, y esa formación y conocimiento que adquirí en el Plan me permite hablar con conocimiento y propiedad frente a cualquier productor. No me siento un extraño en esos lugares.

La institución cambió en 1996, pero la gran transformación empezó unos años antes, cuando se terminaron los créditos del Banco Mundial. En ese momento vimos que había que cambiar la forma de encarar el trabajo; tuvimos que dejar de lado lo que hacíamos para aprender cosas nuevas.

La asistencia individual es muy efectiva pero también ineficiente, por lo que hay que trabajar en grupos y utilizando las nuevas herramientas de comunicación.

En un mundo donde el conocimiento se actualiza permanentemente, vimos que estar al lado de los productores era fundamental para ayudarlos a entender toda esa dinámica. Así se organizó el Primer Seminario de Integración de la Cadena de la Carne, y se realizó el Proyecto Vaca IV, que fue el primer intento serio y de comunicación interinstitucional, sumando a INAC, INIA, SUL, facultades de Agronomía y Veterinaria, el Banco República, yendo contra las chacritas. También se hicieron los primeros remates por pantalla y al kilo, y la génesis de la trazabilidad surgió en el Plan.

Era un gran generador de ideas y esa creo que debe seguir siendo su función, y no necesariamente es el Plan el que las debe continuar. Creía entonces, como ahora, que la misión es plantear la idea e impulsarla. Y que además debe seguir estando en contacto directo con los productores, porque es a ellos a los que hay que llegar para transferir el conocimiento.

**“...en un mundo donde el conocimiento se actualiza permanentemente, vimos que estar al lado de los productores era fundamental para ayudarlos a entender toda esa dinámica.”**





## **El futuro del IPA**

# De los primeros 20 años a las próximas dos décadas

Quienes hoy conducen a la institución proyectaron lo que puede ser el futuro de la misma para los próximos 20. Así fueron surgiendo ideas, proyecciones y certezas sobre el rol que deberá jugar y de qué forma lo hará. Respondieron el presidente Mario Pauletti, el vicepresidente José Ignacio Olascuaga y el suplente Pablo García, todos delegados del Poder Ejecutivo; Manuel Bettega de la Federación Rural; Ignacio González de la Comisión Nacional de Fomento Rural; Gonzalo Bastos de las Cooperativas Agrarias Federadas y Jaime Gomes de Freitas de la Asociación Rural del Uruguay.

Habrán temas nuevos, públicos nuevos y metodologías nuevas. También cosas que se potenciarán o tomarán mayor importancia (Mario Pauletti).

En toda su historia el IPA se basó en la difusión, en el apoyo al productor y creo que en el futuro irá acentuando esa conexión con el medio, con el productor, una profundización que consolide la credibilidad de la institución. (Gonzalo Bastos).

La misión y la visión del Plan es la de pensar en los productores. Es difícil imaginar el futuro, tan cambiante que está todo. Pero hay cosas que difícilmente se modifiquen, como la transferencia y el conocimiento (Ignacio González).

Me imagino que en los próximos 20 años el IPA seguirá articulando con la institucionalidad pública agropecuaria, con las políticas públicas que los gobernantes consideren (Pablo García).

Más que visualizar al IPA a futuro, lo que tengo son expresiones de deseo de contar con un organismo fuerte, cumpliendo su rol de extensión a carta cabal (Manuel Bettega).

La imagino como una institución referente en los temas de ganadería y vinculados a los procesos de transferencia de tecnología y extensión en el rubro, con especial foco en la ganadería familiar y en los productores medianos.



Gonzalo Bastos

Quizá con una mayor proyección que la que tiene actualmente, para trabajar en procesos de articulación y colaborativos con otras instituciones, tanto a nivel nacional como regional e internacional (José Ignacio Olascuaga).

La nueva demanda de los consumidores, como la inocuidad alimentaria, el bienestar animal, son cosas que cobrarán cada vez mayor importancia. Los recursos naturales también, visto lo que ocurrió en países desarrollados como Nueva Zelanda, que tuvo problemas graves de contaminación ambiental en los lagos por una intensificación muy grande en la aplicación de fertilizantes (Mario Pauletti).

