



Agrociencia Uruguay

ISSN: 1510-0839

ISSN: 2301-1548

agrociencia@fagro.edu.uy

Universidad de la República

Uruguay

Rodríguez, N.; Álvarez, J.; Molina, C.; Grau, M.; Areosa, P.; Boné, G; De Hegedus, P.
Comunicación, Participación y Gestión adaptativa para el Desarrollo
Sustentable de la Ganadería Familiar de Sierras del Este, Uruguay
Agrociencia Uruguay, vol. 24, núm. Esp.1, 2020, Julio, pp. 1-11
Universidad de la República
Uruguay

DOI: <https://doi.org/10.31285/AGRO.24.343>

- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org





Editor

Virginia Rossi 
Universidad de la República,
Montevideo, Uruguay.

Eduardo Chia 
INRAE, Montpellier, Francia.

Correspondence

Norberto Rodríguez,
norrod@fagro.edu.uy

Received 15 ene 2020

Accepted 08 mar 2020

Published 17 jul 2020

Citation

Rodríguez N, Álvarez J,
Molina C, Grau M,
Areosa P, Boné G, De
Hegedus P. Comunicación,
Participación y Gestión
adaptativa para el
Desarrollo Sustentable de
la Ganadería Familiar de
Sierras del Este, Uruguay.
Agrociencia Uruguay
[Internet]. 2020 [cited dd
mmm yyyy];24(NE1):343.
Available from:
http://agrocienciauruguay.
uy/ojs/index.php/agrocienci
a/article/view/343

doi:

[10.31285/AGRO.24.343](https://doi.org/10.31285/AGRO.24.343)

Comunicación, Participación and Adaptive Management for Sustainable Development of Family Livestock in Sierras del Este, Uruguay

Comunicación, Participación y Gestión adaptativa para el Desarrollo Sustentable de la Ganadería Familiar de Sierras del Este, Uruguay

Comunicação, Participação e Gestão Adaptativa para o Desenvolvimento Sustentável da Pecuária Familiar nas Serras do Este, Uruguai

Rodríguez, N. ¹; Álvarez, J. ¹; Molina, C. ¹; Grau, M. ¹; Areosa, P. ¹; Boné,
G. ¹, De Hegedus, P. ¹

¹Universidad de la República, Facultad de Agronomía, Departamento de Ciencias
Sociales, Montevideo, Uruguay.

Abstract

This article presents results of the participatory action research Project “Co-innovation for the sustainable development of the family cattle raising in the Sierras del Este”. The project is financed by the National Institute of Agricultural Research and is implemented by the Agriculture College (Social Sciences Department) and the Agricultural Plan Institute (Extension Agency, east office). Three organizations of producers located in the east region of Uruguay take part in the project. The project begun in 2017 and is expected to finish in 2021. Inter-



vention strategy is based on three key action areas: i) producer farm, ii) group of producers, and iii) organization of producers. Target population covers 200 producers while indirect beneficiaries reach 650 producers. The main results obtained at present are: i) three workshops of participatory rural diagnosis carried out to identify problems, ii) innovation regional system identified, iii) three groups of producers developed, 10 training days carried out, and advisory services to the three organizations, iv) main actions identified to articulation to the value chain, v) implementation of the participatory monitoring and evaluation system, and vi) empowerment of producers as critic, reflective and cooperative persons (this outcome emerges as a consequence of previous results).

Key words: rural development, family cattle raising, co-innovation, knowledge management, communication

Resumen

Este artículo es una síntesis de un proyecto de coinnovación en ganadería familiar desarrollado en el Este de Uruguay por un equipo pluridisciplinario entre marzo 2017 y marzo 2021. La estrategia de intervención, enmarcada en un proceso de investigación-acción participativa, apunta a trabajar en tres espacios: i) el predio ganadero familiar, ii) grupos de productores, y iii) las sociedades de fomento rural. Se apunta a trabajar con 200 productores en forma directa, alcanzando a 650 en forma indirecta. Los resultados obtenidos son los siguientes: i) se han logrado identificar algunos de los principales problemas de las organizaciones y los productores a través de tres talleres de diagnóstico rural participativo en las organizaciones de productores; ii) caracterización del sistema de innovación regional; iii) conformación de tres grupos de productores, realización de 10 jornadas de capacitación; y apoyo a las directivas de las organizaciones; iv) identificación de acciones para la articulación a cadenas de valor, v) puesta en marcha de un dispositivo de seguimiento y evaluación participativo, y vi) avances en el empoderamiento de los productores como sujetos reflexivo-críticos y de acción colectiva (consecuencia de los resultados anteriores).

