

25 EN EL
AÑOS CAMPO,
CON NUESTRA
GENTE

PLAN AGROPECUARIO



ALTA PROTEÍNA Y CALIDAD

PELLETS DE HARINA DE CANOLA
MÁS DE 32% DE PROTEÍNA CRUDA

PRODUCCIÓN NACIONAL

EXCELENTE PRODUCTO PARA LA ALIMENTACIÓN ANIMAL

- Alto valor proteico
- Calidad uniforme
- Disponibilidad inmediata
- Precio competitivo



GANADO CÁRNICO

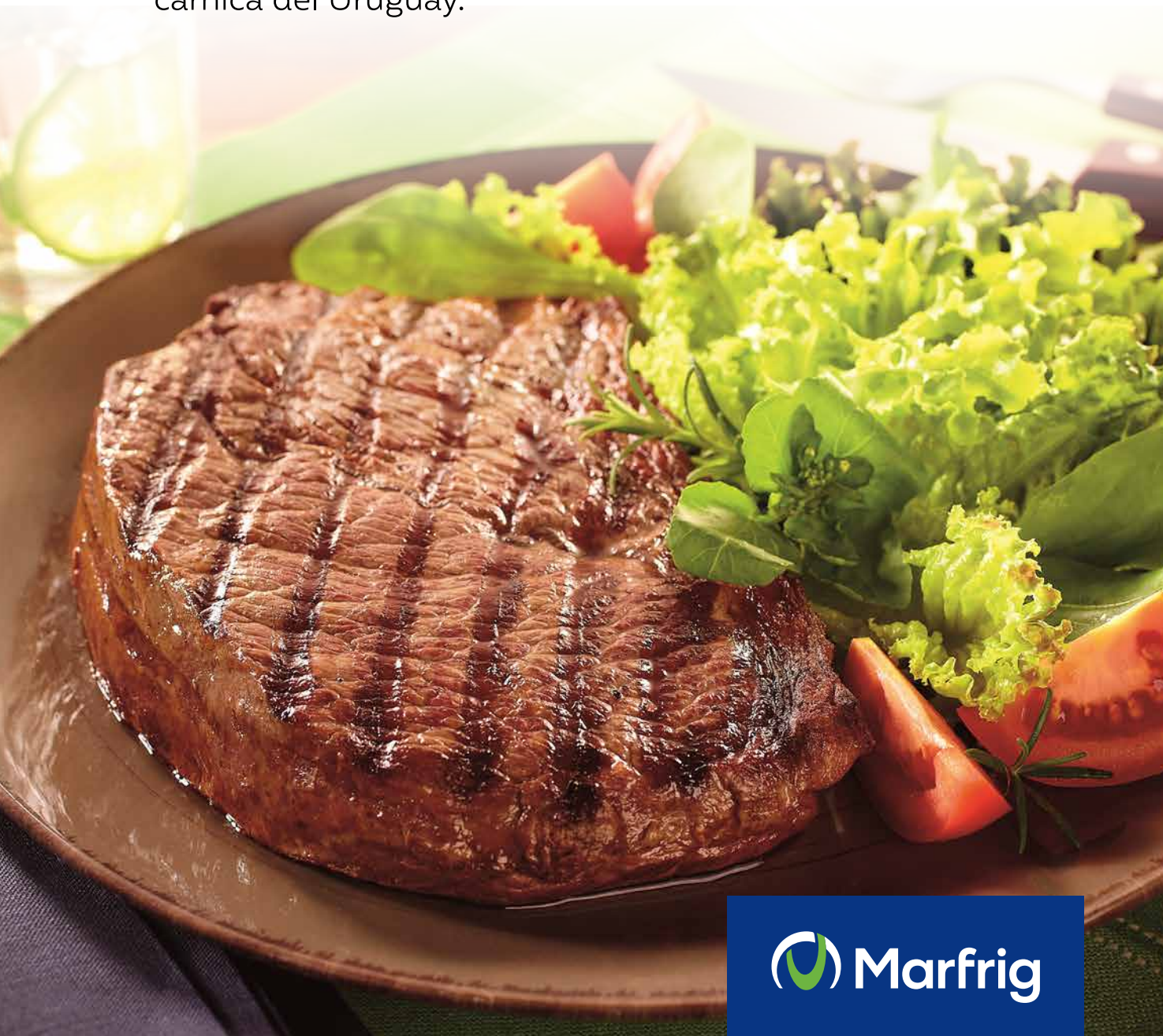


GANADO LECHERO

Tel.: (+598) 2309 0242 op.8 - contactos@alur.com.uy - www.alur.com.uy
Doroteo Enciso 585, Montevideo - Uruguay

Desde el Uruguay y Las Américas alimentamos día a día con nuestras carnes al mundo entero.

En **Marfrig** renovamos nuestro compromiso de continuar liderando el trabajo y agregado de valor de la cadena cárnica del Uruguay.





FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS



CARRERAS DE GRADO

- Ingeniero Agrónomo
- Licenciatura en Gestión Agropecuaria

CARRERAS TÉCNICAS

- Técnico Agropecuario
- Técnico Forestal
- Técnico en Ciencias Veterinarias
- Técnico en Gestión de Equinos

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

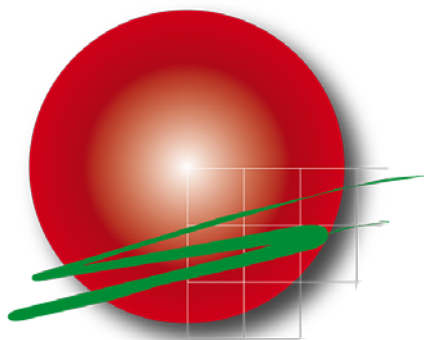
Por informes e inscripciones:

Luis Alberto de Herrera 2890 esq. Thompson

Tel.: 2487 5010 - 2487 5040

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

UDE
UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA



25
AÑOS

EN EL
CAMPO,
CON NUESTRA
GENTE

PLAN AGROPECUARIO

Instituto Plan Agropecuario

JUNTA DIRECTIVA

Presidente

Ing. Agr. Esteban Carriquiry (MGAP)

Vicepresidente

Ing. Agr. Francisco Donagaray (MGAP)

Asociación Rural del Uruguay

Ing. Agr. José Zerbino

Federación Rural

Ing. Agr. Daniel Puig

Cooperativas Agrarias Federadas

Sr. Santiago Scremini

Comisión Nacional de Fomento Rural

Sra. Melina Rodríguez

Revista del Plan Agropecuario

Consejo Editorial:

Ing. Agr. Esteban Carriquiry

Ing. Agr. M.Sc. Carlos Molina

Ing. Agr. Rómulo César

Ing. Agr. Ana Perugorria

Dirección y Edición General

Lic. M.Sc. Guaymirán Boné

Coordinación Administrativa

Cra. Cecilia Cópola

Publicación: 25 años del Plan Agropecuario Edición Digital.

Prohibida la reproducción total o parcial de artículos y/o materiales gráficos originales sin mencionar su fuente de procedencia.

Los artículos firmados son responsabilidad de los autores.

La Revista del Plan Agropecuario es una publicación del Instituto Plan Agropecuario.

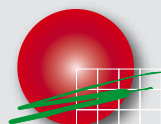
Oficinas Centrales: Bvr. Artigas 3802 C.P.

11700, tel. 2203 4707 Montevideo-Uruguay

E-Mail: comunicaciones@planagropecuario.org.uy

org.uy

www.planagropecuario.org.uy



PLAN AGROPECUARIO



Prólogo

La presente publicación es un homenaje al Plan Agropecuario, a sus técnicos, funcionarios y directivos, de antes y de ahora, a los miles de productores que han sido parte y son parte de esta tan emblemática y querida institución del medio eminentemente rural.

En la misma, el lector podrá tener una idea clara y agradablemente contada del derrotero de la institución desde sus inicios hace más de 60 años, pero particularmente de la historia más reciente desde la creación del Instituto Plan Agropecuario el 5 de enero de 1996, hace ya 25 años.

Con toda honestidad intelectual se relata los aciertos y las dificultades vividas, las soluciones encontradas en momentos de crisis, el formidable capital intelectual forjado que es documentado en las muchas acciones y productos (herramientas) logrados.

Esperamos que, para el lector, este trabajo de síntesis sirva para conocer un poco más de la institución, la tecnología y el sector agropecuario.

Para las empresas que han auspiciado y posibilitado esta publicación, gracias, así como a todas aquellas que en cada actividad de trabajo, comunicación y difusión apuestan a este Plan Agropecuario que es de todos y para todos.

Por último, quiero comentar que estamos en estos días definiendo un nuevo plan estratégico que estribará en toda esta experiencia vivida, promoverá una mejora continua en la cultura organizacional y en el compromiso de todos los que hacemos el Plan Agropecuario, se fijará metas a corto y mediano plazo, jerarquizará la “marca plan agropecuario” en sus productos y acciones en el terreno y esperamos ser **“Una institución reconocida por la sociedad por su compromiso con el desarrollo del país”**.



Ing. Agr. Esteban Carriquiry
Presidente

EN EL CAMPO, DESDE HACE 25 AÑOS, CONTAMOS CON UN GRAN PLAN.

La Sociedad de Criadores de Aberdeen Angus del Uruguay,
saluda al Plan Agropecuario en su 25 aniversario.

25

Años



**ANGUS
URUGUAY®**

SOCIEDAD DE CRIADORES
ABERDEEN ANGUS
DEL URUGUAY

Mucho más que 25 años

Experiencias y abordajes del Instituto Plan Agropecuario

Desde sus inicios como Comisión Honoraria en el seno del, en aquel entonces, Ministerio de Ganadería y Agricultura, el Plan Agropecuario ha desarrollado actividades de extensión. Con idas y vueltas, aceptó los desafíos del afuera o propuso nuevas formas de accionar, desde hace más de medio siglo, ha podido adaptarse, a la vez que, siguió el derrotero que el propio tema ha tenido, tanto en el país como a escala global.