También lo vinculado con la conservación de suelos y del campo natural, temas en los que el IPA ya trabaja desde hace varios años, una bandera que la levantamos con firmeza



Curso de encargados rurales





Ignacio González

y gracias a eso el presidente de la Comisión de Campo Natural es el ingeniero Marcelo Pereira. Todo lo que está relacionado con la conservación del medioambiente es un tema que cobrará cada vez más fuerza (Mario Pauletti).

Veo al IPA con el rumbo de los últimos tiempos, siendo un cable a tierra para los productores, tratando de interpretar lo que está pasando, con esa relación cercana con los productores. No es que el técnico lleve la tecnología y el productor solo la reciba, sino que es un intercambio capacitando a productores e integrando saberes (Jaime Gomes de Freitas).

El IPA construyó su credibilidad en el contacto directo con los productores. No fue un contacto con escritorios de por medio, ni con estadísticas o proyectos vacíos. Siempre hubo un

contacto permanente, entendiendo qué le pasaba al productor y a su familia, y monitoreando cómo fue su evolución. Esa simbiosis ha hecho creíble al IPA. Veo que en los próximos 20 años ese rol se fortalecerá (Gonzalo Bastos).

El futuro del IPA debe apuntar más a la innovación, quizá con muchas más herramientas multimedia, con más información informática, aprovechando la tecnología disponible. Cuando se comenzó con los cursos a distancia aquello parecía una quimera, porque nadie lo hacía. Los cursos a distancia, por internet, más bien se dictaban a nivel universitario, no para productores. Y ya vimos que fue un acierto (Jaime Gomes de Freitas).

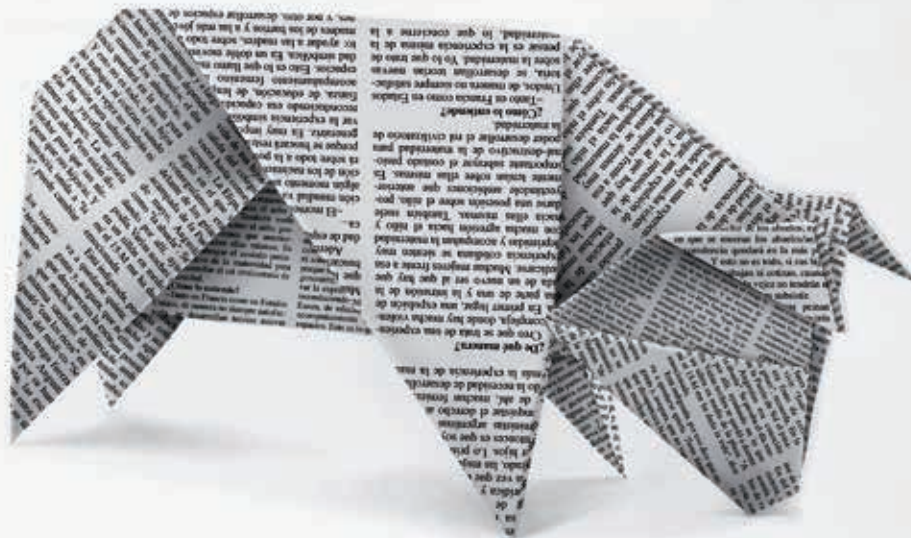
Gran parte del futuro del IPA se juega en la capacidad de adaptación a mecanismos de información y de comunicación que son muy dinámicos,



Pablo García

---

# 20 años forman una opinión.



El Yunque felicita a PLAN AGROPECUARIO por su amplia trayectoria llevando la información a cada rincón del campo uruguayo.



cambiantes. La capacidad de utilizar esos mecanismos para los procesos de transferencia tecnológica en ganadería, siendo capaz de articular con muchas instituciones, de variada naturaleza, manteniendo esa característica de una vinculación con el territorio, con la gente y el conocimiento del sector (José Ignacio Olascuaga).

