

# Evaluación y resultados del Proyecto “Mejora en la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar del Uruguay”

Ing. Agr. Virginia Porcile Rodríguez (Coordinadora general del proyecto)

Ing. Agr. M.Sc. Raúl Gómez Miller (Coordinador predios foco, INIA)

Luego de tres años de trabajo, en el mes de junio finalizó el proyecto “Mejora en la sostenibilidad de la ganadería familiar de Uruguay”.

El mismo se ejecutó mediante el acuerdo entre dos instituciones de Nueva Zelanda (Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio, AgResearch) y tres de Uruguay (INIA, IPA y MGAP). En esta oportunidad presentamos los ejes del trabajo realizado y una primera evaluación de sus alcances, pero estamos convencidos que sus aprendizajes y productos se incorporarán en otras propuestas y servirán de base para una nueva fase de la extensión en ganadería.

## La estrategia

El proyecto asumió un compromiso de integración internacional e institucional que se planteó como objetivo general contribuir a mejorar la rentabilidad y viabilidad de predios ganaderos familiares sin afectar los recursos naturales (suelo, agua, campo natural) sobre los que se basa la producción de carne y lana de nuestro país.

Se encaró a través de una perspectiva y una metodología de trabajo novedosa, que pretendió alinear el conocimiento de los técnicos con los saberes y la experiencia del productor, con la filosofía de aprendizaje de productor a productor.

La propuesta permitió una nueva mirada a las perspectivas de desarrollo en el sector ganadero familiar, con un enfoque integral de los sistemas productivos, tomando en cuenta los recursos naturales, las necesidades y objetivos de la familia, el sistema de producción y el contexto local.

La estrategia se basó en el trabajo con empresas ganaderas de diversos puntos del país a las que se denominó Predios Foco, que fueron apoyadas y monitoreadas durante tres años y que tenían como condición principal ser gestionados por productores y que la producción del predio constituyera el principal ingreso familiar. Estos predios estuvieron apoyados con un técnico Facilitador que realizaba visitas regulares destinadas a monitorear el plan de trabajo propuesto, recabar información del predio e intercambiar ideas con el productor.

## Criterios de selección de los predios

Al inicio del proyecto se acordaron los criterios de selección de los productores y predios participantes, así como los compromisos de ambas partes bajo la premisa de que los productores participantes deberían estar dispuestos a generar cambios en sus sistemas (obviamente, siendo su propia decisión), a llevar ciertos registros y compartirlos y estar afines a escuchar y discutir propuestas con otros productores.

En el año 2014 se realizó el proceso de selección, del cual resultaron 24 candidatos a Predios Foco (11 en el Basalto, 8 en las Sierras del Este y 5 en el resto del país), que culminó en 20 predios focos consolidados (Figura 1).

1. Esta etapa se ejecutó por dos vías:  
a través del contacto con organizaciones de productores, que propusieron una lista de potenciales candidatos en su zona. Una vez que se visitaron, se seleccionó a aquellos que se entendió se ajustaban mejor a los criterios acordados.

2. mediante invitación directa de los

**Figura 1.** Mapa con ubicación de los Predios Foco participantes del proyecto.



facilitadores, quienes conocían la zona y tenían alguna vinculación previa con productores que se ajustaban a la propuesta.

Una vez seleccionados los predios se desarrolló una estrategia de trabajo común a cada uno de ellos que estuvo sustentada en cuatro pilares.