Conocer entonces, la evolución en los abordajes que la institución ha ido adoptando a lo largo de su historia hasta llegar a la actualidad, así como la experiencia y aprendizajes que se han acumulado, es una oportunidad de encontrarse con una parte importante de la historia de la extensión en el Uruguay.

Comenzaremos presentando la organización, haciendo luego un recorrido histórico de su forma de trabajo, tratando de entender los por qué de cada etapa, para culminar con la estructura actual, sus enfoques y desafíos a futuro.

El marco institucional

El Instituto Plan Agropecuario es una persona jurídica de derecho público no estatal, creada en el año 1996, teniendo como antecedente directo la Comisión Honoraria del Plan Agropecuario (CHPA), que funcionaba en la órbita del Ministerio de Ganadería y Agricultura, posteriormente, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Con una Junta Directiva integrada por un representante de la Asociación Rural del Uruguay, uno por la Federación Rural, uno por la Comisión Nacional de Fomento Rural, uno por las Cooperativas Agrarias Federadas y uno del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Decidiendo entre estos 5 quien sería el sexto integrante, a la vez Presidente.

En el año 2010, se aprueba la nueva ley del Plan Agropecuario, que modifica la ley de su creación nº16.736. Desde este momento la Junta Directiva está integrada por cuatro miembros, designados por el Poder Ejecutivo. Dos de ellos, Presidente y Vicepresidente, son propuestos por el MGAP y los otros dos integrantes representan a los productores, uno de ellos a propuesta de la Asociación Rural y la Federación Rural, y el otro, de las Cooperativas Agrarias Federadas y Comisión Nacional de Fomento Rural.

La misión del Plan Agropecuario es “contribuir con el 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”.

Los servicios que ofrece están dirigidos principalmente hacia las unidades de producción y decisión familiares para las que la ganadería es una relevante fuente de ingresos, priorizándose la cercanía local con su público objetivo y promoviéndose la innovación, tanto técnica como organizacional.

Estos servicios, pueden agruparse en forma general, en dos grandes líneas:

Extensión: entendida como todo proceso que signifique transferencia de información con intencionalidad educativa en el medio rural, de carácter no formal y participativo que integre el conocimiento académico y el conocimiento empírico de los productores.

Capacitación: concebida como una contribución a la construcción de capital social y desarrollo sostenible de los productores ganaderos, en propuestas que son diseñadas a medida de las necesidades de los usuarios que tienen en cuenta los cambios e innovaciones del sector. Es, por lo tanto, de carácter flexible.

Según sus directrices estratégicas, el concepto de desarrollo sostenible que aplica el Plan Agropecuario se guía por la atención a sus tres dimensiones principales: económica-productiva, social y ambiental, promoviéndose el uso responsable de los recursos naturales.

La articulación institucional es otro punto importante, tanto en el ámbito nacional como internacional, compartir nuestra misión, identificar fines comunes, capacidades complementarias y acciones de cooperación para contribuir a la solución eficiente y eficaz de problemas complejos. Buscamos promover redes, impulsar estrategias de cooperación a nivel del sistema de ciencia, innovación y tecnología y organizaciones de productores.

Un breve recorrido histórico y la evolución de los abordajes

El IPA, y su antecesora la CHPA, han tenido un enfoque que hace énfasis en el manejo técnico de los establecimientos, en su organización global y en el desarrollo de las capacidades de las personas. No obstante, esta definición, más o menos general y su forma de aterrizaje en actividades concretas, no ha permanecido estática a lo largo de los años.

Morales y Dieguez (2015) describen cuatro etapas en la evolución de la orientación del trabajo institucional, cuyas tres primeras corresponden a la CHPA. Si bien podemos reconocer en ésta, una forma claramente diferente al Instituto actual parece interesante repasar brevemente estas décadas por la influencia que, más tarde, tendrían no solo en el propio Plan y en los productores ganaderos, sino como reseñábamos al principio, como parte del recorrido de la propia extensión pública dirigida al sector.

Promoción de leguminosas: Desde la creación de la CHPA hasta 1970 el esfuerzo se centró principalmente en promover la adaptación de pasturas más productivas y en difundir el uso de leguminosas para aumentar el rendimiento y la calidad nutritiva.

El manejo integral: Durante la década de 1970 se incluyen con más énfasis, temáticas relativas al manejo animal y de la organización económico-productiva de los establecimientos. Nace la revista del Plan Agropecuario y se populariza el sistema de registros económico-productivos de los establecimientos, conocido como Carpeta Verde.



“A partir de hoy, ponemos al alcance de todos los productores agropecuarios esta revista, que llenará una impostergable necesidad de comunicación...” Primer párrafo de la edición n.º 1 de la Revista del Plan Agropecuario. Marzo de 1973.





Dr. Mc Meekan, experto neozelandés y precursor del Plan Agropecuario, quien tuvo un papel muy importante en la obtención de los préstamos del Banco Mundial, se preguntaba “si los uruguayos están interesados de tener ganado de pedigree ¿por qué no hay pasturas de pedigree?”.

El primer director técnico fue Breakwell, australiano, a quien le siguieron Clarke, Flay, McKay y Wright, que eran neozelandeses.

Avance en zonas de buen potencial productivo: A fines de la década de 1970 se consolida la promoción del uso de leguminosas en regiones de buen potencial productivo, como por ejemplo, el litoral agrícola y la zona lechera. En las zonas típicamente ganaderas, las alternativas de intensificación se enfocaron en la inclusión de otros rubros tales como producción de leche, forestación, producción de semillas de plantas forrajeras y el cultivo de arroz.

Como decíamos, estas tres primeras etapas mencionadas por los autores, corresponden al recorrido de la CHPA y comparten como característica distintiva que el relacionamiento con los equipos técnicos de la institución permitía el acceso a créditos supervisados, provenientes del Banco Mundial y administrados por el Banco República (BROU) en el marco del Programa de Desarrollo Ganadero.

Debido a esto, y sin dejar de lado el trabajo colectivo con las organizaciones de productores, el abordaje se asimilaba a un asesoramiento individual, principalmente con el objetivo de elaborar proyectos de mejora en la producción, realizar su seguimiento y asesorar a los productores en el buen desarrollo de estos. Para realizar esta labor se contaba por entonces con una planilla cercana a los 80 técnicos.

La difusión de tecnologías se realizaba a través de materiales impresos, la Revista Plan Agropecuario, audiovisuales, televisión y radio.

El gran norte que inspiraba el accionar era el modelo neozelandés, principalmente en lo que hace a la base forrajera de la producción. Los técnicos del Plan viajaban habitualmente a ese país para formarse y tomar contacto con esa realidad productiva. De hecho, por más de dos décadas los directores técnicos fueron neozelandeses. Se pueden identificar aquí características de una forma de pensar el desarrollo por desplazamiento, tanto de los recursos propios como de los pastizales naturales y de las capacidades y saberes locales, que serían sustituidos por otros, generados fuera del país.

Se contaba con el apoyo de FAO y había una relación directa con el instituto fitotécnico La Estanzuela, dependiente del Ministerio de Ganadería y Agricultura y la Facultad de Agronomía, con quien se trabajaba en adaptación de especies forrajeras, inoculantes y fertilización.

A fines de la década de 1970, si bien se seguía trabajando con los fondos del Banco Mundial, comenzaban a instalarse cambios en la política económica nacional. Las tasas de los préstamos para los productores pasaron de ser negativas a positivas. Los mercados eran desfavorables y la relación insumo-producto era negativa. También Nueva Zelanda, la gran inspiradora, estaba cambiando; transitaba del proteccionismo a una política mucho más liberal.

En 1992, ejecutado en su totalidad el Programa de Desarrollo Ganadero con el Banco Mundial, y previo a la promulgación de la ley de creación del instituto en el año 1996, se ensayaron diversas estrategias de intervención para adecuar la tarea de extensión a una modalidad diferente y, sobre todo, de carácter masivo y no individual.

En 1996, se crea por Ley el Instituto Plan Agropecuario, que pasa a ser un ente público no estatal, regido por el derecho privado en cuanto a las normas laborales. Dejó de tener vinculación con la política crediticia del BROU y la administración se transfiere a los productores, a través de la representación de sus organizaciones en el órgano de dirección.

Se comienza entonces con una modalidad operativa diferente, que brindaba una mayor flexibilidad para trabajar en un sector y en un contexto en el que se estaban procesando grandes cambios, tales como la reducción de la presencia del Estado, la disminución de gasto público y la privatización de los servicios de extensión.

Inicia entonces la etapa, que Morales y Dieguez (2015) denominan, la difusión tecnológica y la promoción de innovaciones institucionales para la modernización (1996-2003). Este período se caracterizó por el trabajo en distintas campañas de difusión de tecnologías (Vaca 4, Calidad de leche, Reservas forrajeras, Siembra directa, Muestra de tecnologías ganaderas de Santa Bernardina) y la promoción de innovaciones globales (mercados por internet, ventas al kilo o la identificación individual). A fines de este período se decide dirigir la labor institucional hacia las zonas ganaderas tradicionales y abandonar actividades en otros rubros como la lechería y agricultura.

En una reconstrucción histórica del IPA, Irigoyen (2016) asocia ese momento a un “cambio de paradigma” en la forma de trabajo de la institución que enfrentó la realidad con un presupuesto ajustado y



la consigna de ser autosustentable, por ejemplo, mediante la venta de servicios. Estos ajustes promovieron una nueva forma de ver la institución y su tarea. Uno de los principales objetivos era mudar el asesoramiento individual hacia el uso de metodologías y medios masivos de difusión.