Quizá se trabaje más en equipo con otras instituciones, con una institucionalidad agropecuaria ampliada, tanto pública como privada, que dé respuestas a los problemas de los productores, que se construyan respuestas de forma articulada y ordenada entre instituciones como INIA, INASE, SUL, el MGAP y la UdelaR (José Ignacio Olascuaga).

Cobrará importancia la seguridad laboral. Cómo está trabajando la gente en el medio rural, con exigencias



José Ignacio Olascuaga



## VALORICE SUS VAQUILLONAS Y COMPRE TERNERAS CON PRECIOS DE COLOCACIÓN PREACORDADOS.

Le ofrecemos capitalizar sus animales en nuestros corrales de engorde, con la seguridad de maximizar su inversión y con costos productivos totalmente controlados y predecibles.

Potencie su trabajo en genética y el resultado de su inversión en ganado.

Lo invitamos a informarse en nuestros Departamentos de Compra de Hacienda donde podrá recibir un análisis personalizado a su situación. Juntos, veremos cómo y porque nuestro programa de Capitalización Marfrig le asegura una rentabilidad muy atractiva, con márgenes de entre 9% y 25% anuales.



Planta Industrial  
Tacuarembó  
4632 5656 / 099832382

Planta Industrial  
Colonia  
4574 2782 (int.5277)  
099696868

Planta Industrial  
San José  
4342 6737 / 099205227

Planta Industrial  
Salto  
4733 3779 / 098601614

Programas de  
Carne Certificada  
098762379

[www.ft.com.uy](http://www.ft.com.uy)  
mail: [tacuarembom@marfrig.com](mailto:tacuarembom@marfrig.com)  
@MarfrigUruguay

nacionales a nivel de legislación y también de los países consumidores. Muchas veces los países adelantados reclaman que los trabajadores de los países subdesarrollados sean tratados de igual forma que sus trabajadores (Mario Pauletti).

El IPA del futuro tendrá más actividades online, más posibilidades para trabajar a través de los teléfonos, más información a nivel de predios -ya hicimos acuerdos con la Universidad de la Empresa (UDE) en ese sentido-, habrá más interacción con los productores y con el INIA. La sede nueva dentro de INIA Treinta y Tres nos permitirá una mayor articulación con la investigación, un mejor uso de los recursos (Jaime Gomes de Freitas).

Cada vez es mayor la necesidad de reconocer que con las capacidades propias de cada una de las instituciones no se puede dar una respuesta integral a los problemas de la gente. Sin embargo esa respuesta se logra construyendo y coordinando esfuerzos, haciendo






Manuel Bettega



Saluda  
al Instituto Plan Agropecuario  
al celebrar sus 20 años  
al servicio del desarrollo  
de la producción ganadera  
y sus productores;  
a través de su labor  
de capacitación y extensión.

**INALE**  
**Mirando lejos, trabajando cerca**

[www.inale.org.uy](http://www.inale.org.uy)

 @inale\_uy  INALEUruguay  2336 7709 - 2336 0823

sinergias, buscando complementar las fortalezas propias con las que tienen los demás, para ir construyendo una oferta más integral para los productores (José Ignacio Olascuaga).

A nivel del sector productivo, de la ganadería, los productores tendrán que tender a la asociación, a la formación de grupos, tener procesos colectivos de transferencia de tecnología y asistencia técnica; procesos colectivos de comercialización también. Y el IPA puede darle una mano importante a ese grupo de productores (José Ignacio Olascuaga).

No será suficiente que el productor produzca mejor y de forma más eficiente, sino que además necesitará tecnología, apoyo y métodos de trabajo para organizarse de forma colectiva con organizaciones locales, para obtener esa respuesta que a nivel individual o de pequeños grupos no se puede dar (José Ignacio Olascuaga).



Jaime Gomes de Freitas





Articulando con otras instituciones se llega a más gente y de mejor forma, porque esas otras instituciones muchas veces tienen recursos que el IPA no tiene. Con la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) tenemos muchas actividades conjuntas, y no es casualidad que el vicepresidente del IPA sea el director de la DGDR. El ministro Tabaré Aguerre lo pensó para que haya un funcionamiento más articulado, pensando en ese productor que necesitaba un poco más de cercanía con los proyectos del Ministerio de Ganadería (Jaime Gomes de Freitas).

