

Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú

Courdin, Virginia¹

¹Departamento de Ciencias Sociales (Economía Agraria), Facultad de Agronomía, Universidad de la República. PAAP. Estación Experimental Mario A. Cassinoni, Ruta 3, km 363, 60000, Paysandú, Uruguay. Correo electrónico: vcourdin@fagro.edu.uy

Recibido: 26/9/12 Aceptado: 1/4/13

Resumen

En Uruguay, desde comienzos de los años 2000, se desarrollan cambios en el sector agropecuario vinculados a la explosión de la agricultura de secano y a un nuevo impulso de la producción forestal, que afectan la sustentabilidad de las pequeñas y medianas explotaciones ganaderas. Frente a este escenario, muchos productores familiares se plantean acudir a estrategias asociativas para superar sus limitantes de escala y mejorar su inserción en el mercado, dados los contextos altamente competitivos y cambiantes de la economía nacional e internacional. En los últimos años, esta estrategia ha sido impulsada a nivel nacional desde los organismos públicos principalmente. Sin embargo, en la práctica se advierten inconvenientes que obstaculizan su adopción y/o llevan al fracaso de su implementación. El objetivo de este trabajo fue comprender una de las diferentes formas asociativas desarrolladas por productores familiares en Uruguay, e identificar cuáles son las principales ventajas y dificultades que comúnmente enfrenta este tipo de emprendimiento. Se realizó un estudio de caso, efectuando entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores, constatando que la experiencia constituye un proceso de aprendizaje individual y colectivo. Se destaca que el éxito de la experiencia radicó en el nivel de confianza alcanzado por los integrantes. Se concluye que existe la necesidad de diseñar estrategias colectivas, no solo para desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino como estrategia de desarrollo rural.

Palabras clave: asociativismo, producción familiar, ganadería

Summary

Associativism: the Experience of the Farmers in Colonia «Juan Gutiérrez» in Paysandú

In Uruguay, since early 2000s, changes in the agricultural sector linked to the explosion of rainfed agriculture and a new boost of forest production affected the sustainability of small and medium farms. Faced with this scenario, many family farmers turn to partnership strategies to overcome their limitations of scale and improve their insertion in the market, given the highly competitive and changeable contexts of the national and international economy. In recent years, this strategy has been stimulated at national level from public bodies. Nevertheless, in practice there are disadvantages that prevent its adoption and/or lead to the failure of its implementation. The aim of this work was to understand one of the different associative projects developed by family farmers in Uruguay, and identify the main advantages and difficulties commonly faced by this type of venture. A case study was conducted, effecting semi-structured interviews with different actors, noting that the experience is an individual and collective learning process. It is emphasized that the success of the experience is based in the confidence level reached by the members of the associative project. It is concluded that there is a need to design collective strategies, not only to develop individual and joint competitive advantages, but as strategy of rural development.

Key words: associativism, family production, livestock

Introducción

En Uruguay, a comienzos del siglo XXI se inicia un fuerte proceso de expansión de la agricultura de secano, particularmente de la soja. En una primera etapa, esta expansión se localiza en el litoral oeste, para luego extenderse al resto del territorio. En los últimos años esta expansión se ha desarrollado sobre «nuevas» tierras, desplazando a las producciones tradicionales (Arbeletche *et al.*, 2007; Vassallo, 2011).

Este proceso de «agriculturización» se ha profundizado no solo por las innovaciones tecnológicas, sino por cambios en la estructura agraria, cuyos principales rasgos son una creciente concentración económica, afectando a miles de productores y principalmente a los más pequeños (Arbeletche *et al.*, 2007; Vassallo, 2011).

Por su lado, la superficie forestal tuvo un importante impulso entre los años 1990 y 2000, creciendo a tasas superiores al 23% anual, para luego disminuir a 6% anual (2000-2010). Este crecimiento, también tuvo un desarrollo inicial en el litoral oeste para luego trasladarse hacia el norte (Tacuarembó y Rivera), ocupando áreas destinadas a la ganadería, principalmente de cría (Dirección General Forestal, 2010; Vassallo, 2011).

Estos procesos han generado cambios en la ganadería, afectando entre otras cosas, la competitividad de las pequeñas y medianas explotaciones familiares (Morales *et al.*, 2011); por la suba de los precios de la tierra y/o con problemas financieros o de endeudamiento (Rossi, 2010). Como este último sector se caracteriza por manejar un conjunto limitado de recursos (tierra y capital), muchas veces su escasez les determina una insuficiencia económica (Tommasino *et al.*, 2006).

En este escenario, la sustentabilidad de los productores familiares se ha visto afectada, en los casos que ellos no son capaces de generar estrategias tendientes a mejorar su inserción en el sistema (Tommasino *et al.*, 2006).