- Plan predial
- Facilitador
- Grupo
- Organización

### Plan predial

Una vez realizado el diagnóstico de cada Predio Foco, se elaboró para cada caso, un plan predial, con metas concretas que se fueron monitoreando durante los tres años del proyecto. Las particularidades de cada una de las situaciones, llevaron a ir realizando ajustes, a tomar decisiones de manejo y financieras frente a determinados hechos (sequía, situaciones familiares, comerciales, etc.) las que se discutieron con el facilitador y el grupo de productores de apoyo en cada predio. Esta dinámica permitió generar información sobre la evolución de cada uno de ellos, la que se fue contrastando

**Figura 2.** Importancia del plan predial realizado para cada Predio Foco.

#### ¿Por qué un plan predial?

- Ayuda a fijar y visualizar metas
- Permite planificar con tiempo y ordena el uso de recursos
- Permite prever necesidades financieras
- Permite analizar la evolución y corregir

#### ¿Qué metas se plantearon los productores?

Las principales metas planteadas por los productores fueron:

- Mejora de los ingresos para seguir viviendo del campo
- Trabajar más cómodo (lograr balance trabajo/tiempo libre)
- Aumento de la producción
- Estabilidad en la producción
- Mejores instalaciones
- Mejora genética del rodeo

contra el plan original para actuar sobre bases objetivas (Figura 2).

### Los facilitadores

Se conformó un equipo de 19 técnicos, 16 de IPA y 3 contratados por INIA, que recibieron capacitación en técnicas de comunicación, elaboración de diagnósticos y planes prediales, planificación financiera y moderación de grupos, para nivelar las capacidades en el seguimiento de cada uno de los pre-

dios. El concepto de facilitador implica fomentar un cambio en el rol clásico del técnico desde la posición de asesor al de moderador, facilitando el proceso de aprendizaje e intercambio de opiniones entre los productores (Figura 3).

En la figura 4 se sintetiza la forma de trabajo llevada a cabo por los facilitadores durante el proyecto.

Esto permitió un apoyo sólido al proceso de toma de decisiones del productor-familia, complementado con el



REMATE ANUAL

MIÉRCOLES

11/10

SALTO, URUGUAY

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE SALTO

REMATAN:

ADMINISTRA:



INTEGRAMOS



Salto, Uruguay

(+598) 4732 0435

(+598) 99 864 266

info@bayucua.com

www.BAYUCUA.com



BAYUCUA

Desde 1906

apoyo de servicios que se hicieron disponibles a todos los predios foco: asesoramiento veterinario, información de crecimiento de pasturas, muestreos de suelos y semillas, talleres de capacitación y herramientas específicas de soporte para la planificación de un eficiente manejo animal y de la pastura.

### Los grupos

En torno a cada Predio Foco se intentó reunir un grupo de productores interesados en participar del proyecto. El rol del grupo consistió en apoyar al productor en la toma de decisiones compartiendo su propia experiencia, involucrarse en el uso de información y en la toma de decisiones de forma de aprender de un proceso del que todos pudieran llevar ideas o herramientas o experiencias para utilizar en sus propios predios (Figura 5).

La estrategia intentó promover que los productores fuesen los protagonistas, jugando los miembros del grupo un papel importante en la presentación de información en alguno de los Días de campo.

En aproximadamente un tercio de los predios se logró el objetivo de conformar grupos nuevos, otra tercera parte de los productores ya pertenecían a grupos y tomaron al proyecto como una oportunidad para renovar la dinámica de trabajo que se venía llevando desde un período anterior. En otra tercera parte de los casos, en tanto, no se lograron formar grupos o se disolvieron por diferentes razones (incorrecta selección de predios, pérdida de interés, carencias de relacionamiento en la zona, problemas familiares, cambio de facilitadores, desmotivación, carencia de habilidades, falta de tiempo etc.).

### Las organizaciones

Las organizaciones locales constituyeron el otro pilar para el funcionamiento del proyecto. Se buscó que los productores seleccionados pertenecieran a alguna organización de la región para darle un anclaje territorial al proyecto y a través de la misma poder ampliar la convocatoria a actividades de difusión generadas desde el propio Predio Foco (días de campo, actividades técnicas



Facilitadores capacitados

**Figura 3.** Rol del técnico facilitador.

#### ¿Por qué un facilitador?

- Brinda información técnica actualizada
- Organiza y recopila datos; apoya en el análisis de información
- Elabora plan predial y le da seguimiento
- Motiva, desafía, facilita el intercambio entre productores.