Palabras clave: desarrollo rural, ganaderos familiares, co-innovación, gestión del conocimiento, comunicación

Resumo

Este artigo é uma síntese do projeto Co-inovacao da pecuaria familiar desenvolvido no leste do Uruguai desenvolvido por uma equipe multidisciplinar entre março de 2017 e março 2021. A estratégia de intervenção, enquadrada em um processo de investigação-ação perspectiva, aponta um trabalho em três espaços: i) estabelecimento pecuário familiar ii) grupos de produtores e, iii) sociedades de desenvolvimento rural. O objetivo foi trabalhar com 200 produtores em forma direta, atingindo a 650 em forma indireta. Os resultados obtidos foram: i) a identificação de alguns dos principais problemas das organizações e dos produtores através de três oficinas de diagnóstico rural participativo em organizações de produtores; ii) caracterização do sistema de inovação regional; iii) formação de três grupos de produtores, realização de 10 jornadas de treinamentos, e apoio às diretivas das organizações; iv) identificação de ações para a articulação de cadeias de valor; v) proposta em andamento de um dispositivo de monitoramento e avaliação participativo e; vi) avanços no empoderamento dos produtores como sujeito críticos-reflexivos e de ação coletiva (consequência dos resultados anteriores).

Palavras-chave: desenvolvimento rural, agricultores familiares, co-inovação, gestão do conhecimento



1. Introducción

Las visiones de cambio técnico lineal han dado paso en la actualidad a enfoques alternativos en donde se procura comprender al productor, su familia y trayectoria, para entender su racionalidad en la toma de decisiones. Pero además es necesario tener presente que en las nuevas visiones la tecnología no puede adoptarse en forma esquemática e instantánea. Es un proceso de aprendizaje que demanda tiempo porque requiere conocimiento tácito para la apropiación, que surge de la experiencia ganada. Como señala Chia⁽¹⁾, la innovación «...no es solamente el hecho de fabricar nuevos productos, nuevas formas de administrar o de organizar, sino también el de generar aprendizajes entre los actores. Estos aprendizajes no solo van a permitir a los actores trabajar juntos, innovar, adaptar o adoptar una nueva tecnología, sino también van a servir en el trabajo ordinario (cotidiano) de los actores en las empresas, organizaciones, territorios para “explotar” o “explorar” nuevas situaciones».

Chia⁽¹⁾ entiende que la innovación «es un fenómeno complejo, multidimensional, conflictivo que se genera en un proceso en “torbellino” (remolino) entre actores públicos y privados y entre los niveles locales, regionales y nacionales». Es quizás por eso que innovar no es simple y que la innovación no es ni lineal ni el producto de un actor único: la innovación no se decreta, se construye social y territorialmente.

PROCISUR⁽²⁾ señala cuáles son los actores que integran un sistema de Innovación: i) subsistema de ciencia, tecnología y extensión; ii) productores; iii) redes y organizaciones de productores y empresas; iv) organizaciones de la comunidad, y v) diferentes niveles de Gobierno.

Adquiere su importancia reflexionar acerca de cuál conocimiento se considera relevante (explícito o tácito) y cómo se gestiona (se identifica, se comparte, se utiliza) en el marco de un proceso de intervención como el que se presenta. El conocimiento explícito se asocia con el modelo tradicional de insumos (Investigación genera y transfiere a Extensión, que lo difunde a productores). El tema es de comunicación. El conocimiento implícito se asocia más con prácticas de manejo. Ya no es

solo la Investigación el origen, son muchos actores que interactúan en todas las etapas. Estrategias de diálogo para trabajar tecnologías de manejo, como son los talleres, representan el ambiente ideal para identificar (recuperar) el conocimiento tácito, cuando se comparten experiencias (conocimiento tácito) o se comparten informaciones (conocimiento explícito) que al interiorizarse en las personas se transforman en conocimiento tácito. El técnico al moderar en el marco de esas estrategias va transformando conocimiento tácito (o implícito) en explícito (informaciones).

En los talleres se aprende entonces dialogando (las personas reflexionan sobre las experiencias compartidas y esta reflexión es una forma válida de aprendizaje como lo es el «aprender haciendo»). Las experiencias compartidas refieren al conocimiento implícito o tácito. Cuando se tiene un conocimiento previo, la interacción con la información y conocimiento (I y C) que circulan genera un nuevo conocimiento (modifica el existente) o se refuerza el que ya se tenía. Cuando se carece de conocimiento previo (o es incompleto), la circulación de I y C en los talleres genera el marco para el desarrollo de nuevo conocimiento en los asistentes. La interacción y conversión entre conocimiento tácito y explícito generan nuevo conocimiento, en Nonaka y Takeuchi⁽³⁾.