Los gobiernos contemporáneos han enfrentado el desafío de encontrar instrumentos idóneos para efectivizar la aplicación de políticas diferenciales para la producción familiar (Figari *et al.*, 2008). Es así que en 2005, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) reasumió un rol protagónico en el diseño y la ejecución de las políticas públicas para el sector. Entre los logros más trascendentes se destaca la creación por ley de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), la cual comenzó a funcionar en 2008 y bajo cuya égida fueron integrados tres programas ejecutores de acciones de desarrollo: Proyecto Uruguay

Rural (PUR), Proyecto de Producción Responsable (PPR) y Programa Ganadero (PG), que brindaron políticas y apoyos diferenciados a los productores agropecuarios, y en particular a los productores familiares (Garet *et al.*, 2011). Entre otras cosas, estos programas incentivaron la utilización de tecnologías asociativas, como herramientas para disminuir las brechas tecnológicas de los productores familiares.

El asociativismo es considerado como un mecanismo de cooperación entre productores (Cantieri, 2010), en donde cada productor participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Báez, 2005).

Entre los objetivos que generalmente se persiguen, se encuentran la necesidad de adquirir mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda, aumentar la escala y/o la variedad de productos, acceder a nuevos mercados y canales de comercialización, etc. (Cantieri, 2010; Oreggioni, 2011).

El objetivo del presente estudio fue generar una mejor comprensión de una de las alternativas posibles de tecnología organizativa que disponen los productores familiares en Uruguay, e indagar sobre cuales son las ventajas y dificultades que comúnmente se enfrentan al llevar a cabo este tipo de emprendimientos.

Metodología

El estudio se basó en la utilización de un enfoque cualitativo, empleando como estrategia metodológica el estudio de caso y como técnica de investigación la realización de entrevistas semi-estructuradas. El estudio de caso se aplica a individuos, organizaciones, comunidades o grupos en un entorno o situación única, de forma intensa y lo más detallada posible (Stake, 1995). Las entrevistas semi-estructuradas son un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo o situación; utilizando una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados previamente (Blanchet y Gotman, 2005).

El trabajo se realizó en la Colonia «Juan Gutiérrez», del departamento de Paysandú, donde se localizan los productores que llevan adelante la experiencia analizada (Figura 1). Dicha Colonia, perteneciente al Instituto Nacional de Colonización, se ubica 125 km al este de Paysandú y 30 km al norte de Guichón. Es una colonia ganadera con predominio de productores familiares.



Figura 1. Ubicación de la zona de estudio.

Se realizaron entrevistas a la mitad de los integrantes del grupo de productores (cinco) del emprendimiento y a los técnicos (dos, un ingeniero agrónomo y un médico veterinario) responsables del seguimiento de la experiencia. Para ello se utilizaron dos pautas de entrevista (una para productores y otra para técnicos) elaboradas previamente. Todas las entrevistas fueron registradas en grabador de audio numérico y la duración promedio osciló entre 1 y 1:30 horas de conversación.

La selección de los entrevistados se realizó de acuerdo a los siguientes criterios: i) un productor con rol protagónico (predio donde se realizó la experiencia); ii) dos productores con alto nivel de participación en las actividades y iii) dos productores con bajo nivel de participación en las actividades. Los niveles de participación fueron discutidos con los técnicos a cargo del emprendimiento y un representante del MGAP al cual consultamos como informante calificado.

Posteriormente, cada entrevista fue analizada por el método análisis temático de contenidos. Esta técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, filmados, etc., debe realizar una lectura sistémica, objetiva, replicable y válida; y está destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto (Krippendorff, 1990).

Resultados y discusión

El grupo se inició a finales del 2009, a partir de la convocatoria realizada por el MGAP a través del lanzamiento del Plan Ganadero Ovino. Fue entonces que técnicos del Se-

cretariado Uruguayo de la Lana (SUL), motivaron a los productores familiares ovejeros de la Colonia a desarrollar un proyecto asociativo.

En lo que respecta al Programa Ganadero (PG), vale la pena destacar que el mismo se gestionó a través de cuatro componentes. El componente II (relacionado a esta experiencia), ofreció subsidios a emprendimientos innovadores y a productores familiares, canalizando este apoyo a Planes de Negocios (PN) cuyo objetivo fue acceder a nuevos productos, nuevos procesos y/o nuevos segmentos de mercados, que se desarrollaran en la fase industrial o comercial de la cadena, o que mejoraran la sustentabilidad de los productores familiares (Dirección General de Desarrollo Rural, 2009).

En base a los antecedentes de trabajo con la institución (SUL) en la zona, y luego de algunas reuniones de coordinación, se constituyó el grupo, definiendo el proyecto que sería presentado a concursar como PN Ovino al PG. Este consistió en una capitalización de un proceso de engorde de 1200 corderos, provenientes de majadas de 10 productores familiares de la Colonia que integraron el grupo.

Si bien el PN financió parte del emprendimiento colectivo, también financió emprendimientos individuales a siete productores del grupo, que debían cumplir metas para mejorar la producción dentro de sus respectivos predios. Las metas individuales fueron: mejorar la eficiencia reproductiva de las majadas, y en aquellos productores que tuvieran ovejas de raza Corriedale, incorporar genética para disminuir el diámetro de la lana.