En este momento, existe la necesidad de “competir” con productos novedosos, mediante una estrategia de difusión masiva, innovadora y moderna con tecnologías validadas, que contribuyeran en los procesos de toma de decisiones de los productores. Se ejecutaron proyectos en áreas específicas con el MGAP y se combinaron estrategias convencionales de difusión (charlas, cursillos) con métodos más participativos (jornadas- taller).

En este contexto, a la interna de la institución se comienza a analizar cuál es el modelo de extensión más adecuado y, a su vez, a partir de qué o de quiénes debían ser definidas las acciones, si desde la oferta institucional o desde la demanda de los productores.

Se opta por esto último, pero resignando el “mano a mano” con los productores. Esto en un momento donde además se desataba una grave crisis para el sector; crisis que también alcanza al Plan Agropecuario que ve drásticamente reducida su capacidad operativa.

Irigoyen (2016) alude también a que este cambio en el modelo de trabajo significó un alejamiento de los técnicos del contacto directo con los productores, cuyas consecuencias se debieron asumir en etapas posteriores.

Este mismo autor, señala que luego del cambio de paradigma (1996-2001), se produce lo que cataloga como la crisis del sector y la inestabilidad institucional (2001-2004).

La necesidad de encontrar y competir por un lugar dentro del conjunto de las instituciones del sector se agrava por causas tanto políticas como económicas que culminan en una desestabilización de su conducción. Se mencionan como detonantes una visión poco clara de las organizaciones de productores “mandantes” sobre el rol del IPA como organismo de extensión en el concierto de la ins-

titucionalidad pública así como falta de consenso en el papel de la propia extensión y su impacto en el desarrollo.

En el Poder Ejecutivo existía un fuerte cuestionamiento sobre la institución y una marcada orientación de ubicar las actividades de extensión agropecuaria dentro de un régimen de libre competencia por proyectos. Si bien, finalmente, esta postura no llega a concretarse, sí se verifican profundos conflictos entre las diferentes partes involucradas para la designación de autoridades, lo que determina un período de crisis en la conducción de la institución, que junto a un presupuesto escaso que se mantiene congelado en pesos, desemboca en la necesidad de realizar recortes, como el cierre de dos oficinas regionales y una nueva reducción del personal, tanto técnico como administrativo.

Como marco, nos encontramos en una situación del país (sequía 1999-2000, epidemia de aftosa, pérdida de mercados, crisis económica del 2002, devaluación) que poco colaboraba con la estabilización institucional. No obstante, se desarrollan en la época acciones de apoyo a los productores y de articulación con el MGAP y otras instituciones para colaborar en sobrellevar las graves consecuencias de este entorno.

En la revisión histórica realizada en oportunidad del 20° Aniversario del IPA, Irigoyen (2016:25) hace referencia a que esta trayectoria, por momentos accidentada, contribuye a crear una suerte de “personalidad institucional, con capacidad de generar oportunidades en escenarios adversos y amenazas presupuestales constantes”. Es así que, se privilegia la creatividad, la capacidad de funcionar con recursos escasos, la independencia técnica y una fuerte cercanía con los productores y sus organizaciones.

En 2004-2005, una Junta Directiva restablecida decide promover un “relacionamiento organizado con unidades productivas”, entendido pertinente para promover una mejor comprensión que sea actualizada por el seguimiento permanente de las problemáticas que enfrentaban los productores ganaderos. El trabajo de los técnicos (para ese entonces eran poco más de 20) se orienta hacia el territorio, se intensificaron acciones de extensión y capacitación presencial. Surge como complemento, la capacitación a distancia por internet y se define claramente el público objetivo: pequeños y medianos productores ganaderos.

Se adopta el diagnóstico global y el acompañamiento como herramienta que permite analizar las empresas agropecuarias desde el ámbito de la familia y sus finalidades y no solo desde los recur-



“Trabajar con el Plan es como tener un viaje de 1.000 km y descubrir una cortada que te queda en 250 km”

Wilson Ximeno. Productor y alambrador del departamento de Rocha.

sos ambientales o económicos, privilegiándose el conocimiento del productor e integrándose a éste, el conocimiento técnico.

Surge también el Proyecto Integrando Conocimientos (PIC) en su primera edición, ejecutado entre el 2005 y el 2009, que permitió avances significativos en la formalización de la comprensión del funcionamiento de los establecimientos. Este proyecto refleja la definición institucional de retomar el contacto con los productores, sus explotaciones y acciones para conocer de primera mano lo que sucede en los predios, con el fin de mejorar los procesos internos de comprensión y generación de información. El PIC1 proponía el acompañamiento a un número reducido de explotaciones y sobre ese vínculo, identificar problemas sentidos por esos productores, pero de interés para otros para poder así compartir los avances y resultados de manera más amplia. El proyecto privilegió en su mirada, el nivel familia-explotación y permitió abordar preocupaciones directamente expresadas por los productores participantes, relacionadas con el devenir de los establecimientos, como el relevo generacional, la organización del trabajo o la sustentabilidad, entre otras.

Morales y Dieguez (2015) definen esta etapa como de difusión masiva con cable a tierra. Este proceso adquiere una clara formalización en la elaboración de un plan estratégico institucional y la definición de su misión y visión; a su vez, reafirma el foco ganadero, y especialmente el trabajo con pequeños y medianos productores de este sector, a través de la capacitación, extensión, generación de información y difusión. Estas definiciones marcan el espíritu de la institución y la orientación de su accionar, los cuales continúan, con ciertas adaptaciones, hasta la actualidad.

Se realiza también una fuerte apuesta a la capacitación y especialización de sus técnicos y al relacionamiento con instituciones de interés particular, muchas fuera de fronteras, con el objetivo de profesionalizar y enriquecer el accionar propio.

En 2010, la aprobación de la nueva Ley del Plan Agropecuario marca un cambio en la definición política de la institución. Según consta en el documento de presentación del proyecto de ley, las

modificaciones introducidas tuvieron entre sus objetivos, modificar la conformación de la Junta Directiva, reafirmando las competencias del Poder Ejecutivo en la fijación de la política nacional en materia de extensión, transferencia de tecnología y capacitación relacionada con la producción agropecuaria nacional. Con la nueva integración se pretendió dinamizar el funcionamiento del Instituto, lograr una mayor participación del Poder Ejecutivo y una mejor coordinación con otros organismos públicos vinculados al sector.

Asimismo, se introduce el concepto de “bienes públicos modernos” (agua, suelos y campo natural), reafirmando así el rol de la extensión en su preservación y desarrollo sustentable. Comienzan a manejarse también temáticas tales como el impacto del cambio climático y la adaptación de los sistemas productivos.

Se reconoce, a partir de estas nuevas definiciones, al IPA como institución de extensión, con fuerte cercanía a los productores y sus organizaciones, con capacidad de articular con la institucionalidad agropecuaria en pos de colaborar en la implementación de las políticas públicas.

En esta misma modificación, se realiza un ajuste a los fondos públicos destinados al funcionamiento de la institución y se crea el Fondo de Transferencia de Tecnología y Capacitación Agropecuaria, con la finalidad de impulsar proyectos vinculados con estas temáticas y promover la participación del sector privado en la realización de actividades que sean cofinanciadas con los participantes.

Teniendo en cuenta lo enumerado, el Plan Agropecuario ha logrado permanecer en el tiempo e ir moldeando una forma de trabajo que refleja una identidad ciertamente particular. Permeadas por la experiencia de tantísimos años y adaptadas a la realidad de trabajo actual, con la flexibilidad que exige la coordinación en el ecosistema público agropecuario, podemos identificar ciertas orientaciones que van dando forma a los productos y líneas de trabajo que hoy pone en práctica la institución.



BAYUCUA
2ª Nacional
por Toro y
BAYUCUA
VEA CATALOGO ONLINE
www.bayucua.com
SARANDI 266, SALTO / TEL: 99 864 266

110 A
apasionados

111
apasionados



BAYUCUA
A la vanguardia desde 1906



La clave del éxito es seguir aprendiendo

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



www.bayucua.com

VENTA PERMANENTE DE SEMEN Y EMBRIONES



BAYUCUA
Desde 1906

Salto, Uruguay | (+598) 4732 0435 / 99 73 20 10 | info@bayucua.com | www.BAYUCUA.com

SALTO, URUGUAY

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE SALTO
REMATAS
BYA - C. CERESIO
5 Establecimientos



BAYUCUA
Desde 1906

Salto, Uruguay
(+598) 4732 0435
(99) 99 864 266

6



BAYUCUA
Desde 1906

OCTUBRE
170 ANGUS

Bayucua 7929
Payador x Bay 6336 Licorice
Excelente fenotipo colorado,
volumen y crecimiento
www.bayucua.com

Sarandí 266, Salto | Tel.: 473 20435 | Cel.: (999) 864 266 | info@bayucua.com

Bayucua 7340
El abra 4023 x Bay 7499 Tenorio
Facilidad de parto
Fenotipo. Frente moderado
www.bayucua.com



BAYUCUA
A la vanguardia desde 1906

REMATAS
16

ASOC. AGROPECUARIA

La clave del éxito es seguir aprendiendo

Saludamos a Plan Agropecuario en su Aniversario

INTEGRAMOS:



www.BAYUCUA.com



PLAN AGROPECUARIO

25
AÑOS

EN EL CAMPO,
CON NUESTRA GENTE



BAYUCUA

Desde 1906

La última reestructura

Con el objetivo de fortalecer la presencia en el territorio e intensificar la relación de cercanía con productores y organizaciones, durante el año 2018 se puso en práctica una reestructura que se había planificado a finales de 2017, consolidándose el nuevo marco institucional de funcionamiento. Se disminuyó el número de cuadros jerárquicos y aumentó el número de técnicos en territorio, lo que permitió además el desarrollo de una mayor y mejor articulación interinstitucional.