En este escenario de conocimiento ausente o incompleto, si se le agregan también condiciones de variabilidad en el medio ambiente que afectan los resultados esperados, están dadas las circunstancias para abordajes sistémicos para la toma de decisiones como lo es la gestión adaptativa. El mismo enfatiza la construcción de conocimiento (en el marco de situaciones de enseñanza - aprendizaje planificadas) que permita mejorar la futura toma de decisiones, según Walters⁽⁴⁾. Al «aprehender» ese conocimiento, el productor lo adapta necesariamente a su realidad. La co-innovación implica la existencia de varios actores trabajando de forma colaborativa en pos de la innovación. Como se mencionó anteriormente, no es solo la investigación aportando su conocimiento.

La gestión adaptativa implica flexibilidad en las estrategias de intervención a través de: i) actores extensionistas con un rol facilitador, ii) actividades de capacitación y diálogo con productores (para



facilitar la adaptación del conocimiento a la realidad de cada productor), y iii) sistemas de seguimiento y evaluación aportando la necesaria reflexión en torno a los cambios del contexto que afectan al proyecto (para facilitar la adaptación). Co-innovación y gestión adaptativa son conceptos que se relacionan. No obstante, puede haber co-innovación sin gestión adaptativa, mientras que es más difícil un abordaje de gestión adaptativa sin una visión sistémica de la innovación.

Este artículo es una síntesis de las acciones realizadas al presente en el marco del proyecto «Co-innovación para el Desarrollo Sustentable de la Ganadería Familiar de las Sierras del Este mediante la planificación predial, el trabajo en grupos y la articulación a cadenas de valor asociativas» financiado por el Fondo de Promoción de Tecnologías Agropecuarias (FPTA) del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) de Uruguay. Lo lleva adelante un equipo docente del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Agronomía con el apoyo del Instituto Plan Agropecuario (IPA regional este). Participan del mismo tres organizaciones de productores ganaderos de la región este de Uruguay: la Sociedad de Fomento Rural de Garzón (SFR Garzón), la Asociación de Fomento Rural de Las Cañas (AFR Las Cañas) y la Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado (SFR Maldonado). El proyecto comenzó a gestarse a mediados de 2014, a partir de demandas planteadas por los productores en oportunidad de realizar una serie de cursos dictados en la región que abordaban la temática de la gestión de empresas ganaderas familiares.

La propuesta del proyecto se focaliza en el subgrupo de productores ubicados predominantemente en suelos de sierra localizados en las áreas de influencia de las organizaciones de referencia (55 al 60 % de los productores ganaderos de Maldonado). Durante el año del censo 2011, solamente 3 de cada 10 productores ganaderos familiares recibieron asistencia técnica. Globalmente el uso del suelo dentro de este grupo indica un 11 % de montes (principalmente natural); un 13 % de mejoramientos forrajeros (la mitad intensivo y la otra mitad extensivo), y un 74 % de campo natural. La mayoría de estos productores presentan desempeños productivos y resultados económicos muy

limitados. Este bajo desempeño puede asociarse en muy buena medida al no uso de las tecnologías disponibles, cuestión identificada en varios trabajos científicos⁽⁵⁾⁽⁶⁾.

Según Saravia Díaz y Gómez Miller⁽⁶⁾, las redes de información que manejan los productores ganaderos de las sierras del este son débiles, acceden a información de tipo general, es reducido el número de productores que asiste a jornadas técnicas, 36,2 %, los que tienen asesoramiento técnico frecuente son el 30 %, y solo el 9 % se integra a grupos de productores, los autores manejan un total de 4000 productores ganaderos, ocupando toda la región de las Sierras del Este. El presente proyecto de extensión plantea trabajar y tener impacto en 650 productores, es decir el 16 % aproximadamente del total de productores ganaderos de este agroecosistema.

Con el fin de superar algunos de estos indicadores y contribuir a mejorar la situación de los productores ganaderos de las Sierras del Este, el proyecto plantea como objetivo general «contribuir a la co-innovación para el desarrollo sustentable de la ganadería familiar en la región de Sierra del Este y áreas de influencia», a partir de ese marco se propone un objetivo específico concreto: «Fortalecer las organizaciones de productores (SRF) para el desarrollo de la ganadería familiar en Sierras del Este». Para la concreción de los objetivos la estrategia de intervención plantea tres planos de trabajo, el predio, los grupos de productores y el fortalecimiento y articulación con las organizaciones de referencia (SFR).

El proyecto se organiza en cinco componentes principales:

1. Caracterizar el Sistema de Innovación Agrario de la región.
2. Agrupamiento y capacitación de los grupos de productores formados.
3. Identificación y fortalecimiento de las tecnologías de articulación asociativa (TAA).
4. Integración a cadenas de valor.
5. Seguimiento y evaluación del proyecto.

El período de intervención del proyecto es de cuatro años (marzo 2017- marzo 2021), donde se es-



tableció un cronograma general para la implementación de los componentes, con sus respectivas actividades y los productos a concretar.