Organización y actores de la experiencia

El primer desafío de la experiencia, antes de que se aprobara el proyecto, fue elegir el predio en donde se llevaría a cabo la actividad colectiva:

«el principal problema fue donde echar los corderos» (P)¹, «ahí apareció (...) con la propuesta del predio para hacer los corderos pesados... a ella le gustó porque era una manera de juntarnos» (P).

Luego de analizar algunas alternativas se definió que la invernada se efectuaría en el establecimiento de uno de los integrantes del grupo, en el cual el PN financiaría la realización de 46 ha de praderas.

El proyecto estableció que el engorde colectivo comenzara en marzo de 2010, y que tendría una duración de un año (un ciclo productivo), a los efectos de justificar su financiación. Sin embargo, los productores creyeron conveniente extender el plazo de la experiencia a tres años, por fuera del compromiso asumido con el MGAP:

«el grupo decidió hacerlo tres años porque se razonó que parte de los dineros que vinieron del Ministerio fueron a la pastura y había que aprovecharla» (P), «era injusto que el grupo dispusiera de insumos para tres años y que lo hiciéramos en uno» (P).

Pero el emprendimiento debió finalizar luego de completar el segundo ciclo de invernada, debido a que el establecimiento en donde se realizaba el engorde presentó algunas dificultades:

«(...) manifestó que sentía demasiado peso de responsabilidad y el ritmo de trabajo era muy intenso» (P), «el hijo (...) que era quien trabajaba, se había ido, y ella se quedó sin quien la ayudara» (T)².

La organización del grupo se fue planificando a través de reuniones quincenales el primer año y reuniones mensuales el segundo año. Las reuniones se realizaron siempre en el establecimiento donde se desarrollaba la experiencia, aprovechando cada instancia para realizar un seguimiento del proceso (*«se veían los corderos, se miraba la comida» -P-*).

Al inicio, estas reuniones estuvieron enfocadas a las temáticas productivas, luego que las cuestiones económicas tomaron relevancia (compra de insumos, estimación de ganancias, ajustes de pagos, etc.), las reuniones se basaron en el análisis de información y toma de decisiones. Esto llevó a que las discusiones se desarrollaran de forma diferente con el transcurso del tiempo:

«siempre teníamos nuestras discusiones por algunos motivos» (P), «las discusiones eran sobre todo por temas económicos» (P), «sobre los porcentajes» (P), «después se fue adquiriendo más tolerancia» (T), «las discusiones se suavizaron» (P), «eran más amenas las reuniones» (P), «hubo mucha cintura» (P).

Sin embargo, tanto los integrantes del grupo como los técnicos destacaron que a lo largo de todo el proyecto se maneja un diálogo con «respeto mutuo»:

«siempre con respeto» (P), «algunas discusiones fueron fuertes, pero enseguida se canalizaban» (T), «problemas graves por suerte no» (P), «decir las cosas en las reuniones aunque nos doliera porque aportaba al grupo» (P).

Al comienzo se redactó un reglamento interno de funcionamiento, en el que se establecieron roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes:

«se hizo un papel con todo escrito» (P), «las reglas de juego claras» (P), «de entrada se hizo un reglamento acordado por el grupo, en el cual los productores estaban comprometidos a asistir a las actividades» (T).

El emprendimiento contó con un operario que realizaba el cuidado de los animales, los trabajos cotidianos (dar agua, correr la franja, etc.). Cuando se realizaban trabajos puntuales de mayor envergadura, se convocaba la participación de los productores (trabajo colectivo).

Esta última modalidad de trabajo causó algunos inconvenientes, ya que los trabajos no demandaban tanta mano de obra como para que todos los integrantes del grupo trabajaran a la vez:

«si bien el sistema colectivo es valedero, a la hora de ejecutar los trabajos hay dificultades» (T), «siempre íbamos los mismos» (P), «nos andábamos pechando para trabajar» (P), «íbamos 8 o 9 a dar toma» (P).

A partir de estas dificultades y de la visualización de que el compromiso era distinto por parte de cada uno de los integrantes del grupo al momento de realizar tareas, se modificaron algunos aspectos del reglamento. Se estableció que a cada instancia de trabajo colectivo debía concurrir la pareja que estaba de «guardia» ese mes:

«los que son más propensos van recargados con las tareas» (P), «tuvo que ser más rígido» (P), «establecer parejas de asistencia, de vigilancia semanal, independientemente de que esa semana se tuviera que hacer un trabajo o no» (T), «esa pareja tenía que estar pen-

¹P: productor.

²T: técnico.

diente de las tareas que se había establecido (compra de capas, coordinar esquila, y otras cosas)» (P), «ibamos una semana unos y otra semana otros» (P).

Las parejas fueron elegidas por los propios productores. Esto hizo que se rotaran los productores en la participación de las tareas, estimulándolos a concurrir:

«cada uno elegía su par» (P), «se ponían de acuerdo» (P), «se trató de que fueran compatibles» (T).