Además está el público, los jóvenes que hoy tienen 20 años serán quienes comanden los establecimientos, y debemos pensar en ellos. Será gente mejor preparada en informática, tecnología celular y demás, lo que nos exige ir un paso más adelante, pensando de qué manera podemos aplicar esa metodología. Esa juventud debe tener un proceso de integración familiar a la empresa, un proceso de sucesión, de tal manera que la transición de una generación a otra sea lo menos traumática posible y puedan crecer con el desarrollo de la empresa (Mario Pauletti).

Precisamos que se capacite sobre prácticas de manejo, de gestión, de una manera más fluida y cada vez más interesante para lograr los objetivos del bienestar del productor y su familia. Que la producción agropecuaria sea una tarea rentable y satisfactoria, y que vivir en

el campo sea agradable y económicamente fructífero (Gonzalo Bastos).

También habrá mucha más información compartida en el mundo. El IPA ingresó a una institución alemana que agrupa a más de 75% de la producción de carne del mundo, que estudia sistemas de producción, lo que nos permite comparar nuestros sistemas con los del mundo (Jaime Gomes de Freitas).

Hoy hay pocos técnicos, son unos 22, pero tienen grandes fortalezas. Ese es un gran capital considerando los rendimientos de sus trabajos. Habría que ajustar bien los roles en este Sistema Nacional de Extensión que se está gestando desde el MGAP, con una participación importante de las instituciones que también hacen extensión como el IPA e INIA. (Pablo García).

No se debe dejar de tener los pies en los predios de los productores, conociendo la realidad productiva, sea a través de predios focos o referentes, pero ese contacto personal con el productor y su familia no se puede perder (Gonzalo Bastos).

El futuro no solo del IPA, sino de toda esta institucionalidad agropecuaria que Uruguay ha creado y desarrollado, y que es una de las fortalezas del país, está evolucionando

a mayores ámbitos de articulación y cooperación. Se dejan de ver realidades muy fragmentadas para ver una mucho más integral, con una mirada más sistémica y que la respuesta sea conjunta (José Ignacio Olascuaga).

El objetivo debe ser el de seguir trabajando en extensión. Al productor hay que hablarle con un lenguaje más entendible, además no hay que explicar las cosas una sola vez, sino llover sobre mojado, para que se logre un resultado (Pablo García).

Habrán cambios en las demandas de las organizaciones de productores, con las que estamos muy vinculados. Vemos que el proceso de recambio generacional es un problema, es un tema a analizar a fondo con el IPA, lo que irá asociado con una integración mayor de la organización. Se va hacia la tendencia de que dos o tres organizaciones conformen una nueva organización con mayor escala, disminuyendo los costos operativos (Mario Pauletti).

La telefonía celular cumplirá un rol cada vez más importante. Ya estamos pensando en adaptar nuestros cursos a esa herramienta. Hoy los datos muestran que el 60% de los ingresos a la web del IPA se realizan a través del celular. Eso nos exigirá que el desarrollo de tecnologías tome en consideración que el público está menos dispuesto a pasar una hora frente a un disertante, sino apenas 15 o 20 minutos (Mario Pauletti).

El IPA deberá jugar un papel de segundo piso, porque varios de sus técnicos podrán ser los capacitadores de los nuevos técnicos que empiezan a trabajar. Algo que se podrá aplicar si el MGAP lleva adelante el Plan Nacional de Extensión, que estará basado en el relacionamiento privado (Mario Pauletti).

A veces reflexionamos sobre lo difícil que es formar técnicos para el futuro. Porque la Facultad de Agronomía de hoy no es aquella generalista de nuestra época. Entonces teníamos sociología y extensión, sabíamos lo que era trabajar en grupo. Los agrónomos de hoy no tienen esa capacitación; esas son materias opcionales de quinto año, que casi nadie cursa. Entonces, cuando llamamos a técnicos no tienen esa experiencia, están haciendo camino al andar, y se terminan de formar en la práctica. Por lo tanto es muy difícil sustituir a un técnico del IPA: tiene que ser una persona que juegue en todas las canchas, y tenga una visión global y de empresa, alguien muy articulador con otros andariveles de la producción agropecuaria y de la familia rural en su conjunto (Jaime Gomes de Freitas).