2. Materiales y Métodos

El proyecto se enmarca en una perspectiva de investigación-acción que incorpora en el proceso de investigación a las personas involucradas con el objetivo de producir cambios en la realidad intervenida. Este involucramiento arranca desde la identificación de los problemas, continúa en todo el proceso y procura: i) desarrollar las capacidades individuales y colectivas de 200 productores en forma directa (incrementar el conocimiento de la tecnología disponible, mejoramiento en los procesos de toma de decisiones y gestión predial, creación de espacios de dialogo técnico, promoviendo el uso de la asistencia técnica), y ii) el fortalecimiento de las organizaciones de productores, en particular referido a la implementación de tecnologías de articulación asociativa y la integración e inserción de los productores en cadenas de valor. Este fortalecimiento organizacional genera condiciones para llegar a un número mayor de productores, estimando alcanzar por esta vía los 650.

La estrategia metodológica apunta a conjugar tres espacios de trabajo para generar un proceso de intervención integral. *El predio ganadero*, mediante procesos de planificación conducidos a través de instancias de capacitación-acción de los productores; *El grupo de productores*, como espacio de asistencia técnica, capacitación e interacción entre los productores y técnicos. En este espacio se desarrollan talleres de diálogo para el cambio técnico. La interacción con técnicos (INIA, IPA, del proyecto, de las sociedades de fomento) a este nivel es clave, ya que da lugar a los procesos de compartir saberes entre el conocimiento «local» y el «científico» (lo que implica creación de nuevos saberes).

El tercer espacio refiere al *Apoyo a las sociedades de fomento rural*, como espacio para otorgar factibilidad a tecnologías de altos requerimientos de escala (uso de maquinaria, operativo de silo de grano húmedo de sorgo, etc.) y competitividad en la comercialización de insumos y productos. A es-

tos instrumentos los denominaremos tecnologías de articulación asociativa (TAA).

Lo anterior implica como tareas centrales a desarrollar en el proyecto:

Delimitar los actores básicos del sistema de innovación y los mecanismos de interacción existentes.

Realizar instancias de capacitación y promoción de la planificación como herramienta fundamental para una buena gestión predial.

Desarrollar herramientas de registro de datos prediales sencillas, que faciliten el proceso de adopción de las mismas.

Generar diagnósticos participativos sobre la situación social, técnica y económica en las zonas de acción de las Sociedades de Fomento. A partir de los mismos promover acciones de cambio.

Fomentar la conformación de grupos zonales de productores como forma de generar espacios de interacción que promuevan la adopción de tecnologías disponibles (redes de dialogo técnico). Esta forma de trabajo permitirá además hacer un uso más eficiente de los recursos (humanos y materiales) con que cuentan las Sociedades de Fomento para promover el cambio técnico y la inserción de los productores familiares en las cadenas de valor.

Articular a los productores y los grupos con las Sociedades de Fomento a los efectos de acceder al uso de las tecnologías de articulación asociativa.

Conocer el funcionamiento de las cadenas de valor a las que los productores se integran y buscar una mejor inserción en estas. De esta manera se contribuirá a mejorar uno de los aspectos críticos para la ganadería familiar como es la comercialización.

Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación participativos.

3. Resultados

El proyecto se encuentra en plena ejecución a la fecha de este artículo.

3.1 Los talleres efectuados



Un avance lo constituye la realización de tres talleres de diagnóstico rural rápido (DRR) con cada una de las organizaciones de productores ganaderos participantes, lo que ha permitido identificar los principales relacionamientos con los distintos actores que participan e intervienen en el sector ganadero de la región este de Uruguay. Cada una de las instancias de taller DRR fue valorada positivamente por los colectivos, la experiencia permitió relevar información clave para el desarrollo del proyecto de extensión, a las organizaciones les permitió compartir un espacio de diálogo y construcción de propuestas. El objetivo de los talleres de diagnóstico para el equipo técnico del proyecto consistió en sondear la situación social, técnica y económica en las zonas de acción de las SFR, a partir de los diagnósticos evaluar la pertinencia de las acciones planteadas como alternativas en el proyecto y planificar las actividades para promover situaciones de cambio.

La metodología de trabajo implementada en los talleres favoreció la participación de la mayor cantidad de socios de las organizaciones, se trabajó en subgrupos y en plenario. La técnica utilizada para tener una caracterización general de la organización fue la construcción de mapas parlantes en subgrupos, posteriormente se aplicó la técnica de diagramas de Venn para elaborar mapas de actores e identificar los principales relacionamientos que tienen las organizaciones con los demás actores sociales de la región, este insumo aporta información valiosa en la identificación de los potenciales actores del sistema de innovación regional y puede dar indicios de las sinergias existentes.