En la reunión mensual además de analizar los temas cotidianos, se planificaban las próximas actividades. Esto permitió que cada pareja supiera su actividad futura de antemano. También se definieron algunas estrategias que ayudaron a conservar el respeto mutuo y el compromiso asumido:

«aquella persona que no fuera en la semana que le correspondía, debía nombrar otro titular o pagar un jornal» (P).

De acuerdo a lo descripto, en cuanto a la programación del proyecto y la organización del trabajo, se observaron dificultades de acuerdo y coordinación entre los productores, que llevaron a enfrentar dificultades en el funcionamiento. Entre otros factores, esto se debió a la falta de experiencia por parte de los integrantes del grupo con el trabajo colectivo. La toma de decisiones colectivas y la organización del trabajo son claves para lograr los objetivos comunes; aunque según Cantieri (2010) las dificultades que surgen se deben a que los productores poseen inseguridad en su participación y por tanto no todos participan de forma igualitaria a lo largo del proceso.

Al principio, también se definió de común acuerdo quien sería el gestor. Este cargo, que estaba preestablecido dentro del proyecto, tenía la responsabilidad administrativa del mismo. A su vez, planificaba y realizaba las convocatorias a las reuniones. El salario del gestor fue determinado de común acuerdo entre el grupo y los técnicos, y fue pagado al final del período de engorde (luego de cada ciclo):

«se buscó una persona que fuera confiable y que fuera pro-activa» (T), «que sintiera que el grupo fuera importante» (P), «alguien a quien se respetara» (P), que tuviera «más liderazgo» (P), «respeto por la jerarquía» (P), «era la persona que recibía el dinero del Ministerio y ejecutaba todos los pagos» (P).

Respecto a la evaluación de esta figura, los productores opinaron de forma diversa, agregando algunas consideraciones respecto a las características de la persona que desarrolla este rol. Vale la pena destacar que quien se desempeñó en el cargo era uno de los integrantes del grupo:

«por su carácter fuerte anduvo muy bien» (P), «cumplía bien su rol» (P), «hizo un seguimiento bastante bueno» (P), «fue importantísimo el trabajo de la coordinadora y clave» (T), «me gustaría más que hubiese sido uno de afuera» (P), «siempre tiene que haber una figura de ese tipo» (P), «es muy difícil que el grupo por sí mismo tome consciencia de algunas cosas comunes, tiene que haber alguien que coordine» (T), «para ponerse de acuerdo nueve personas no es fácil, se necesita otro de afuera» (P).

En cuanto a los técnicos, si bien pertenecían al SUL, eran quienes habían asumido el compromiso con el MGAP de realizar el seguimiento técnico del proyecto. Su labor consistió en la coordinación de las reuniones junto al gestor, realizar el seguimiento técnico del engorde y las visitas a los productores beneficiarios individuales, a los efectos de verificar el cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto (cuatro visitas anuales por productor).

A pesar de que los técnicos acompañaron el emprendimiento los dos años, se trató de que el segundo año el grupo se auto-gestionara, ya que el compromiso asumido ante el MGAP era por un ciclo productivo:

«empezamos a ir menos, una vez por mes, antes íbamos cada 15 días» (T).

Para los técnicos este tipo de actividad requiere otro accionar diferente al del asesoramiento particular:

«hay que ser bastante estricto con la coordinación» (T), «en el grupo hay que ser más flexible que en la asistencia técnica individual» (T), «debe existir cierta relación anterior para establecer cierto grado de confianza» (T), «esto lleva a tener confianza dado el conocimiento mutuo» (T).

Los productores por su lado, realizan una evaluación muy positiva del trabajo colectivo con técnicos:

«el trabajo de los técnicos fue muy importante» (P), «nos quedábamos con las decisiones que ellos tomaban» (P), «nosotros aportábamos nuestras ideas, pero estábamos basados a lo que ellos querían hacer» (P).

Otra de las actividades que realizaron los productores fueron capacitaciones, tanto productivas como sociales. Estas actividades estaban previstas dentro del proyecto. Los técnicos, para desarrollarlas con éxito, utilizaron determinada estrategia de trabajo:

«el día que teníamos capacitaciones, hacíamos las dos juntas» (T), «mezclamos las capacitaciones» (T), «si uno llama a una capacitación social, hay mil excusas para no ir» (T), «miren que viene fulano a hablar de

manejo de la pradera y mengana a hablar sobre liderazgo» (T).

En el segundo año, se dejaron de efectuar estas actividades, dado que el proyecto exigía compromiso durante un ciclo productivo. Además los productores no demostraron interés por continuar con este tipo de actividad, si bien fueron evaluadas como positivas:

«se cumplió el primer año porque el proyecto la obligaba» (T), «después se dejó de lado» (P), «como que no se ve la necesidad o no la sabemos identificar o ligar una necesidad con un técnico» (T), «como no recibíamos dinero del MGAP, ya no nos interesó más» (P), «sirven» (P), «sí ayuda» (P), «fue útil» (P).