A fines del 2017, a partir del retiro de tres directores regionales y un director nacional, y con el mismo presupuesto, se realizaron concursos públicos abiertos y se designó un director general y cinco técnicos para departamentos en los que no se disponía de presencia permanente (Río Negro, Soriano, San José, Canelones y Maldonado). Los cargos de directores regionales se sustituyeron por el de coordinadores regionales, donde el técnico atiende un departamento o temática específica y realiza la coordinación de la regional, se apostó también con esta decisión al fortalecimiento de la presencia territorial. Hoy, la institución cuenta con un equipo técnico compuesto por 25 profesionales, 19 trabajan en territorio y seis en Montevideo, y diez funcionarios como personal administrativo y de apoyo.

En términos generales, podemos decir que el Pan Agropecuario se acerca a su público objetivo con la vocación de contribuir con la mejora de las capacidades de las personas, en su relación con los procesos de toma de decisión, principal aunque no exclusivamente, a nivel del subsistema familia-explotación.

En sí mismo, el desarrollo de capacidades ha sido entendido de formas diversas, por ejemplo, como la acción de enseñarle a alguien a hacer algo o a hacerlo mejor, o crear nuevas instituciones o fortalecer las ya existentes. Hay quienes consideran que el desarrollo de capacidades se centra en la educación y la capacitación, mientras que otros adoptan una visión de mayor alcance, en la que incluyen mejorar el acceso, los derechos y las libertades individuales.

El enfoque de las capacidades, en la línea de Amartia Sen tomado por el PNUD (2009:3), identifica el desarrollo de la capacidad como el *“proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.”*

Sobre este concepto, Nussbaum (2012), habla de capacidad como oportunidad de seleccionar, y las capacidades deben entenderse como ámbitos de libertad y acción, capaces de traducirse en funcionamientos. Son las opciones que una persona puede elegir para realizar acciones o alcanzar estados de existencia con los que consigue el bienestar y/o afronta un problema.

Subyace aquí entonces el concepto de desarrollo de capacidades para el ejercicio de la libertad y la toma de decisiones, capacidades que contribuyen a que los individuos puedan construir su bienestar y su propio futuro, tanto en lo individual como en lo colectivo, a través de la autonomía, la participación y la proyección.

Esto obliga necesariamente a trascender la exclusividad de un abordaje económico-productivo e incorporar otras temáticas que

hacen a ese bienestar general, temas que se vinculan con las dinámicas familiares, la relación respetuosa con el medio ambiente, la atención al género y las juventudes, el manejo del tiempo libre y de trabajo, la atención a los asalariados, derechos, obligaciones y relaciones laborales, etc.

En esta línea, los principales activos que gestiona el Plan Agropecuario son la información y el conocimiento; aquellos que surgen y se radican en los diversos componentes de un sistema más amplio y con cuyo flujo y encuentro, se enriquece el conjunto.

Rescatar y hacer disponibles la información y el conocimiento relevantes para los diferentes actores con los que trabajamos, requiere de una serie de pasos. En torno a estos, pueden ordenarse los productos y líneas de trabajo que desarrollamos. Básicamente, el monitoreo y seguimiento de procesos, da como resultado datos, los cuales, debidamente analizados y contextualizados, producen información, es decir, le dan sentido para el que la recibe.

Esta información, al ser interpretada e internalizada por las personas, se convierte en conocimiento. Este proceso de transformación de datos-información- conocimiento puede darse en diferentes situaciones y ámbitos y con diferentes grados de formalización. Su gestión entonces implica identificar, rescatar, compartir y promover la generación de nueva información y conocimiento.

En términos generales, y con límites a veces difusos, podemos clasificar las acciones y productos dentro de las siguientes categorías:

a) Monitoreo de procesos, generación de información y difusión

Pueden identificarse aquí una serie amplia y variada de acciones emblemáticas y productos novedosos, por tanto, hemos realizado una selección.

Programa de Monitoreo de Empresas Ganaderas

El Programa de Monitoreo de Empresas Ganaderas apunta a incrementar la información objetiva disponible a nivel de predios ganaderos, con el objetivo de posicionar mejor al productor para la toma de decisiones. Es un programa en el que, voluntariamente, los productores participan aportando información productiva, económica y financiera, generada a partir del cierre del ejercicio ganadero. La información centralizada y analizada globalmente, se difunde a través de diferentes actividades, tanto de extensión como de capacitación. La generación de información de resultados prediales, si bien es de gran importancia tanto a nivel de productor como a nivel del sector, no es un fin en sí mismo. Uno de los principales objetivos que se persigue con este programa es, a partir de los resultados prediales logrados, profundizar en el “cómo” se logran. El “cómo se logran” los resultados es para una institución de extensión como el Plan Agropecuario, información de vital importancia que se difunde y discute con otros productores, que apunta a identificar diferentes formas de llevar adelante los sistemas de producción y de enfrentar sus problemáticas y complejidades. Además de compartir la información, de manera confidencial, los productores comparten el uso de la herramienta Carpeta Verde, soporte generado por el Plan Agropecuario en el que registran los datos de sus predios.



Comenzamos nuestra actividad rural en el año 2003, el acompañamiento de los Técnicos del Plan Agropecuario ha sido fundamental para nuestro desarrollo.

Teresita Melli. Productora de Molles de Olimar Chico, departamento de Treinta y Tres.



Fondo de Transferencia de Tecnologías y Capacitación

En el marco de este fondo, a partir del año 2015, se realizan una serie de proyectos, que analizan determinados aspectos relativos al sector ganadero. En estos proyectos se analizan situaciones concretas en las que los productores han aplicado y adaptado tecnologías disponibles a las realidades de sus predios ganaderos. En definitiva, se registra y se muestra el trabajo de los productores que adoptan y adaptan las tecnologías a sus objetivos y a sus realidades agroclimáticas, económicas, de suelos, de mano de obra, etc. No son productores con predios demostrativos, son productores que han recorrido un camino y se rescata la experiencia adquirida, la que se difunde a otros productores a través de diferentes medios. A partir del accionar de los productores, al momento de adoptar y contextualizar las tecnologías a sus realidades, se constituyen experiencias valiosas para ser difundidas y muy valoradas por sus pares y el público en general. Para esto se cuenta con la invaluable colaboración de productores ganaderos de todo el país, dispuestos a rescatar y compartir sus experiencias. Los productores participantes, colaboran con la ejecución de

los proyectos a través del aporte de su rodeo para el seguimiento y de sus instalaciones para el desarrollo de las dinámicas, asimismo, facilitan el trato con el personal de su empresa y disponen de su tiempo para atender a los técnicos y generar productos de difusión, entre otras iniciativas que dan cumplimiento a la exigencia de cofinanciación.

Herramientas de apoyo a la toma de decisiones

Desde hace algunos años, y con frecuencia como producto de la formalización de procesos de seguimiento y análisis de los técnicos de la institución con la colaboración directa de los productores, se han generado herramientas que tienen por objetivo, la captura de datos, la generación de información, el apoyo a la toma de decisiones y la colaboración para el análisis y la discusión colectiva. También se han adaptado o incorporado metodologías o servicios que siguen esta línea, muchas de estas herramientas nacen como resultado de investigaciones personales de los técnicos en el marco de posgrados o por la participación de la institución como socios de diferentes proyectos (FPTA INIA, FAGRO, etc.).



a) Monitoreo satelital del crecimiento de pasturas

El Plan Agropecuario realizó un convenio en el año 2012 con el Laboratorio de Análisis Regional y Teledetección (LART) de la Facultad de Agronomía de la UBA a los efectos de mejorar el conocimiento del crecimiento forrajero en Uruguay (expresado en producción de masa aérea en kg/ha por día, promedio mensual) y así agregar acciones que permitan cumplir de mejor manera, los objetivos institucionales. Cabe mencionar que en 2018 se firmó un convenio en el que la administración del servicio se integró definitivamente al Plan Agropecuario. Este sistema de seguimiento de la productividad forrajera brinda información en tiempo real y a escala de potrero. Contribuye de manera importante al manejo de los sistemas ganaderos con base pastoril, a partir de conocer su productividad, permitiendo planificar y manejar los excesos y déficits de forraje en los sistemas de producción.

b) Índice sobre Plato de Comida (IsPC)

Es una herramienta que surge como uno de los productos de la ejecución de un proyecto que tuvo como objetivo el desarrollo participativo de una metodología para el control de la oferta de forraje en establecimientos de Basalto. Es un indicador que relaciona el pasto que hay en el establecimiento en un momento dado, con el pasto que requieren los animales que pastorean en él, para cumplir con determinados objetivos de producción definidos estacionalmente.

c) Módulos de alta producción de forraje (MAPF)

Se trata de un aporte conceptual que contribuya a hacer posible la sustentabilidad de las empresas ganaderas. Propone que en sistemas con base forrajera predominante de campo natural se anexe áreas de altísima producción de forraje (MAPF) que apunten a levantar las restricciones más importantes que las pasturas naturales presentan, como estacionalidad y calidad de forraje en determinadas épocas del año.

d) Herramienta de Evaluación de la Vulnerabilidad predial a la sequía.