Con el objetivo de detectar potenciales necesidades de capacitación de cada grupo, se solicitó a los participantes en los DRR de cada organización que completaran una matriz de preferencias donde se listaba la gran oferta de tecnologías (de insumo y procesos) disponibles para la ganadería. Se consultó sobre la aplicación o no de las mismas y se clasificaron las necesidades de capacitación marcadas por los participantes como prioritarias. Se pudo recoger información directamente de los actores sobre cuáles tecnologías se usaban habitualmente y cuáles no se han adoptado por falta de conocimiento y se requiere capacitación.

Para relevar los principales problemas que identifica la organización actualmente, cada socio propuso tres problemas que destacaba como los más relevantes, posteriormente en formato plenario se compartieron los planteos individuales, se sintetizó y se llegó a los principales problemas identificados por la organización.

Figura 1. Mapa de actores y principales relacionamientos de SFR Garzón

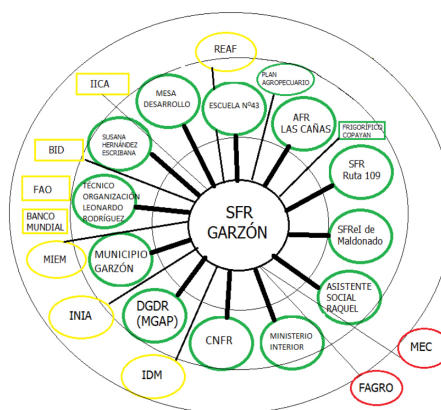


Figura 2. Mapa de actores y principales relacionamientos de AFR Las Cañas

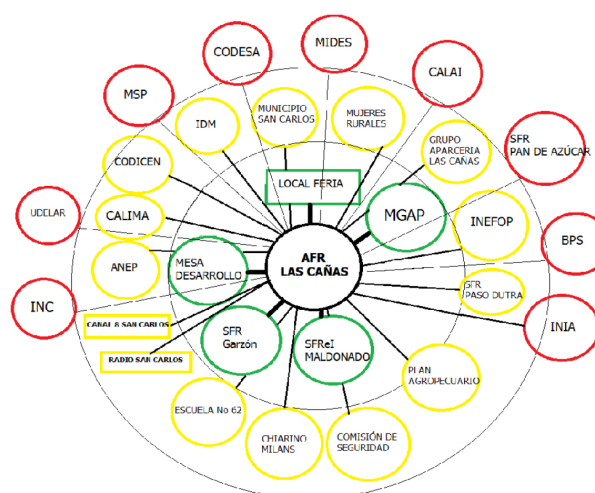
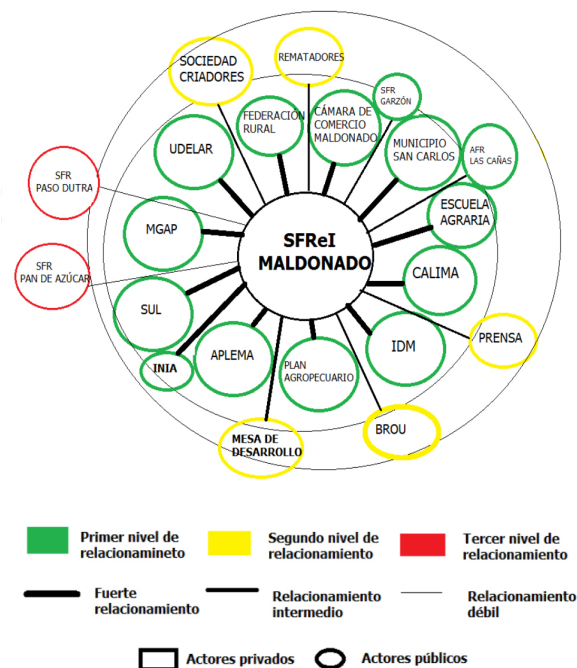




Figura 3. Mapa de actores y principales relacionamientos de SFR e I de Maldonado



Del análisis de los mapas de actores surge que las tres organizaciones cuentan con relacionamientos potenciales para desencadenar procesos de desarrollo, las tres reconocen vínculos entre ellas, que permite pensar en un abordaje regional y no solo local. En dos de los tres casos, los agentes de la investigación (INIA y FAGRO, Udelar) aparecen con poco vínculo, esto es relevante ya que son actores importantes en el sistema de innovación y con el proyecto se apunta a mejorar este aspecto. La mesa de desarrollo rural es un espacio reconocido y destacado, al igual que el MGAP, en particular la llegada de políticas de apoyo a través de DGDR. Se destaca la poca vinculación y reconocimiento de la Intendencia departamental (IDM) en SFR Garzón y AFR Las Cañas. Solo SFR Garzón se vincula a una industria frigorífica (COPAYAN). De las acciones llevadas adelante surge la necesidad clara de generar procesos de construcción de capital social económico, apoyando la articulación con las agroindustrias y demás integrantes de las cadenas de valor de la región. Promover acuerdos comerciales con los proveedores locales, mejorando la comercialización y el agregado de valor a la producción de los ganaderos familiares del este.