Los técnicos del proyecto realizaron algunas consideraciones sobre estas actividades, en función de cómo se desarrollaron en la experiencia:

«es fundamental que el técnico del área social que vaya a dar las capacitaciones tenga experiencia de trabajo con grupos rurales, muchas veces hay experiencias de otros ámbitos y la realidad rural es distinta» (T), además de que «las capacitaciones sean siempre en temas que los productores necesitan y no lo que dicta el técnico» (T), «buscar que los temas de las capacitaciones sean común al grupo» (T).

Acerca de la definición de roles en los participantes y la dinámica de trabajo empleada, se constató una diferenciación en el grado de compromiso, básicamente a nivel de productores. De acuerdo con Cantieri (2010), las relaciones sociales se encuentran bajo una lógica cultural, económica y social, que puede amenazar el sentido grupal, diferenciando los vínculos sociales. Es decir, cada productor condiciona su participación a su perfil cultural y socio-económico, diferenciándose distintos aportes de los actores, los cuales muchas veces ponen en riesgo el sentido grupal del proceso.

Evaluación y valoración de la experiencia

Para los protagonistas, el factor motivador de la experiencia estuvo relacionado al interés común, en donde todos los implicados serían beneficiados económicamente. Esto permitió generar expectativas en los integrantes que sirvieron de estímulo para el comienzo de la experiencia:

«no veía en el grupo una tendencia natural a agruparse» (T), «tiene que haber un motivo económico fuerte que diga si bien me cuesta integrarme como voy a obtener una ganancia voy a probar» (P), «tiene que

haber un objetivo clave» (T), «un objetivo que nos duela» (P), «porque si los productores no se juntan, son egoístas» (P).

Del diálogo mantenido con los productores entrevistados, se lograron diferenciar cuatro fases de la experiencia: i) embalaje inicial, ii) adaptación, iii) falta de motivación y iv) evaluación exitosa. La primera fase, estuvo basada en las expectativas que tenían los productores por desarrollar una experiencia de trabajo «novedosa» para ellos:

«hay un embalaje inicial hasta que se concreta el proyecto y vienen los dineros» (P).

Una vez que la experiencia se encaminó, surgió la segunda fase en la cual los productores transcurrieron un período de «adaptación» al trabajo colectivo basado en la toma de decisiones colectivas:

«siempre había algo para arreglar, siempre íbamos cambiando algo» (P).

Las dificultades que surgieron en la etapa anterior, hicieron que los productores «debilitaran» sus motivaciones y comenzaran a perder el interés por participar:

«hay una tendencia a que la atención se diluya» (P), «más dificultad de la presencia en las reuniones grupales... para la asistencia a los trabajos colectivos» (P), «están desmotivados» (P).

Cuando se aproximó el final del emprendimiento, en donde se analizó el desarrollo de la experiencia y el negocio en sí, los productores volvieron a recobrar las expectativas iniciales y realizaron una valoración muy positiva de la experiencia:

«anduvo bien, funcionó bien» (P), «el primer año agarramos el auge del precio del lanar, hicimos una plata que nunca pensamos que íbamos a hacer por los corderos» (P), «todos los que empezamos, terminamos» (P), «cumplimos las metas» (P), «fue una linda experiencia» (P).

Para hacer frente a estas fases, los técnicos entrevistados consideraron que en este tipo de emprendimiento es fundamental mantener la expectativa o la atención de los productores a lo largo del proceso:

«hay que renovarlo» (T), «las capacitaciones ayudan en ese sentido» (T), «hay que mantener la atención y el grado de compromiso con los métodos constantemente, sino hay altibajos» (T).

Para los productores estas expectativas deben ser generadas por un líder que promueva el interés de los integrantes, ya que este tipo de actividad exige mantener la atención a lo largo del período:

«como teníamos uno que nos mandaba, yo creo que fue lo que más nos ayudó a que funcionara bien» (P), «no sé si funcionó bien porque alguien lo dirigía o por qué fue» (P), «cuando era autogestión cuesta más hacer las cosas» (P), «tiene que haber alguien que mantenga el método, la dedicación, la atención» (P).

El cumplimiento de las fases descritas anteriormente constituyó gran parte del proceso de aprendizaje colectivo, en el que se generaron instancias de discusión y reflexión. En acuerdo con Cantieri (2010) estas discusiones posibilitaron capitalizar las capacidades existentes en cada participante y generaron los acuerdos necesarios.

Para los productores la experiencia constituyó, además de un proceso de aprendizaje colectivo, un aprendizaje individual basado principalmente en los aspectos productivos:

«ya tenemos el aprendizaje de cómo funciona un grupo» (P), «en mi caso, sobre manejo de pasturas... a mí me parecía una locura echar tantos corderos, me parecía que no iba a aguantar, pero eso es no tener el conocimiento, porque ibas después de unas semanas y estaba, había pasado bien el animal» (P), «tuvimos muchas jornadas que nos dejaron cantidad de cosas interesantes» (P), «yo nunca había trabajado con eléctrico con lanares, donde aprendí montón» (P), «al año siguiente las cosas para mí cambiaron... pude criar mejor las borregas... mejoré la señalada» (P).