Si se define un Plan Nacional de Extensión, y si faltan técnicos, se tendría que priorizar la contratación de más profesionales, porque hay muchos productores familiares. Vemos desde el MGAP que no hay técnicos privados con vocación que se puedan contratar en

momentos puntuales. Los técnicos del IPA tienen la camiseta puesta y así se logró mucha cosa (Pablo García).

También debemos pensar en las nuevas generaciones de asalariados rurales. Estamos viendo que será gente con menos preparación para las tareas de campo que llegará desde la ciudad. Eso nos exigirá una forma de capacitación diferente a la actual. Hasta ahora se contaba con la baquía del paisano, y le dábamos otros elementos para razonar, calcular y manejar animales (Mario Pauletti).

Deseamos que el IPA pueda seguir cumpliendo con su actual misión, más conociendo que existe a nivel mundial, y también en Uruguay, una normal concentración de la tierra, que la vimos en diversos estudios. Recuerdo uno realizado en la Universidad Católica, realizada por Joaquín Secco, Juan Peyrou, Eduardo Errea y Gonzalo Souto. Nos dolió el resultado, porque consideramos que la agropecuaria tiende a industrializar sus procesos, y eso hace muy difícil que la persona individual pueda seguir adelante. En aquel entonces, una de las cosas que en parte nos devolvió la esperanza es que la ganadería es el único proceso en el que el productor, con su dedicación, puede seguir a escala menor, a diferencia de la agricultura y la lechería (Manuel Bettega).

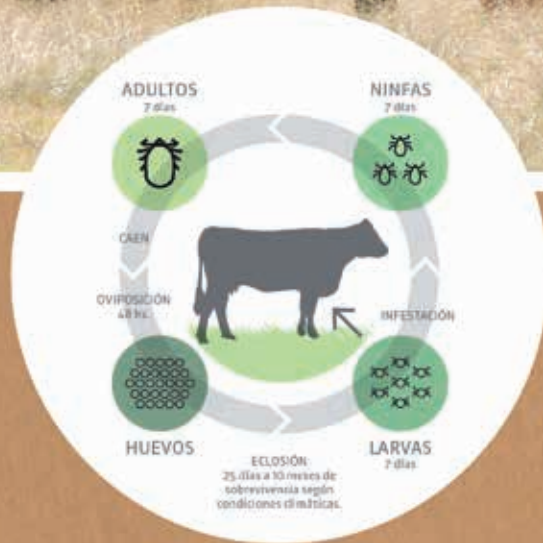
En general no se conoce toda la institución, la cantidad de recursos que maneja y la relación entre esos recursos

y los resultados que logra. Hubo visiones injustas, a las que antes quizá me sumaba, de pensar que el IPA tenía muchos más recursos que los que realmente tiene, y que se hacían muchas menos cosas que las que en realidad se hacen. Ahora veo que tiene un potencial muy grande, con un equipo técnico interesante, que trata de dar respuestas a muchas demandas (José Ignacio Olascuaga).

El Plan tiene un rol importante ahora y lo tendrá en el futuro. Está claro que es el instituto que más llega a los productores, el que tiene más tradición, el que tiene a los técnicos con la experiencia y el conocimiento necesario. Sin duda lo que se ha hecho es bueno, pero aún queda mucha gente por sumar a lo que se hace (Ignacio González).

Tengo la camiseta puesta por haber sido parte del Plan. Puedo afirmar que si hay una institución que tiene una relación costo-beneficio excelente entre los públicos no estatales ese es el IPA. Es tan poco lo que recibe cada año en relación a lo que genera, que hasta parece milagroso ese resultado. Tiene un presupuesto 20 veces menor que el INIA, por ejemplo. Hay gente que los compara, sin embargo el IPA tiene recursos muy inferiores, y así mismo es una referencia a nivel público para saber cómo es la evolución de la microeconomía de las empresas agropecuarias (Jaime Gomes de Freitas).