El capital social económico refleja la dimensión relacional de aquellas organizaciones «que actúan en la esfera de la producción, distribución o intercambio de bienes y servicios, que realizan actividades económicas conjuntas y en muchos casos también brindan asistencia técnica y representación de los intereses de sus asociados»⁽⁷⁾.

Tabla 1. Necesidades de capacitación detectadas por las organizaciones

SFR Garzón
1) Mejoramiento de campo natural, siembra de praderas y verdeos.
2) Cría de corderos.
3) Diagnóstico de gestación, revisión de toros y destete precoz.
4) Cálculo de costos, seguido por temas de planificación.
5) Control de caja y registro de hechos económicos.
6) Ajuste de carga en diferentes momentos del año.
AFR Las Cañas
1) Manejo de pasturas (campo natural) y alimentación rodeo.
2) Manejo del rodeo.
SFR de Maldonado
1) Manejo de pasturas (siembra de praderas).
2) Mejoramiento campo natural.
3) Manejo pastoreo (ajuste de carga y pastoreo rotativo).
4) Registración y Planificación de caja.
5) Manejo de rodeo (uso de condición corporal y diagnóstico de gestación).

Dentro de las necesidades de capacitación relevadas aparece destacado el manejo del campo natural y se prioriza acceder a capacitación en tecnologías de procesos (manejos de pasturas y rodeo, ajuste de carga, destete precoz, etc.), aspectos de la gestión de empresas también son destacados. Con esta información se coordinaron tres calendarios de capacitaciones a implementar en la segunda mitad de 2017 y durante todo 2018.



Tabla 2. Principales problemas detectados por las organizaciones

SFR Garzón
1) Problemas de abigeato.
2) Sanidad (énfasis garrapata).
3) Problemas de participación en la organización.
4) Problemas de orden económico (impuestos).
AFR Las Cañas
1) Problemas de seguridad (abigeato, robos, falta presencia policial).
2) Problemas vinculados a la producción (alto costos de insumos, carga tributaria alta, falta financiamiento y apoyo de políticas públicas, problemas de comercialización, bajo precio de venta).
3) Problemas relativos a la comunicación (dificultad de acceso a información y mala conectividad de celulares).
4) Problemas sociales (falta participación, debilidad en formación de socios y directivos, no hay recambio generacional).
SFR de Maldonado
1) Problemas de funcionamiento de la organización (falta de participación, problemas de comunicación interna, falta de compromiso en socios).
2) Problemas económicos financieros (insuficiente financiamiento de la organización).
3) Necesidad de asistencia técnica.

Dentro de los principales problemas destacados aparecen: i) el abigeato, los problemas de participación y funcionamiento de las organizaciones, participación, relevo generacional, y ii) los problemas económicos y comerciales del rubro.

En lo que refiere a aspectos técnicos, las principales limitantes expresadas por los productores describen aspectos de manejo de pasturas, especialmente del campo natural, y el ajuste de carga animal. También aspectos sanitarios, como el control de garrapata.

Durante el período del proyecto podrán surgir otros que serán abordados siguiendo la estrategia de

intervención propuesta en coordinación con las organizaciones participantes.

3.2 Avances en componente de caracterización del sistema de innovación

En lo que respecta a este componente, se efectuó basado en el uso de mapas de actores (figuras 1, 2 y 3) realizados con las organizaciones de productores, entrevistas a informantes calificados y la realización de dos talleres, uno con productores y técnicos extensionistas y otro con investigadores y técnicos institucionales. El criterio de selección de los informantes para las entrevistas apuntó a productores, investigadores y extensionistas con acción reconocida en la zona de trabajo del proyecto, y por ende con algún nivel de relacionamiento o involucramiento con el sistema de innovación.

Los resultados indican un sistema con limitantes en la sinergia de los actores que lo componen. Coexisten actores institucionales que tienen un papel relevante en la dinámica de las innovaciones. Nos referimos en primer lugar a los técnicos de la Estación Experimental del Este de INIA y a la Regional Este del Instituto Plan Agropecuario (IPA). Sin embargo, las organizaciones de productores han tenido dificultades para articular demandas y promover el uso de innovaciones tecnológicas entre sus asociados. El capital social de las organizaciones requiere esfuerzos de fortalecimiento, no obstante, se vienen realizando acciones en este sentido (MDR, plan de comunicación). El fortalecimiento de las organizaciones participantes del proyecto podría tener efectos al mejorar la interacción con otros actores del sistema (CALIMA, CALAI, IDM, INIA).