Por estas razones, varios de los entrevistados consideran que la principal ventaja del emprendimiento es el logro de metas colectivas que aportan conocimiento y ganancia económica:

«pudimos hacer algunos corderos pesados más de lo que hacíamos» (P), «económicamente rinde mucho más» (P), «trabajar en grupo, la parte humana, social te ayuda mucho» (P).

También para los técnicos la principal ventaja fue aportar mejoras económicas, logrando concretar la terminación de un producto que tiene un valor diferenciado en el mercado:

«culminar un negocio» (T), «ellos estaban vendiendo los corderos al destete» (T).

Las afirmaciones de los entrevistados (tanto productores como técnicos) concuerdan con expresiones de Cantieri (2010) y Oreggioni (2011), donde se destaca que experiencias de este tipo permiten potenciar recursos técnicos, económicos y humanos, así como físicos (aumentar la escala), los cuales constituyen unas de las principales ventajas del asociativismo.

No obstante los productores identificaron dificultades, centradas en la diferencia del grado de compromiso que asume cada productor con el trabajo en grupo:

«asumir que el tiempo para el grupo tiene el mismo valor que el tiempo propio fue difícil» (P), «no se terminó de crear una conciencia fuerte de grupo, colectiva» (P).

Concordando con los productores, los técnicos agregan la falta de liderazgo como otra dificultad:

«faltó un liderazgo claro, alguien que no deja caer, que tuviera una aceptación colectiva» (T), «el grado de asistencia de los productores a las tareas colectivas» (T).

Las limitantes identificadas por los actores coinciden con la bibliografía (Cantieri, 2010; Moggi, 2010), en donde se destaca las dificultades para adaptarse a una nueva forma de trabajo y la toma de decisiones fuera del ámbito familiar, como las principales.

En el diálogo mantenido con los entrevistados, se realizaron algunas consideraciones respecto a las características que deben poseer tanto los productores como los técnicos que participan en este tipo de experiencias. Por su lado, los técnicos opinaron que los productores que participan deben ser aquellos más «abiertos», que manifiestan respuesta al asesoramiento técnico:

«aquellos productores que no responden en su establecimiento, no responden en grupo tampoco, hay un paralelismo» (T), «el éxito individual puede reforzar el éxito colectivo» (T), «para que el grupo persista hay que trabajar más técnicamente todo lo otro que no sea productivo» (T).

Para los productores es importante que exista confianza entre las partes, ya que hay diferentes intereses:

«la amistad es aparte, acá hay un fin económico» (P), «una cosa es como vecinos y otra como integrante de un grupo con un fin económico» (P).

Para ambos, la existencia de un conocimiento anterior entre los individuos como de la zona donde se desarrolla el proyecto, tiene su relevancia:

«es más fácil juntarse cuando hay un conocimiento previo» (P), «hay un proceso donde humanamente todos debemos adaptarnos... por eso importa el largo del proyecto» (T), «el técnico tiene que ser muy hábil para encaminar el grupo en tan poco tiempo, porque la idea es que las experiencias perduren» (T).

En lo que respecta al negocio realizado, podemos decir que los productores que enviaron corderos a la invernada recibieron el 35% de las ganancias en carne, y el 100% de las ganancias en lana, asumiendo los gastos de comercialización, sanidad y esquila. En el caso del productor que invernó los corderos, recibió el 65% de las ganancias en carne. El primer año se engordaron 1145 corderos y el

segundo 1060 corderos. La lana en ambos años fue comercializada con Central Lanera y los corderos fueron comercializados con el Frigorífico San Jacinto. En cuanto a ganancias se puede especificar que el primer año los productores criadores obtuvieron U\$S 24,5 por cordero más que si lo hubieran vendido para el campo. La dueña del campo tuvo un ingreso de U\$S 10,31 por cordero faenado y una renta por el área de pastura mejorada utilizada de U\$S 192,5 por ha (Gambetta, 2011).

Perspectivas

Si bien la experiencia ha finalizado, los productores conservan un vínculo como grupo constituido. Los técnicos y la gestora se han preocupado por mantener la motivación entre los integrantes. Los técnicos han establecido como dinámica de trabajo reuniones bimensuales en la casa de cada uno de los productores, rotándolos, para discutir temas puntuales relacionados al rubro ovino.

Frente a esta «nueva situación» algunos productores sostienen la importancia de conservar la dinámica de trabajo colectivo o el vínculo:

«lo importante que yo veo es que el grupo no se desarmó» (P), «nos hemos seguido reuniendo en la casa de algún vecino» (P), «no queremos que el grupo se separe» (P).

Mientras que para otros hay falta de motivación porque ya no existe un proyecto común:

«para reunirse hay que reunirse con un fin, porque si no la gente se empieza a retirar» (P), «para ver lo que está haciendo el otro la gente no va» (P).