A partir de una autoevaluación sirve para promover la reflexión, definir puntos críticos y tomar decisiones apuntando a poder pasar de la “gestión del desastre a la gestión del riesgo de sequía”. Se identifican una serie de indicadores referidos a diferentes dimensiones (del predio; del sistema de producción y de quien toma las decisiones), los cuales son cuantificados, estableciendo rangos para cada uno de ellos.

e) Evaluación de la sustentabilidad predial

Esta herramienta de análisis permite mediante un sistema de indicadores sociales, económicos y agroecológicos, diagnosticar el proceso de sustentabilidad en el cual se encuentran los sistemas de producción ganaderos para establecer acciones y programas que tiendan a levantar restricciones.

f) Evaluación de la flexibilidad de las explotaciones

Este instrumento permite evaluar la capacidad que tienen las explotaciones ganaderas para enfrentar situaciones inesperadas y su capacidad para permanecer en el tiempo, en base a indicadores como la importancia de la ganadería en el ingreso predial, capital circulante, relación insumo/producto, control del sistema, gestión del campo natural, tenencia de la tierra y posibilidad de relevo de la dirección de la empresa.

g) Modelo de estados y transiciones de las pasturas.

Este modelo conceptual constituye una hoja de ruta que permite a productores posicionarse sobre en qué estado se encuentra el tapiz de sus campos y tomar decisiones para alcanzar uno mejor, fundamentalmente si se busca volver a un estado natural, previo a la intervención por remoción de la estructura del suelo (laboreo) o uso de agroquímicos para matar el tapiz con el objetivo de sembrar un cultivo.

**Tu negocio habla de vos.
Tu banco también.**



Impulsá tu Negocio con Scotia.

Accedé a productos y herramientas financieras integrales para potenciar tu negocio en todo momento, mejorar la genética de tu ganado, completar la internada o expandir tu negocio.

- Fideicomiso Ganadero Uruguay
- Compra en ferias y remates ganaderos
- Anticipo de ventas de ganado
- Financiación de cultivos
- Warrants
- Leasing

Conocé todas nuestras opciones de crédito para seguir creciendo. Visitá una de nuestras sucursales o envíanos un mail a negociosrurales@scotiabank.com.uy

El otorgamiento del crédito se encuentra sujeto a aprobación crediticia de Scotiabank Uruguay S.A.



Scotiabank®

En el mismo sentido, muchos de los modelos conceptuales generados en investigaciones institucionales y herramientas que se utilizaban en soportes tradicionales (papel), fueron adaptadas o generadas en formato digital.

a) Modelo de Explotación Ganadera Extensiva (MEGanE)

Este modelo tiene sus orígenes en otro llamado “Seqüía Basalto” realizado a partir del FPTA 286. Este es un modelo biofísico que simula la interacción entre los animales y la pastura, integrando la variación estacional y la influencia del clima sobre los resultados de producción animal. Permite generar resultados de evolución de los animales y el pasto, según diferentes escenarios climáticos. Es una herramienta que ha sido validada a nivel predial en diferentes zonas del país con muy buen nivel de precisión. Si bien su fin es didáctico, ha contribuido a prever escenarios que son cada vez más variables, permitiendo a los productores adelantarse y tomar decisiones a nivel predial frente a los eventos climáticos.

b) Evaluación Medio Ambiental Ganadera (EMAG).

Permite simular la performance ambiental en sistemas ganaderos y así evaluar su situación actual, o conocer qué aspectos se pueden mejorar para contribuir a un menor impacto ambiental de estos sistemas de producción.

c) Calculadora de Indicadores Prediales

Esta es una herramienta que permite calcular indicadores de resultado de una empresa ganadera referidos al ejercicio ganadero. A partir del ingreso de una serie de datos de la empresa, se ofrece una batería de indicadores que permiten caracterizar su comportamiento físico-productivo, económico y financiero en el ejercicio ganadero.

d) enPastoreo

Sirve para definir el tamaño de las franjas, los días de pastoreo o la cantidad de animales que se pueden pastorear en sistemas de producción intensiva de acuerdo al objetivo que se proponga el productor.

e) Calculadora de Carga

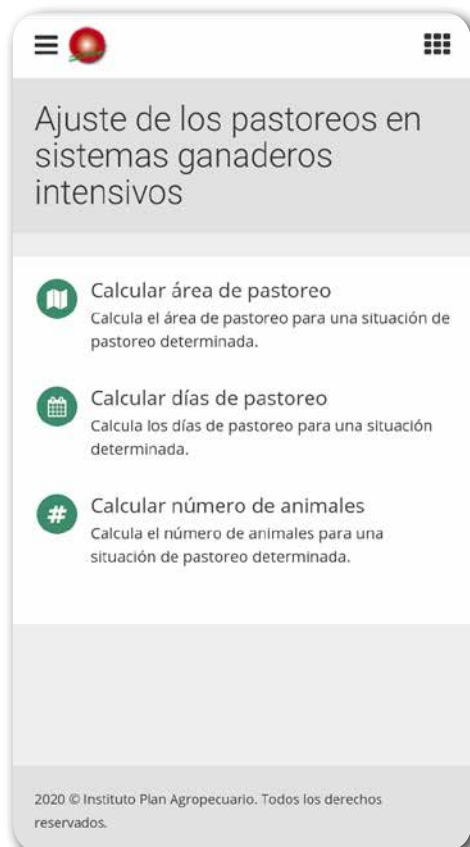
Permite calcular la carga por hectárea de ovinos y bovinos ingresando la cantidad de animales que ocupan determinada superficie.

f) Carpeta Verde *on line*

Siendo Productor Asociado al Plan Agropecuario se puede acceder a la versión *on line* de la tradicional Carpeta Verde que comparte las mismas prestaciones, con la facilidad para el ingreso de datos, genera reportes en tiempo real, que van desde análisis del flujo de caja hasta la productividad en kilos de carne, pasando por el control de los movimientos de haciendas.

Otros

Otras formas más tradicionales de difusión de información que se destacan constituyen una porción importante de las actividades del Plan Agropecuario, se trata de: jornadas, charlas, participaciones en exposiciones (Expoactiva, Expo Salto, Expo Melilla, Expo Prado, Expo Curticeiras y otras), organización de seminarios, congresos y otros eventos, publicaciones varias, etc.



La Unidad de Comunicaciones como apoyo a las actividades de extensión

La Unidad de Comunicaciones tiene a su cargo la ejecución de la estrategia de comunicación institucional, que se planifica anualmente, y desempeña un rol clave en el apoyo de las acciones de extensión de la institución.

La comunicación mediada tiene como premisas:

- Informar al público objetivo sobre las actividades de extensión y capacitación.
- Brindar herramientas para la toma de decisiones a los productores ganaderos.
- Motivar a las audiencias a participar y utilizar los servicios que brinda el Plan Agropecuario.
- Actuar de forma oportuna ante situaciones de contingencia.
- Canalizar información de interés de otras instituciones y organizaciones, hacia nuestro público objetivo.
- Difundir informes y resultados de programas y proyectos ejecutados por la institución.

La información se difunde a través de medios de comunicación, sitio web institucional, redes sociales, programas institucionales de radio y de televisión así como en la tradicional revista del Plan Agropecuario. Mediante un contacto permanente y dinámico con la prensa especializada, los técnicos mantienen una fuerte presencia en los medios y más aún cuando se necesitan acciones de contingencia (sequías, inundaciones, etc.).

El Plan Agropecuario cuenta con una extensa base de datos, que permite llegar a gran parte de los usuarios mediante correos electrónicos personalizados. También, las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube) permiten el contacto directo con el público y el cumplimiento de los objetivos de comunicación. En el marco de la comunicación virtual, se realizan habitualmente transmisiones de actividades de extensión, mediante el Canal de YouTube institucional y el sitio web, con el objetivo de facilitar la llegada a una mayor cantidad de público y a aquellos que físicamente no puede concurrir a los eventos. Estas redes e interfaces de comunicación posibilitan el acceso a material en video, que es visualizado por miles de usuarios. Asimismo, WhatsApp, como herramienta de mensajería, se utiliza para realizar acciones de extensión proponiéndose la generación de grupos de discusión e intercambio, organizados en torno a diversos temas.

Dentro de los medios tradicionales, desde 2009, se realiza un programa radial de emisión semanal. A partir del año 2018 se incursionó en la realización de un programa de televisión, también con frecuencia semanal. Muchos de los materiales elaborados con este fin, de acceso libre, son tomados y reproducidos por numerosos espacios de radio y televisión por cable en todo el territorio nacional.

La Unidad de Comunicaciones también se encarga de la edición de la Revista del Plan Agropecuario, ésta se publica desde 1973, tiene una frecuencia trimestral y hasta 2020 contaba con un tiraje de 11.500 ejemplares, es así que, llegaba de forma gratuita a los suscriptores que en su mayoría están vinculados directamente a la producción ganadera. Hoy esta publicación se divulga de forma digital y es distribuida mediante los medios virtuales y

redes sociales de la institución.

b) Generación e intercambio de conocimiento

Como se mencionaba anteriormente, cuando se habla de conocimiento, se refiere necesariamente a las personas, a transmitir y compartir, y para ello deben existir ámbitos de encuentro, ya sean presenciales o virtuales, que permitan poner en práctica metodologías de conexión de conocimiento entre personas.

Estas metodologías promueven el aprendizaje, que se transforma en conocimiento cuando surge el potencial de acción, de práctica, cuando el conocimiento adquirido permite la mejora de la acción cotidiana.

Capacitación (cursos y talleres)

Es una de las áreas de trabajo del Plan Agropecuario que se ha desarrollado de forma significativa desde sus comienzos y que constituye una fortaleza institucional reconocida.

Los cursos, como unidad de aprendizaje, buscan proporcionar conocimientos y habilidades factibles de ser aplicadas por los participantes en su realidad cotidiana, ya que están dirigidos a personas que trabajan o proyectan desarrollar actividades en ámbitos relacionados a la temática de estudio.