3.3 Avances en componente agrupamiento y capacitación de los grupos de productores formados

Ha sido una de las acciones centrales del período transcurrido. Al momento se han constituido y están funcionando 3 grupos (un grupo en cada organización), nucleando a 28 productores. Recientemente se ha lanzado la convocatoria al 2.º grupo en cada organización y el de la Sociedad de Fomento Garzón ya ha comenzado a funcionar con 13 productores. La meta del proyecto es dejar funcionando al menos 6 grupos, 2 por organización socia, en un departamento que hasta 2017 conta-



ba con un solo grupo de productores ganaderos activo (Grupo El Coronilla, formado en el marco del Proyecto MGAP-Pronadega, 1996-2002).

Los técnicos coordinadores de los grupos están promoviendo acciones de trabajo a nivel grupal que implican un intercambio de experiencias entre los participantes (conocimiento tácito) a los efectos de fomentar las tecnologías de manejo demandadas (ver 3.1). Constituye un desafío superar las estrategias de intervención lineales para promover el uso de insumos. El rol de los técnicos consiste en integrar ese intercambio de experiencias con el aporte de la investigación (conocimiento explícito o información). Y que esta construcción no genere «ruidos» con los productores u otros técnicos referentes en la región.

Como parte de las acciones previstas en este componente, se han realizado 10 jornadas de capacitación, combinando instancias de aula con actividad de campo, en temáticas identificadas y demandadas por los propios productores a partir de los talleres iniciales y la planificación realizada con el comité de seguimiento al comienzo de cada año.

Se han cubierto aspectos de tecnología ganadera (manejo sanitario, revisión de toros, otros aspectos del manejo reproductivo, manejo y mejoramiento de campo natural) y de gestión ganadera (sistemas de registros, cálculo y uso de indicadores, mejora en la toma de decisiones). Estas actividades son conducidas por los técnicos de la Regional Este del Plan Agropecuario, en las temáticas de tecnología ganadera, mientras que las referidas a gestión de empresas ganaderas son llevadas adelante por el equipo de Facultad de Agronomía.

3.4 Avances en componente de Fortalecimiento de las SFR

Se han desarrollado una serie de acciones. Como fuera expresado, se comenzó realizando talleres de DRR con cada una de las organizaciones dando participación desde el inicio en la determinación de las acciones a emprender. Se analizó la situación de cada gremial y se definieron actividades de acompañamiento, y se han relevado los servicios ofrecidos por las mismas a fin de explorar nuevas tecnologías de articulación asociativas. Por ejem-

plo, se avanza en la implementación de un sistema de utilización conjunta de balanzas de ganado y ecógrafo.

Paralelamente, se está realizando acompañamiento a la nueva directiva de la AFR Las Cañas y se ha logrado que las 3 organizaciones de productores participen de los llamados a proyectos realizados por el MGAP, colaborando en la formulación de 5 proyectos.

3.5 Avances en el componente de Articulación a cadenas de valor

Este componente se está desarrollando en el segundo semestre de 2019, como estaba previsto. No obstante, se ha trabajado en la sistematización de iniciativas que existen en la zona, como la Propuesta «Cordero del Este», que involucra a productores, industria, carniceros y gastronómicos, y otros acuerdos de comercialización con Industria existentes en la zona (SF Garzón con Frigorífico COPAYAN). Recientemente se diseñó y se ha comenzado a realizar con las organizaciones el taller «Mejorando la Comercialización de nuestra producción» a cargo de FAGro, y se lleva a cabo una tesis de Maestría de la Universidad de Deakin en Australia referida a la temática.

3.6 Avances en el componente Seguimiento y Evaluación del proyecto

Se constituyó desde el inicio un comité de seguimiento y evaluación integrado por un representante de cada una de las organizaciones participantes (FAGro, IPA, SFG, AFR Las Cañas y SFRelm). El mismo se ha venido reuniendo para validar el Marco Lógico del Proyecto en forma anual y realizar los ajustes de cronograma cada año, acordar acciones o evaluar los informes de cada etapa. La idea central es que el seguimiento y la evaluación acompañen la estrategia de intervención del proyecto, apuntando a alcanzar los objetivos al tiempo de instalar capacidades en las organizaciones y sus áreas de influencia.

4. Conclusiones

Entre las primeras conclusiones para el buen funcionamiento de un proyecto como el que se está ejecutando, surge de las acciones realizadas una lección fundamental. La experiencia de casi 2 años



de proyecto nos muestra que se necesita lograr el desarrollo de una relación de confianza y trabajo conjunto con y entre los actores del proyecto para poder construir Capital Social que dé sustento a los objetivos del mismo. El establecimiento de este tipo de relacionamiento es un desafío mayor y permanente que requiere de una presencia asidua y activa del equipo en la zona. Esta presencia real y efectiva del equipo en el territorio, en forma periódica, permite movilizar a los actores locales al tiempo que desarrolla capacidades para la acción y la participación transformadora (para que las organizaciones ganen en autonomía y establezcan ellas mismas sus líneas de acción al terminar el proyecto).