**Figura 4.** Dinámica de trabajo del proyecto

- Elaboración de un diagnóstico de la situación inicial de la empresa,
- Elaboración de un Plan Predial con metas claras, en conjunto con el productor y familia
- Organizar 3 o 4 reuniones por año con un grupo de productores invitados por el productor para discutir e intercambiar sobre las decisiones a tomar para lograr las metas planteadas
- Coordinar el apoyo de los servicios opcionales que el proyecto proporcionaba
- Organizar un Día de Campo por año, en el cual el Predio Foco abría sus puertas a la comunidad

**Figura 5.** Rol del grupo acompañante del Predio Foco.

- ¿Para qué el trabajo en grupo?
- Intercambiar ideas, recibir aportes, discutir estrategias
- Abrir la cabeza a nuevas opciones
- Crecer en conjunto
- Analizar posibilidades de negocios en común



en temas específicos demandados por productores de la región, etc.). En algunos casos se logró un muy buen nivel de compromiso de la organización local, lo que facilitó el funcionamiento del proyecto y contribuyó en la divulgación de sus resultados. En otras situaciones, el aporte de las organizaciones de base fue nominal, al tratarse de instituciones que en los hechos tienen una escasa dinámica de trabajo, con reuniones esporádicas de sus socios y con poco interés en promover temas de alcance productivo-económico.

Si bien en proyectos de estas características se tiende a una homogeneización de prácticas y recomendaciones, bajo el supuesto de que todas las situaciones son similares, lo que predomina es la diversidad. Se partió de 20 situaciones diferentes, fiel reflejo de la heterogeneidad de las empresas ganaderas familiares de nuestro país. En ese sentido, alguno de los aspectos que se destacan son:

Distintas regiones con sus particularidades.

- Producción de forraje; en algunas situaciones con un porcentaje de área mejorada relativamente importante (superior al 20 % del área de pastoreo).
- El porcentaje de la tierra que se maneja en régimen de propiedad.
- Facilidad de acceso a servicios en función de la ubicación del predio.
- Nivel educativo de los productores.
- Diversidad de vínculos y relaciones.
- En algunos casos, existían grupos ya formados.

- Predios con diferentes niveles de productividad y conformidad con el desempeño de la explotación. Algunos partieron de niveles altos y por tanto con más dificultades para mostrar evolución.

En este caso, la virtud del proyecto fue encarar cada una de las situaciones en base a sus particularidades, contemplando los objetivos familiares, los tiempos del productor, las características del contexto.

### Los cambios incorporados

Al concluir el proyecto y con el propósito de recabar la opinión objetiva de los productores que participaron con sus predios, se contrató una consultoría externa para realizar una evaluación del mismo. A partir de los testimonios recabados, podemos llegar a las siguientes conclusiones.

En general, y considerando el total de productores de los Predios Foco, se ha detectado un mejor manejo de la pastura, utilizando diversas formas

de evaluar la disponibilidad forrajera, aspecto clave para la correcta asignación de forraje en base a las distintas necesidades de las diversas categorías del stock. Alineado con esto, lenta y paulatinamente se ha ido ajustando la dotación, aunque aún en algunos casos debe reducirse más.

Se destaca también la implementación generalizada de técnicas nuevas, de proceso: diagnóstico de gestación, manejo de la condición corporal, revisión de toros, diagnóstico de actividad ovárica, que contribuyen a una gestión más eficiente del recurso forrajero, impactando en la productividad. Otro de los logros que se visualizaron fue la importancia que los productores comenzaron a darle a la sanidad animal, un aspecto del manejo al que, en algunas circunstancias, no se le daba la prioridad necesaria y estaba enmascarando ciertos problemas productivos.