Dentro de los objetivos principales de este tipo de propuesta, se identifican no solo la mejora del conocimiento teórico sobre los temas abordados, sino también construir, a través de un enfoque práctico, habilidades que posibiliten ejecutar tareas y tomar mejores decisiones en la realidad del trabajo.

En la mayoría de los casos, se busca ajustar la propuesta de capacitación presencial a las necesidades de la zona donde se va a ejecutar, de forma de adecuarla al público que se pretende atender. Esto, no solo involucra el tema a abordar, sino también la organización, cadencia de ejecución de los módulos, locación de las prácticas, entre otros.



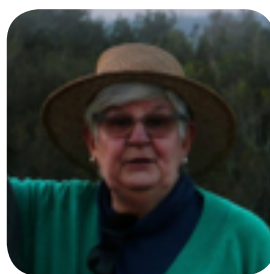
Capacitación a distancia

Si bien la modalidad presencial ha sido y continúa siendo la principal, desde hace trece años y atendiendo los avances y la penetración de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el Uruguay, se comenzó a incursionar con énfasis y relevancia crecientes en propuestas a distancia, desarrolladas en ambientes virtuales de aprendizaje.

Dicha experiencia, ha brindado la posibilidad de apreciar cómo el espacio virtual ha ido acrecentando su presencia en la vida de las personas en general, y más concretamente, en la de los diferentes actores con los que trabajamos, se modificaron las formas de relacionamiento y se abrieron oportunidades para la comunicación, el acceso a la información y formación y la realización de muchas otras actividades cotidianas. Esta realidad ha propuesto desafíos vinculados con las prácticas de extensión, y a la educación no formal como parte constitutiva de ésta, actividad central del Instituto.

El Plan Agropecuario propone así año a año una gama variada de cursos dirigidos principalmente a productores, pero también a asalariados rurales, en cuyo diseño se presta particular cuidado al respeto por la identidad de los destinatarios y la respuesta a problemas reales, en un espacio virtual en que puedan reconocerse y reconocer elementos propios de su realidad cotidiana.

Si bien la propuesta ha sufrido las inevitables adaptaciones a las tecnologías disponibles y adoptadas por los usuarios, el espíritu que ha guiado su uso, ha permanecido constante: la tecnología condiciona el “cómo” hacemos lo que hacemos, es una herramienta y no un fin en sí mismo.



El Plan Agropecuario está junto al productor escuchando, aportando y compartiendo saberes que tienen los productores y los técnicos.

María González, productora de Garzón, Maldonado.

Tres pilares fundamentales de la propuesta:

- Las herramientas: Es aquí donde aparece la tecnología, en función de estrategias definidas por y para las personas. Seleccionamos herramientas que se adapten fácilmente al ambiente cambiante y a la evolución de nuestro modelo de trabajo, de bajo costo, gestión sencilla y, sobre todo, con una interfaz que facilite el acceso, el manejo de los recursos y la comunicación efectiva.
- Los contenidos: Responden a las demandas y necesidades de los destinatarios. En nuestro modelo, el proceso de consulta sobre éstos es constante y sus resultados son la base sobre la que se estructura cada año, el programa de cursos.
- El equipo de trabajo: En su desarrollo la institución ha apostado fuertemente y cubren cuatro áreas básicas, como son, la temática a desarrollar, la comunicación, el diseño instruccional y la tecnología.

A quince años de iniciado el recorrido, la capacitación a distancia se ha establecido como una línea de trabajo definida y permanente, reconocida y valorada por sus destinatarios.

Se han puesto en línea más de 190 cursos y se superó las 13.000 matrículas. El nivel de retención de los participantes dentro de los cursos es particularmente importante para la modalidad, con un valor promedio de deserción inferior al 10%.

Estas acciones han permitido que el Plan Agropecuario se transforme en referente de la metodología a nivel nacional y continental, vinculada al sector agropecuario y colaborar con otras instituciones en sus propios desarrollos y proyectos (MGAP, UdelaR, MIDES, SUL, Instituto Nacional de Rehabilitación, etc.). A partir del año 2019 se formalizó un espacio disponible para otras instituciones interesadas en desarrollarse en la modalidad, la plataforma se denomina, Encuentro Rural.

También el instituto ha tejido redes hacia el exterior, transformándose en nodo fundador y miembro activo de la Red de Educación a Distancia y Ruralidad, participando de foros, seminarios y encuentros sobre la temática.



Conocé más en: peugeot.com.uy



70
SETENTA AÑOS
SADAR



DISFRUTÁ DE ANDAR CON UNA TONELADA
DE TRABAJO ENCIMA

Nueva Peugeot Landtrek

Con motor de nafta y/o diésel, tracción 4x4 y 4x2, 5 asientos, 6 airbags, sistemas ABS y ESP, la cabina de carga más espaciosa del segmento, una carga útil superior a 1 tonelada, potente motor turbocargado de 210 HP en su versión nafta y 150 HP en la versión diésel, pantalla táctil de 10' HD, visión panorámica 360° en 3D y todo lo que necesitás para tu vida profesional y familiar. La nueva Landtrek está lista para todo.

Agendá tu testdrive y probala en grande.



Curso Ganadero a Distancia

Este curso, que tiene por objetivo “brindar elementos teórico-prácticos, que ayuden a comprender los aspectos clave del funcionamiento de una empresa ganadera, con un enfoque de sistema”, se inició como tal en el año 2004, buscando dar respuestas de capacitación a un público nuevo en el sector ganadero, que a partir del 2001 comenzó a invertir en el agro.

Las características de su programa, amplio en las temáticas tratadas y con interrelación de éstas en un enfoque sistémico, la tutoría, realizada por técnicos que reúnen una sólida formación técnica y conocimiento directo de la realidad productiva así como la metodología semipresencial, ha hecho de la propuesta un producto característico de la institución, que ha mantenido su vigencia y una demanda sostenida durante 18 años.

Actualmente, el curso convoca a un público heterogéneo participan: productores nuevos y con más experiencia; jóvenes que quieren insertarse en la actividad familiar o en el sector; estudiantes o técnicos de formación agraria pero con especialización en otros rubros; profesionales de otras áreas interesados en la actividad; hijos de productores que han desarrollado otras opciones laborales pero vuelven a esta tarea, ya sea por deseo o necesidad de suceder a sus padres a hacerse cargo de la empresa; periodistas agropecuarios; docentes; entre otros.

Si bien esto implica un desafío al desarrollar la propuesta, ésta se ha diseñado de tal forma que cada uno puede adaptarla a sus necesidades particulares y beneficiarse de las diferentes miradas, trayectorias y aportes, lo que se transforma en una fortaleza y atractivo más de la formación.

Programa Integrando conocimientos

Como se adelantó anteriormente, el Programa Integrando conocimientos (PIC), nacido como proyecto, en su primera edición proponía el acompañamiento a un conjunto reducido de explotaciones y sobre ese vínculo, la oportunidad de identificar problemas sentidos por los productores e interesantes para ser abordados, analizados y difundidos a otros.

Fue así que temas como la sucesión en empresas ganaderas, las problemáticas vinculadas a las sequías, la sustentabilidad y los factores de cambio de explotaciones, las estrategias tecnológicas y otros aspectos, fueron identificados, tratados y difundidos (Morales y Dieguez, 2009).

La ejecución del primer programa (PIC1) se enfocó a nivel de explotación, entendida como un socio-ecosistema y los temas desarrollados refirieron primordialmente, al componente humano.

En la segunda etapa (PIC2), que se ejecutó entre los años 2011 y 2014, el objetivo fue contribuir con la creación de una plataforma de aprendizaje, conformada por una serie de herramientas generadas en forma participativa con productores ganaderos, técnicos del Plan Agropecuario y de otras instituciones, nacionales e internacionales. Las herramientas obtenidas tuvieron como finalidad colaborar con la toma de decisiones en temas pertinentes para el sistema-familia explotación.

El PIC3 se alineó en sus objetivos internos con la ejecución del proyecto Mejora de la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar en Uruguay (UFFIP)¹, y el PIC 4, que buscó promover un enfoque integral de la actividad ganadera por medio de la creación de ámbitos de aprendizaje de adultos en plena actividad de integración heterogénea (integrados por productores, técnicos, comerciantes, docentes, comerciantes, etc.).

El PIC, en sus distintas ediciones, constituyó un ámbito de reflexión institucionalizada que permitió alinear los aportes de sus técnicos, muchas veces realizando estudios de posgrado, con la problemática institucional, dándole sentido y pertinencia; fomentó en el cuerpo técnico capacidades para traducir los

emergentes del proceso en productos concretos disponibles para otros, como aportes que ayudan a enfrentar una realidad compleja y por último, afianzó el relacionamiento con diversas instituciones que enfrentan problemáticas similares (UdelAR, INTA, CIRAD, INRA, UFRGS, AgResearch, etc.).



1. Este proyecto se desarrolló en el marco del Programa de Diplomacia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Nueva Zelanda y fue llevado adelante en forma conjunta por AgResearch, INIA, IPA y el MGAP. Tuvo un alcance nacional y se basó en el acompañamiento y trabajo con predios foco, visitados mensualmente por un técnico facilitador. Por cada predio foco hubo un grupo de productores que participó en el intercambio de la información generada para apoyar la toma de decisiones en momentos clave, además de su seguimiento.

Ayer, hoy y mañana.
Siempre junto a Plan Agropecuario.

FELICES 25 AÑOS.



Ponemos a disposición beneficios especiales
para **socios de ARU** de
Ahorro + Vida y Renta Personal.

Consultar en bse.com.uy, al mail infovida@bse.com.uy
o llamando al **1998 2400**.