Se ha avanzado en la caracterización del Sistema de Innovación Agraria (SIA) en la región. Trabajamos y continuamos haciéndolo sobre los actores del SIA y las interacciones entre los mismos. El SIA en la región está compuesto básicamente por los actores clásicos (investigación, extensión, enseñanza, productores), lo que evidencia cierta debilidad, ya que no existen otros actores incorporados (por ejemplo, industria). La apuesta del proyecto es la de promover y desarrollar justamente (a través de los componentes tres y cuatro) la presencia de otros actores (ejemplo, el papel del frigorífico para generar valor agregado). El SIA puede fortalecerse desde la dimensión local (componente dos): i) mejorando la participación de los productores en sus organizaciones, ii) fortaleciendo las organizaciones en lo que hace a sus competencias y credibilidad y iii) creando redes de diálogo a través de los grupos en donde circula información y se crea conocimiento. Desde un punto de vista macro el SIA regional puede mejorar a través del fortalecimiento de las organizaciones (lo que se espera mejore por una parte la demanda por conocimiento e información, y contribuya por la otra a la construcción de una visión de futuro del SIA que tome en cuenta los diferentes intereses en juego).

El trabajo con grupos de productores avanza y se han integrado a estos muchos productores que tenían un escaso o nulo acceso a la asistencia técnica. Para los nuevos grupos se han integrado 3 nuevos técnicos jóvenes, lo que contribuye a mejorar el capital humano involucrado. La consolidación de estos grupos aportará sin dudas al fortalecimiento de las organizaciones a las que pertenecen, aumentando los niveles de participación de asociados que hasta ahora se relacionaban en actividades puntuales.

Si bien el proyecto no se atribuye exclusivamente el logro, ya que se trata de procesos iniciados antes del comienzo del mismo, las tres organizaciones han realizado progresos importantes en su infraestructura y funcionamiento. Podemos decir que el proyecto ha colaborado en algunos aspectos a la concreción de esto. Los productores han recibido capacitación sobre temas auto-identificados. En general, ha habido una buena participación en estas actividades. La capacitación de los productores ha sido un proceso positivo en cuanto al aporte de conocimientos y prácticas y la participación de los mismos. A partir de esta capacitación cada productor irá implementando aquello que considere pertinente para mejorar el funcionamiento de su sistema de producción.

Por último, y no por ello de menor importancia, se observa que los productores, como consecuencia de los resultados anteriores, están desarrollando una actitud reflexivo-crítica y una predisposición para la acción colectiva, que va a permitir transformar las situaciones problemáticas detectadas. Al mismo tiempo, actores locales comienzan a reconocer el proyecto como una iniciativa relevante y un actor a tener en cuenta en la dinámica ganadera de la zona. Este reconocimiento, que se traduce en la consulta e inclusión en las actividades e instancias de la zona, sin duda favorece el accionar y potencia la posibilidad de alcanzar los logros propuestos.

Agradecimientos

Al INIA, financiador y copartícipe del Proyecto FPTA 343, sin cuyo aporte este trabajo no sería posible. A las organizaciones de Productores con las que compartimos el desafío de contribuir a la mejora de la Ganadería Familiar. A los compañeros del IPA, con quienes compartimos la tarea.



Contribución de los autores

Todos los autores contribuyeron de igual forma al contenido: redacción y análisis de resultados. El trabajo de campo que da sustento al mismo está principalmente a cargo de Norberto Rodríguez y Jorge Álvarez, con el apoyo de Pablo Areosa en la 1.^a etapa, y actualmente Martín Grau y Guaymiran Bone.

Referencias

1. Chia E. La agroecología nuevo paradigma para la agricultura familiar y el desarrollo territorial. Contribución del tríptico virtuoso de la innovación, los aprendizajes y la gobernanza. Revista Cangué. 2018;(40):10-4.
2. PROCISUR. El rol de la extensión rural en la gestión de innovaciones. Montevideo: PROCISUR; 2012. 19p.
3. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press; 1995. 284p.
4. Walters C. Adaptative management of renewable resources. New York: MacMillan; 1986. 374p.
5. Molina C. Identificación de factores incidentes en las decisiones de adopción de tecnología en productores ganaderos familiares criadores [master's thesis]. Montevideo (UY): Universidad de la República, Facultad de Agronomía; 2008. 205p.
6. Saravia Díaz H, Gómez Miller R. Cambio técnico en sistemas ganaderos criadores de Sierras del Este. Montevideo: INIA; 2013. 63p. (Serie Técnica; 207).
7. Caracciolo Basco M, Foti Laxalde M. Economía solidaria y capital social. Buenos Aires: Paidós; 2003. 144p.