# EL MÁS EFICAZ CONTROL GENERACIONAL DE LA GARRAPATA



LA LÍNEA MÁS COMPLETA DE GARRAPATICIDAS

Ruta 101 Km. 24.500, Canelones, Uruguay.  
Tel. 2683 9306 - 2683 0232

[www.labuenaestrella.com.uy](http://www.labuenaestrella.com.uy)



Primer Laboratorio Uruguayo  
Fabricante de Productos Veterinarios



ABERDEEN  
ANGUS

20 AÑOS

POSICIONANDO LA RAZA  
Y REDACTANDO LA  
REALIDAD DEL CAMPO

SCAAU celebra los lazos de afecto que lo unen a **Plan Agropecuario**.



SOCIEDAD DE CRIADORES DE ABERDEEN ANGUS DEL URUGUAY

TEL.: 2908 4616 - 2902 5185 / INFO@ANGUSURUGUAY.COM / WWW.ANGUSURUGUAY.COM /



@ANGUSURUGUAY

CALENDARIO ANGUS

FEBRERO

11 Gala Angus

JULIO  
AGOSTO

Jornada de Selección

MARZO

2 - 5 Expo Durazno  
Expo Melilla

SETIEMBRE

6 - 17 Expo Prado

ABRIL

Asamblea de Socios

OCTUBRE  
NOVIEMBRE

Remates Auspiciados

MAYO

Gira Angus

Expo Interior

Brindis fin de año

SOCIEDAD DE CRIADORES DE ABERDEEN ANGUS DEL URUGUAY

Tel.: 2908 4616 - 2902 5185 - [www.angusuruguay.com](http://www.angusuruguay.com) - [info@angusuruguay.com](mailto:info@angusuruguay.com)

[@angusuruguay](https://twitter.com/angusuruguay) - [f /angus.uruguay](https://www.facebook.com/angus.uruguay)



# FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS



## CARRERAS DE GRADO

- Licenciatura en Gestión Agropecuaria
- Ingeniero Agrónomo



## CARRERAS TÉCNICAS

- Técnico Agropecuario
- Técnico en Veterinaria
- Técnico Forestal
- Técnico en Ciencias Veterinarias



**40 años de experiencia y un excelente equipo académico garantizan tu futuro.**



Por informes e inscripciones:

Luis Alberto de Herrera 2890 esq. Thompson

Tel.: 2487 5010 - 2487 5040

fca@fca-ude.edu.uy - www.fca-ude.edu.uy

**UDE**  
UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA



# Semillero El Sembrador



GENÉTICA URUGUAYA CON  
AÑOS DE ADAPTACIÓN

Producimos lo  
que vendemos

Hacemos lo que  
recomendamos

Nuestras semillas  
producen buenas  
pasturas

Siembre lo mejor,  
semillas  
El Sembrador

- Lotus San Gabriel -
- Avena Estanzuela 1095 A -
- Festuca La Sorpresa -
- Festuca Estanzuela Tacuabé -
- Alfalfa Estanzuela Chaná -
- Raigrás LE 284 -
- Trébol Rojo Estanzuela 116 -
- Trébol Blanco Estanzuela Zapicán -

Por consultas o pedidos: Teléfonos: 4570 6035 – 098 043 502

Ing. Agr. Ariel Asuaga: 099 602 903

semilleroelsembrador@gmail.com - Cno. Lavalle s/n, Ombúes de Lavalle

YouTube ElSembradoruy

## **Ficha técnica**

### **Producción:**

PUERTAS Consultoría en Comunicación

### **Textos:**

Javier Pastoriza, Lucas Farías

### **Fotografía:**

Retratos: Carlos “Chino” Pazos y archivo: Instituto Plan Agropecuario

### **Diseño:**

Terribles Producciones

### **Impresión:**

Mastergraf