Curso: “Facilitación de los procesos decisionales en sistemas agropecuarios”

Esta propuesta, dirigida a técnicos de diversas disciplinas, vinculados con el sector agropecuario, nace en el marco del Proyecto “Mejora de la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar en Uruguay”, (UFFIP, por su sigla en inglés). El mismo, proponía dentro de sus objetivos, mejorar las capacidades de los actores involucrados, tanto a nivel técnico como institucional. Dentro del conjunto de actividades desarrolladas para contribuir con éste, se destacó la formación y certificación de un grupo de entrenadores con capacidades de compartir con otros técnicos, el conocimiento y la experiencia adquiridos en el rol de facilitador. En tal sentido, el proyecto ofició como una plataforma de aprendizaje, cuyos productos han sido sistematizados y adaptados a nuestra realidad, a partir del trabajo y análisis conjunto de productores, facilitadores y especialistas en diferentes temas, tanto del Uruguay como de Nueva Zelanda, que culminó con el desarrollo de propuesta de capacitación. La base conceptual tras la propuesta, adhiere a ideas sobre gestión del conocimiento, entendida como un proceso o situación que permite transferir información y habilidades, de una persona o grupo de personas a otras. Para ello, se requirió del diseño de un programa de trabajo basado, principalmente, en el conocimiento aplicado, el ejercicio y el acompañamiento de los destinatarios en situaciones reales.

Este curso, asume la facilitación como el proceso de colaborar con individuos y/o grupos de personas a identificar sus objetivos, establecer estrategias y sortear las dificultades para alcanzarlos.

Sus objetivos son que el participante:

- Adquiera las competencias necesarias para desarrollar en forma eficaz y eficiente el rol del facilitador en contextos vinculados al sector agropecuario.
- Sea capaz de aplicar estas competencias en la facilitación de procesos decisionales, particularmente, tomando como centro el sistema familia-explotación.

El programa se divide en dos módulos, a partir de los cuales se estructuran las diferentes temáticas. El primero se enfoca en el rol del facilitador y en aquellos conocimientos, habilidades y competencias que deberá desarrollar para un exitoso desarrollo de su tarea.

El segundo, aborda el trabajo de este facilitador en el contexto particular de un sistema agropecuario, más concretamente, en el sistema familia/explotación.

La modalidad de trabajo es semipresencial, alternando el trabajo a distancia en la plataforma virtual institucional con instancias presenciales y a campo.

c) La articulación como base del sistema

La articulación, definida como la unión y organización de los esfuerzos de distintos actores, resulta esencial para la concreción del trabajo de la institución. El abordaje de una realidad compleja, con alcance nacional, que atiende multiplicidad de temas y tiene en cuenta la capacidad operativa del Plan, no sería posible, al menos con el nivel de actividad actual, sin una articulación potente.

A través de los vínculos institucionales, y muchas veces también personales, el Plan logra llevar adelante su propuesta, contando con la colaboración y el aporte de diferentes actores del ámbito local y nacional.

Se articula intensamente con organizaciones de productores; en el orden de las 200, tanto de alcance nacional como local, a lo largo y ancho del territorio. También los niveles de articulación son elevados con la institucionalidad agropecuaria ampliada¹, con la UdelaR, la UTU y con otros organismos, tales como las Intendencias departamentales, Alcaldías y muchas otras imposibles de enumerar pero igualmente importantes. Esta forma de trabajar, que está incorporada en la cultura del Plan Agropecuario, contribuye con la generación y el desarrollo de más y mejores acciones así como con un uso más eficiente de los recursos, tanto financieros como humanos.

1. La institucionalidad agropecuaria ampliada la integran el MGAP; MGAP-DGDR; INIA; INC; Instituto Nacional de Carnes (INAC); Instituto Nacional de Semillas (INASE); Instituto Nacional de la Leche (INALE); Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL).





RESULTADOS CONSISTENTES, CICLO TRAS CICLO.

En Curupy del Salvador, desarrollamos un programa genético que promueve los ganados dúctiles, capaces de enfrentar exitosamente diferentes condiciones y ambientes productivos.

Los consistentes resultados de la generación 2019 han vuelto a confirmar que el rumbo es

correcto. Ciclo tras ciclo, la presión de selección basada en información y criterios objetivos sigue dando muy buenos beneficios y nos permite ofrecer a nuestros clientes lo que sabemos que ha funcionado para nosotros.

Consulte a Curupy del Salvador y defienda el resultado de su inversión en Genética Angus.

TOROS GENERACIÓN 2019

Ubicación de acuerdo a DEPs *

CARACTERÍSTICA	SUPERIOR AL PROMEDIO	EN EL 20% SUPERIOR
PESO AL NACER	52%	29%
PESO AL DESTETE	88%	62%
PESO A 18 MESES	90%	67%
ESPELOR DE GRASA SUBCUTÁNEA	47%	24%
ÁREA DE OJO DE BIFE	93%	59%
CIRCUNFERENCIA ESCROTAL	60%	16%

(*) Porcentaje sobre 119 toros con mediciones completas, de acuerdo a sus Diferencias Esperadas de Progenie (DEPs).



**ANGUS
URUGUAY**

SOCIEDAD DE CRIADORES
ABERDEEN ANGUS
DEL URUGUAY.

Estancia: Costas del Salvador - Soriano - Uruguay / +598 95 532 663
lucas.gremminger@gmail.com / curupy@adinet.com.uy / curupy.uy



Curupy del Salvador
Precisión en genética de producción

La articulación no solo se limita a las fronteras del país. El contacto y el trabajo coordinado, por ejemplo, con instituciones universitarias de otros países, ha permitido establecer acuerdos en el marco de los cuales, muchos técnicos de la institución desarrollaron estudios de posgrado, con costos financieros y de tiempo (la mayoría ha estudiado trabajando) sustancialmente menores a lo convencional para afrontar este tipo de especialización. Estos acuerdos, también se establecen con carreras de la Udelar, tanto para la realización de cursos como de posgrados.

La red de articulación está en constante construcción, se busca ampliarla y enriquecerla en sus vínculos, no solo como estrategia para cumplir con los objetivos propuestos, sino como forma de sumar aportes para entender y accionar sobre la realidad en la que se trabaja.

El trabajo en un escenario sin presencialidad

Como otras tantas veces, situaciones críticas de diversa índole, han provocado en la Institución, la búsqueda de alternativas para llevar adelante su trabajo. Este fue el caso de la situación sanitaria vinculada al Sars-Covid 2 que inició en 2019.

Se plantea así el cese de la movilidad total, pero frente a la necesidad de cumplir el objetivo institucional, se buscan alternativas para esto. Era necesario continuar vinculados con productores, productoras y sus familias, a pesar de una situación adversa e incambiable a corto plazo.

El primer elemento a tener en cuenta, era mantener a resguardo, minimizando el riesgo de contagio a quienes participan en las actividades del Plan Agropecuario o quienes de una u otra forma se vinculan con la institución, y del mismo modo a sus funcionarios.

Así como ocurrió en todos los estamentos de la sociedad uruguaya, la situación afectó a todos, deteniendo lo planificado y afectando radicalmente el trabajo en el territorio, fortaleza institucional.

En estas situaciones donde la capacidad de adaptación y la creatividad, pueden darle nuevamente sentido a las cosas, permitió encontrar un nuevo camino para continuar en una línea similar. El Plan Agropecuario no ha estado ajeno a todos estos eventos, ni como organización con responsabilidades frente a la sociedad ni como grupo humano.

Como se expresó en las líneas anteriores el Plan Agropecuario cuenta con una historia probada en la promoción y uso de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), con 15 años proponiendo formas de mejorar las capacidades de las personas a distancia. Además de su programa de capacitación a distancia, se han desarrollado aplicaciones móviles, web, simuladores, etc. con el objetivo, primero de capacitar y facilitar los procesos de toma de decisiones y resolver problemas concretos. También como se mencionó, desde hace mucho tiempo se utilizan medios tradicionales y digitales de comunicación, informando, sensibilizando, difundiendo. El fortalecimiento de



**Aprendimos a ser ganaderos,
comprendimos la labor en
todos los sentidos.**

**Gracias al Plan Agropecuario
y su gente.**

Rosario Máximo,
Colonia Artigas, Artigas.



**El Plan Agropecuario ha sido
un apoyo muy grande desde
que comenzamos como grupo.
En la planificación del sistema,
crecimiento y desarrollo de
nuestro trabajo**

Grupo El Arranque.
Paso de la Cruz, Río Negro.



CORPORACION DE MAQUINARIA

LAS 24 HORAS, LOS 365 DÍAS, COMPROMETIDOS CON EL CAMPO.
CERCA TUYO DE VERDAD.



Con el Plan Agropecuario realizamos cursos de capacitación en apoyo a operarios de sistemas ganaderos y jóvenes rurales.

Patricia Gorriti. Productora y expresidenta Asociación Fomento Rural de Valentín. Salto.

la presencia en las redes sociales, servicio de mailings, web o radio y televisión, permitió tener una base sólida desde donde promover las acciones de comunicación para continuar, previa adaptación a cada medio de los mensajes, cumpliendo los objetivos de estar cerca de los productores.

Se estableció un plan de comunicación que involucra diversos medios, priorizando la necesidad de llegada y atendiendo la diversidad de los destinatarios. Se diseñaron nuevas tácticas y establecieron arreglos novedosos que comprenden radio, televisión, WEB y redes sociales. Esta propuesta institucional se nutre y amalgama a partir de iniciativas diversas que surgen y se validan a nivel territorial. Por ejemplo, el WhatsApp se ha utilizado para recibir consultas que son atendidas particularmente y a través de los medios masivos locales, cuando son de interés general. La misma herramienta es utilizada para realizar encuentros virtuales; en este caso, el objetivo es trabajar sobre temas contextuales, a través del intercambio entre productores y técnicos con una lógica de diálogo horizontal donde la experiencia compartida y el análisis conjunto tienen un rol fundamental. También se ha recurrido a medios de comunicación tradicional; tal es el caso de la participación en programas radiales locales con el objetivo de compartir temas propios del momento y habilitando espacios para el intercambio, respondiendo preguntas de los oyentes.