Por otro lado, se fueron incorporando registros y su interpretación, como resultado del plan predial. Esto contribuyó

El Grupo



yó a la jerarquización de la planificación en el predio, tanto productiva como financiera. Este último punto promovió la posibilidad de que en los encuentros de grupo se discutiera sobre datos objetivos.

Más allá de la evolución de estos indicadores, en general, se dieron otros cambios en los predios, más difíciles de medir pero que seguramente se harán visibles en el futuro. Entre ellos está la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por parte de los productores, tomando contacto con nuevas tecnologías y herramientas de gestión que antes no se manejaban. Se generaron, además, nuevas relaciones, más vínculos con otros productores y grupos con los que se creó la capacidad de compartir y analizar resultados en forma objetiva, comprometida y con mentalidad abierta. Eso aportó a lograr, de manera progresiva, una mayor confianza y seguridad en la toma de decisiones, que seguramente redundará en cambios positivos en la gestión predial.

### El derrame: la opinión de los integrantes de los grupos

Con la finalidad de evaluar si el proyecto había generado cambios a nivel de los integrantes de los grupos al cabo de tres años junto al Predio Foco, se entrevistó a integrantes de siete de los grupos arribando a las conclusiones que aparecen en el Figura 6

### En síntesis

En ganadería extensiva, tres años es poco tiempo para ver una evolución consistente a nivel general en productividad e ingresos de las empresas

**Figura 6** Cambios operados en los productores integrantes de los grupos

	<b>Cambios detectados por los integrantes de los grupos</b>
<p>¿Han implementado cambios en sus predios?</p> <p>El 74 % de los encuestados manifestó haber incorporado cambios en el manejo de todas o alguna de estas tecnologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste de carga</li> <li>• Manejo de pasturas</li> <li>• Manejo del entore, preñez y destete</li> <li>• Suplementación del ganado</li> <li>• Uso de tecnologías</li> <li>• Sanidad</li> <li>• Mejora en la genética</li> </ul>
<p>¿Qué importancia tuvieron las reuniones de grupo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivan a hacer cambios</li> <li>• Se ven ejemplos de cómo prácticas o tecnologías funcionan en los Predios Foco</li> <li>• Reafirman conceptos</li> </ul>
<p>¿Cuáles fueron los aspectos más valiosos del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio entre productores</li> <li>• Instituciones (INIA, IPA) más cerca de los productores</li> </ul>

familiares. La experiencia del proyecto muestra que:

- Los predios que ya tenían una historia previa de alta productividad, la estabilizaron y los que partieron de niveles muy bajos, lograron interesantes avances.
- El proceso que lleva el hecho de tomar nuevas decisiones y realizar cambios en las prácticas de manejo, es diferente para cada productor y familia; algunos productores necesitan más tiempo y por tanto el impacto de los cambios se refleja más lentamente o en plazos más largos.
- En las decisiones y en los resultados influye el clima, el mercado y las necesidades familiares.
- El rol de los productores integrantes del grupo, en el intercambio de experiencias y visiones, fue clave para ejercitar el análisis de los registros y apoyar el proceso de toma de decisiones que se realizó en los predios Foco

y que, a su vez, también contribuyó a generar concientización y cambios en algunos de los productores del grupo.

- Asociado a lo anterior, podemos concluir que en un proyecto el trabajo con gente tiene frecuentes situaciones de conflictos que influyen en las decisiones y en los tiempos, sea por objetivos diversos: abandono de predios, problemas familiares, cambio de facilitadores, evolución del grupo y tiempos distintos.

El proyecto "Mejora en la sostenibilidad de la ganadería familiar de Uruguay" permitió a las instituciones (INIA, IPA, MGAP) aterrizar una metodología de trabajo, que resulta exitosa cuando se combinan los cuatro pilares de la propuesta: productores interesados y comprometidos, un grupo de productores con temas de interés común, una organización de productores que es socia y comprometida en el proceso y facilitadores con experiencia, motivación y compromiso. ■