En el caso de los técnicos, esta «nueva» experiencia les ha generado menores expectativas de continuidad, ya que no ven a los productores entusiasmados como antes:

«hoy el grupo no tiene metas en común y ha perdido el interés de juntarse» (T), «lo que más dificultad es visualizar cómo seguir, tiene que haber otras cosas desde el punto de vista humano de cómo seguir» (T).

Por tales motivos consideran que en estas situaciones es importante la consolidación del vínculo entre productores como grupo de trabajo, que poseen objetivos comunes no solo de corto plazo:

«estos proyectos son demasiado cortos desde el punto de vista productivo y en la vida de un grupo» (T).

Los productores a su vez, perciben que la ausencia de un líder que mantenga la dinámica de trabajo colectivo no estimula la participación:

«ante la baja de quien nos dirige el grupo se diluye» (P), «intentar que a través del apoyo no productivo el grupo permanezca, es lo más difícil en cualquier grupo» (P).

Analizando las opiniones vertidas por diferentes actores, y según algunos autores relevados (Cantieri, 2010; Oreggioni, 2011), este tipo de experiencias requieren un acompañamiento institucional que dé continuidad hasta lograr el afianzamiento y la autogestión del emprendimiento lo que asegura el autosostenimiento del grupo como colectivo de trabajo. De lo contrario, surge la gran interrogante de cómo planificar el futuro del grupo una vez finalizado un proyecto colectivo de corta duración (uno o dos años).

El asociativismo en la producción familiar

Al respecto los productores entrevistados consideraron que estas herramientas son de gran utilidad, ya que permiten incrementar escala, disminuir costos, negociar mejores precios y en consecuencia tener mejores ingresos. Aunque mencionan que se necesita capacitación para su utilización:

«asociándose uno puede llegar a más cantidad» (P), «entre los productores chicos el volumen es de uno grande» (P), «entrar con 1000 corderos no es lo mismo que con 100, desde que no te viene un camión a los costos» (P), «comprar pocos piques no es lo mismo que muchos y así hay mil ejemplos» (P), «trabajar en grupo para los productores chicos es la clave» (P), «trabajar en grupo es una herramienta para nosotros» (P), «es una herramienta, el tema es saberla usar» (P).

En el caso de los técnicos, estas herramientas también fueron evaluadas como ventajosas para la producción familiar. Si bien, mencionan que el éxito de las mismas radica en generar buenas experiencias de uso:

«viendo el tamaño de las explotaciones, sabiendo que son familiares, que les falta escala, capacidad de reinversión... la experiencia bien conducida y más especializado algunos aspectos, es una vía de desarrollo clara» (T).

A pesar que los actores involucrados consideran que es una herramienta que les permite desarrollarse, tanto los productores como los técnicos, dejaron entrever que existen limitantes para su adopción. Entre las más destacadas está la falta de estímulo y confianza entre vecinos:

«una de las cosas que cuesta es que aparezca la idea de juntarse entre los productores» (P), «si aparece alguien de afuera, los productores nos juntamos más fácil» (P), «si hay plata más» (P), «no se hace nada cuando un vecino dice vamos a hacer tal cosa», «cuando viene alguien de afuera nos propone algo y si nos gusta lo hacemos» (P), «todo pasa por lo económico, porque si ves que es rentable, enseguida lo haces, vas para adelante» (P).

A su vez, los productores consideran que para que este tipo de herramientas tenga validez en su implementación, debe estar liderada por un externo para darle neutralidad a los intereses:

«para formar un grupo tiene que haber uno que no sea parte interesada, eso es clave» (P), «porque lo ve de una manera distinta» (P), «la persona al ser neutral es más confiable. Y más cuando entiende» (P), «cuando hay uno de afuera se aceptan mejor las opiniones» (P).

Además los técnicos creen que el éxito del manejo de estas herramientas pasa por el respeto mutuo que exista entre los productores y el/los técnico/s:

«si hay más afinidad mutua se logran mejores resultados, si hay más compatibilidad, si el técnico respeta lo que el productor sabe hacer y conoce y el productor respeta al técnico en sus conocimientos, cosa que el técnico le pueda aportar aunque el productor tenga mucho conocimiento, aparte de la razón de afinidad, las demás son económicas, tiene que haber un motivo económico» (T).

En general, podemos decir que la utilización del asociativismo, representa para los productores individuales y algunas veces aislados, un potencial instrumento para la construcción colectiva de viabilidad, según lo expresado por Cantieri (2010).

Consideraciones finales

La experiencia se consolidó gracias al conocimiento previo de los productores y los técnicos. Ello se tradujo en la existencia de confianza, que asociada al motivador económico (financiación) garantizó el éxito de la misma.

Los actores entrevistados del caso analizado, manifestaron conformidad con el desarrollo del emprendimiento, desde el punto de vista económico, productivo y social. Sin embargo, se identificaron algunas dificultades de coordinación y acuerdo entre los productores (organización del trabajo, definición de roles), las cuales constituyeron parte importante del proceso de aprendizaje colectivo.