Por su parte, propuestas de capacitación semipresencial como el Curso Ganadero a Distancia requirieron ser rápidamente reformuladas para que no se perdiera parte de su esencia que es el contacto directo entre participantes y tutores, y con la realidad productiva. De esta forma se propuso un nutrido calendario de webinaros (encuentros zoom o teams), trabajos grupales en la plataforma educativa y las salidas de campo fueron sustituidos por recorridos virtuales, que gracias al trabajo conjunto de los técnicos de la institución, resultaron en potentes experiencias de aprendizaje.

Los encuentros virtuales también fue una de las experiencias exitosas y herramienta de comunicación muy potente que sirvió para difundir y recoger consultas mediante los chats de las redes (Youtube y Facebook) y mensajes por WhatsApp. Estos comenza-



Siempre nos parecía que había más pasto del que realmente había en el campo, con el Plan comencé a medir el pasto para planificar mejor el manejo.

Jesús Simón. Productor de Topador, Artigas



HAY GRANDES MOTIVOS PARA DESCORCHAR

En 2022 inauguramos nuestra casa propia. Una sede administrativa más grande, más moderna y más eficiente. Un espacio a la altura de la vitivinicultura uruguaya.



Mediante las giras de productores, tuve la posibilidad de conocer realidades en países vecinos y de compartir muy lindos momentos con otros productores y técnicos del Plan Agropecuario.

Maximiliano García, productor de la Colonia "Luis Citraro", Paysandú.

ron tan solo a una semana de declarada la emergencia sanitaria y se mantuvieron con una frecuencia periódica, con varias actividades semanales, donde se tocaban temáticas contextuales que habitualmente se harían de manera presencial.

Al igual que con la radio a nivel local o el uso WhatsApp, esto implicó resignificar el uso de estas herramientas para poder "estar" de una forma eficaz y a pesar de la distancia impuesta por el contexto. Facebook como red social, permitió interactuar en tiempo real y responder algunas de las tantas preguntas de quienes se encuentran del otro lado de la computadora o del celular, manteniendo así una suerte de cercanía que, si bien no es física, permite que el Plan, pantalla por medio, ingrese a sus hogares o ámbitos cotidianos.

Productor Asociado, el nuevo integrante del Plan

En el marco de trabajo actual, en 2020 se promovió la generación de la figura del Productor Asociado como actor privilegiado de la labor institucional, quien forma parte de una red con permanente vínculo con los técnicos del Plan y otros productores. Esta red permite a quienes la integran, mantener un relacionamiento de confianza personalizado, siendo origen también de información de interés para otros productores y la ganadería en general.

Los productores que participan en esta red se benefician de diferentes maneras:

- Integrando los grupos de whatsapp donde se comparte información, consultas y recomendaciones técnicas.
- Participando en talleres virtuales a medida de las diferentes demandas de los productores asociados o a propuestas de los técnicos.
- Siendo parte de proyectos específicos que son ejecutados por el Plan Agropecuario (Proyecto Gestión del Pasto), lo que genera nuevas oportunidades
- Acompañamiento para la utilización de los servicios y herramientas que el Plan dispone.
- Utilizando las herramientas del Plan Agropecuario de manera exclusiva, por ejemplo de la Carpeta Verde on line.

También los productores asociados al Plan Agropecuario ofrecen información a la institución mediante la encuesta mensual de la Red de información Ganadera (RING) que compendia datos sobre el estado y altura de las pasturas y condición corporal de los vacunos, medidas de manejo realizadas y proyectadas. Esta es una muestra fidedigna de la realidad productiva de los ganaderos, lo que permite tener información confiable para ser difundida.

Felicitamos al Plan Agropecuario

por sus 25 años de trabajo junto al productor,
promoviendo la innovación técnica y organizacional



El mayor valor agregado de un cultivo está en su semilla y esto sólo se logra utilizando semilla de calidad superior e identidad comprobada





El Plan es una Institución de servicio a productores agropecuarios, que nos aporta ideas y crea programas relacionados al quehacer productivo, fomentando las nuevas investigaciones y técnicas de producción. Abriendo caminos hacia una mayor producción y bienestar de la gente de campo.

Familia Rosas Pérez, productores de Mangrullo, Cerro Largo.



En estos 25 años del Plan Agropecuario quiero destacar el rol que ha tenido la institución en el trabajo con los

grupos, en particular el Batoví-Zamora y en mi formación como productor. Creo que en el futuro tiene un rol muy importante en la labor de formar productores, ya que hay muchos desafíos para la producción ganadera.

Luis Donazar, Productor de Curtina, Tacuarembó.



Hace muchos años, luego de participar en actividades del Plan, comencé a utilizar la herramienta de la suplementación en mi predio.

Miguel Bicara. Productor de Cerro Amarillo, Artigas.

Genexys

Origen de rodeos superiores

SOLUCIONES GENÉTICAS

para tu plan de inseminación



AGENTE DE VENTA:



IMPORTADOR Y DISTRIBUIDOR:



Antonio Aguerre Romano

 +598 99 718 806

SOLICITE
**NUEVO
CATÁLOGO**



www.genexys.com.uy



“En el año 2000 comenzamos a usar la Carpeta Verde, nos ha servido para saber dónde estamos parados y como producimos, es una herramienta muy importante para nosotros”

Juan Carlos Merladett y Ana Irazoqui.
Productores de Cerro Pelado, Rivera.

“El Plan me ayudó a priorizar labores y aplicar tecnología, en base a la planificación...”

Herny Rochón.
Ombúes de Lavalle, Colonia.



"Para el productor, el Plan es una gran herramienta. Es la manera que agrónomos y veterinarios trabajen con los productores pequeños. Hemos tenido capacitaciones, ayuda en los predios y para la formación de grupos con el objetivo de producir mejor. Hoy por hoy está dando sus frutos."

Sra. María Alba. Productora y presidenta de la Sociedad Fomento Rural Solís de Mataojo , Lavalleja.



Los desafíos a futuro

Si dudas, esta es una historia que no termina aquí. En un entorno global, regional y local, donde los cambios son una constante, el desafío de adaptarse y avanzar se hace cotidiano.

Desde el punto de vista productivo, el sector agropecuario nacional deberá poder dar respuesta a la creciente demanda mundial de alimentos. El cuidado del medio rural, de las personas que en él habitan y de un entorno, que es de todos, implica producir más pero de manera sustentable.

Esto, sumado a las demandas de un consumidor cada día más preocupado y exigente, requiere procesos productivos más eficientes y respetuosos del bienestar animal y de los recursos naturales.

El manejo de otras variables y no solo productivas, tales como una articulación adecuada con otros eslabones de la cadena, el acceso a mercados, la inocuidad alimentaria, el bienestar animal y el status sanitario, la trazabilidad, la disponibilidad y formación de mano de obra, la pluriactividad, la integración generacional, la inclusión de los jóvenes y de las mujeres, entre muchas otras, requieren generar y hacer circular información, conocimientos y experiencias, a ser incorporados a procesos de decisión efectivos que contribuyan con el logro de los objetivos que los distintos actores con los que trabajamos se formulan. Este entorno, requiere del aporte e intercambio de ideas, de ge-

nerar en conjunto futuros posibles y de colaborar entre todos a poder alcanzarlos.

Hoy el Plan Agropecuario se encuentra ejecutando varias acciones que proyectan a la institución, generando o adecuando diferentes métodos de extensión. En esta línea, se viene ejecutando desde 2020 el Proyecto de Gestión del Pasto (FPTA 356), con la adaptación a la realidad ganadera uruguaya de los laboratorios vivientes, la realización de mentorías de productor a productor, la identificación del manejo de la pastura como el origen de los procesos y resultados productivos, ecológicos y sociales de los sistemas.

También abriendo la puerta a otras formas de hacer y pensar la ganadería, incorporando nuevos enfoques como por ejemplo el Agroecológico.

El Plan Agropecuario hace propios estos desafíos y debe seguir aportando a este proceso, en conjunto con los productores, sus organizaciones y otras instituciones. Contamos para ello, con la experiencia de todos estos años y con la capacidad y el deseo de seguir aprendiendo. Es la vocación institucional, brindar elementos para construir capital humano, generando, difundiendo, capacitando, construyendo de esta manera, capacidades en quienes trabajan y trabajarán, en quienes deciden y decidirán, de forma de seguir apostando a sistemas de producción sustentables, vivibles y adaptados a esta nueva realidad.



ACOMPañAMOS A LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

Estamos para apoyarte a lo largo de todo el proceso de producción, industrialización y comercialización del arroz.

- **FINANCIACIÓN DE CULTIVOS:**

Para el cultivo, te ofrecemos financiamiento en plazos que llegan al año y entregas parciales, con condiciones diferenciales si tu predio cuenta con riego propio.

- **AGROCRÉDITO:**

Para cubrir las necesidades de capital de giro, te ofrecemos la chequera Agrocrédito: un préstamo de inmediata y libre disponibilidad, que se activa cuando cobran tu cheque. Al pagar el préstamo, la línea inmediatamente queda disponible para que sigas disfrutando de tu chequera Agrocrédito.

- **MEJORAS Y EQUIPOS:**

Podés financiar tus compras de maquinaria e implementos agrícolas en plazos que llegan a los cinco años, con períodos de gracia de hasta seis meses para el pago del capital. Financiá hasta el 80% de tu compra con el apoyo del Banco País.

BROU.COM.UY



**BANCO
REPÚBLICA**