Las principales ventajas identificadas en este caso se relacionaron más precisamente al aprendizaje individual (manejo de pasturas, trabajo en grupo) y a los beneficios económicos obtenidos.

Se podría decir entonces que este tipo de proyectos son una alternativa para el incentivo de la producción en colectivo, pero presentan como limitante el período de duración de los proyectos. Dicho tiempo (12 o 18 meses) se considera insuficiente para que un grupo de productores se con-

solide y se establezcan lazos de confianza, cuando no existe un conocimiento anterior por parte de los integrantes.

Para la producción familiar, el asociativismo constituye una oportunidad para superar dificultades socio-económicas y conseguir un adecuado nivel de producción, tanto en cantidad como calidad. En este caso específico, constituyó una herramienta para solucionar limitaciones estructurales (escala), que tuvieron un impacto directo en los ingresos de cada uno de los productores. Permitió concretar la venta de un producto valorizado en el mercado y al cual no estaban accediendo (Cordero Pesado). Simultáneamente, pudieron mejorar los indicadores productivos de la majada, los cuales repercutieron en los ingresos de sus respectivas explotaciones.

Por tales motivos, consideramos que existe la necesidad de diseñar estrategias colectivas, no solo como posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino como requisito básico para la sustentabilidad de las pequeñas y medianas explotaciones. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Bibliografía

- Arbeletche P, Courdin V, Oliveira G. 2007. Soja y forestación: los impactos sobre la ganadería uruguaya [Cd-Rom]. En: V. Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Buenos Aires: CIEA.
- Báez M. 2005. Asociativismo de pequeños productores. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. 9p.
- Blanchet A, Gotman A. 2005. L'enquete et ses méthodes: L'entretien. Paris: Armand Colin. 230p. (Sociologie; 128).
- Cantieri R. 2010. De la colonia colectiva al predio individual: Formas y procesos asociativos en productores familiares colonos. El caso de la Colonia Damón. *Revista Estudios Cooperativos*, 15(1): 30–45.
- Cea D'Ancona M. 2001. Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid: Síntesis. 415p.
- Dirección General de Desarrollo Rural. 2009. Programa ganadero: Convocatoria para la presentación de planes de negocio del componente II: Llamado a planes de negocios para productores familiares-Producción Ovina. Montevideo. 12 p. Consultado 3 abril 2013. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/gxfiles/mgap/content/audio/source0000000083/AUD0000070000000035.pdf>.
- Dirección General Forestal. 2010. Estadísticas y Mercado [En línea]. Montevideo: MGAP. Consultado agosto 2012. Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxp001.aspx?7,20,442,O,S,O..>
- Figari M, Rossi V, González R. 2008. Los productores familiares. En: Chiappe M, Carámbula M, Fernández E. [Eds.]. El campo uruguayo: una mirada desde la sociología rural. Montevideo: Facultad de Agronomía. pp. 82-102.
- Galindo L. 1998. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. 523p.
- Gambetta A. 2011. Más productores plantean los buenos tiempos para el negocio ovino. *LanaNoticias*, 38(158): 28-30.

- Garet G, Hernández F, Ortiz M, Piñeyro C, Vernengo J. 2011. Proyecto Uruguay Rural: Aportes a la construcción del desarrollo rural: Síntesis de resultados y lecciones aprendidas período 2005-2011. Montevideo: PUR, MGAP, FIDA. 125p.
- Krippendorff K. 1990. Metodología de análisis de contenido: Teoría y Práctica. Barcelona: Paidós. 279p.
- Mogni F. 2010. Asociativismo en la apicultura argentina. Programa de agronegocios y alimentos [En línea]. Consultado julio 2012. Disponible en: http://www.concienciarural.com.ar/otras-producciones/apicultura/asociativismo-en-la-apicultura-argentina_a2202.
- Morales H, Tommasino H, De Hegedus P, Molina C, Dieguez F, García R, Gutiérrez R, Cadenazzi M, Ferreira G, Picos, G, Santos C. 2011. Determinantes de la sustentabilidad de los productores familiares criadores: Una aproximación interdisciplinaria con metodologías múltiples [En línea]. Montevideo: Instituto Plan Agropecuario. 50p. Consultado 3 abril 2013. Disponible en: http://www.academia.edu/2572330/Sustentabilidad_de_los_criadores_familiares.
- Oreggioni W. 2011. Insustentabilidad y contratendencias en el asociativismo rural: Análisis de la experiencia de la Sociedad de Fomento Rural La Casilla (Flores, Uruguay). *Revista Estudios Cooperativos*, 16(1): 38-58.
- Rossi V. 2010. La producción familiar en la cuestión agraria uruguaya. *Revista Nera*, 13(16): 63-80.
- Stake R. 1995. The art of case study research. California: Sage Publications. 192p.
- Tommasino H, González M, Franco L. 2006. Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar. En: Tommasino H, De Hegedüs P. [Eds.]. Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Montevideo: Facultad de Agronomía. pp. 101-120.
- Vassallo M. 2011. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro: Uruguay 2000 - 2010. Montevideo: Facultad de Agronomía. 170p.