

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE AGRONOMÍA

GESTIÓN COLECTIVA DE TIERRAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE
COLONIZACIÓN: EL CASO DE LOS GRUPOS DE GANADEROS FAMILIARES
“COLONIA ARERUNGUÁ” Y “PASO DE LOS CARROS”

por

Gian Franco RODRÍGUEZ RIVA
Mario Marcos RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

TESIS presentada como uno de
los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Agrónomo

MONTEVIDEO
URUGUAY
2022

Tesis aprobada por:

Directora: _____
_Ing. Agr. Dra. Virginia Courdin

Ing. Agr. Pedro Arbeletche

Ing. Agr. Marcelo Pereira

Fecha: 22 de marzo de 2022

Autores: _____
Gian Franco Rodríguez Riva

Mario Marcos Rodríguez Rodríguez

1. **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a nuestras familias, por su apoyo incondicional e impulsarnos día a día a lograr nuestro objetivo.

A la profesora Virginia Courdin, por sus valiosos aportes y dedicación incondicional que tuvo con nosotros.

A la comunidad Salesiana y en especial al padre Raúl Avellaneda por su acompañamiento y guía en el proceso.

A los técnicos y grupos de productores entrevistados gracias a los cuales fue posible llevar a cabo nuestro trabajo.

A los compañeros y amigos que encontramos en la facultad.

INDICE

| | |
|--|------------|
| PÁGINA DE APROBACIÓN | I |
| 1. AGRADECIMIENTOS | iii |
| 2. LISTA DE CUADROS Y FIGURAS..... | vi |
| a. Cuadros..... | vi |
| b. Figuras..... | vi |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. OBJETIVO GENERAL | 3 |
| 3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 4 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL | 5 |
| a. DESARROLLO RURAL..... | 5 |
| b. PRODUCCIÓN FAMILIAR | 6 |
| i. Registro de productor/a familiar | 8 |
| c. ASOCIATIVISMO RURAL..... | 9 |
| 1. 9 | |
| i. EL ASOCIATIVISMO EN LA PRODUCCIÓN FAMILIAR..... | 12 |
| ii. EL ASOCIATIVISMO DENTRO DEL INC | 14 |
| d. BIENES COMUNES | 21 |
| i. El campo natural como bien común..... | 22 |
| ii. Características del campo natural | 26 |
| iii. El manejo del campo natural | 30 |
| 5. MATERIALES Y MÉTODOS..... | 33 |
| a. ESTUDIO DE CASO..... | 34 |
| b. ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS | 35 |
| c. ETAPAS DE TRABAJO | 36 |
| i. Etapa 1: Exploratoria | 36 |
| ii. Etapa 2: De profundización..... | 37 |
| 6. RESULTADOS..... | 39 |
| a. GRUPO “COLONIA ARERUNGUÁ” | 39 |
| i. Descripción del grupo y la fracción colectiva | 39 |
| ii. Funcionamiento del grupo | 42 |
| iii. Gestión colectiva de la fracción: el campo natural como bien común | 45 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| iv. | Lecciones aprendidas | 48 |
| b. | GRUPO “PASO DE LOS CARROS” | 50 |
| i. | Descripción del grupo y la fracción colectiva | 51 |
| ii. | Funcionamiento del colectivo..... | 54 |
| iii. | Gestión colectiva de la fracción: el campo natural como bien común | 55 |
| iv. | Lecciones aprendidas | 57 |
| 7. | DISCUSIÓN..... | 60 |
| a. | EL ASOCIATIVISMO COMO ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN | 60 |
| b. | LA AUTOGESTIÓN DEL CAMPO NATURAL | 64 |
| 8. | CONCLUSIONES..... | 68 |
| 9. | RESUMEN..... | 70 |
| 10. | SUMMARY | 71 |
| 11. | BIBLIOGRAFÍA..... | 72 |
| 12. | ANEXOS | 83 |

2. LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

a. Cuadros

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Unidades de Producción Asociativas según modalidad de adjudicación y tipificación | 21 |
| 2. | Unidades de Producción Asociativas según tamaño | 22 |
| 3. | Descripción de los distintos tipos de suelo de la región basáltica del Uruguay | 29 |
| 4. | Características de las especies predominantes de la región basáltica | 31 |
| 5. | Distribución estacional, expresada como porcentaje, de la producción anual de forraje de los tres principales tipos de suelos..... | 32 |
| 6. | Características de los informantes calificados..... | 41 |
| 7. | Características de los productores entrevistados..... | 42 |

b. Figuras

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Número de modalidades asociativas según año de surgimiento..... | 21 |
| 2. | Distribución de las Unidades Productivas ganaderas..... | 22 |
| 3. | Localización de la región Basáltica en el Uruguay..... | 28 |
| 4. | Evolución de la superficie de recurso forrajero perenne (RFP)..... | 30 |
| 5. | Localización de las zonas de estudio | 37 |
| 6. | Ubicación de la zona de Colonia de Arerungá en el departamento de Salto | 43 |

| | | |
|---|---|----|
| 7 | Ubicación de la zona de Paso de los carros en el departamento de Paysandú | 50 |
|---|---|----|

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el país durante las últimas dos décadas, originados principalmente por la expansión del agronegocio, han alterado la base económica, productiva, social y cultural del agro uruguayo. En consecuencia, se observa una aceleración en el proceso de concentración y extranjerización de la tierra que ha desplazado a la producción familiar, desapareciendo un número significativo de predios y productores (Vassallo, 2011). En este escenario, los gobiernos contemporáneos han enfrentado el desafío de encontrar diferentes herramientas para efectivizar la aplicación de políticas públicas diferenciales para la producción familiar.

Desde el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) entre los años 2005 y 2015 se implementaron políticas de desarrollo rural entorno a tres ejes de acción: políticas de tierras, el programa de descentralización y los programas ministeriales, que tuvieron su principal énfasis en la promoción de los productores familiares, a través del impulso de formas de acción colectiva (Courdin, 2021).

La política de tierras ha sido impulsada desde el Instituto Nacional de Colonización (INC), el que ha incursionado en un nuevo enfoque colonizador. En el año 2009 se crea el Departamento de Experiencias Asociativas dentro del INC, como un espacio de análisis y acción interdisciplinaria tendiente a generar procesos de desarrollo social, económico, productivo y cultural en las colonias; en base a la asociación de individuos para construir y alcanzar finalidades comunes, que aporten a la superación de necesidades, limitantes y dificultades. A partir de allí se promovieron emprendimientos asociativos en diversos rubros, en distintas zonas del país, con la intención de “facilitar” los procesos de producción.

En el año 2017, a nivel país existían 192 emprendimiento colectivos que involucran aspectos productivos, reproductivos y comunitarios, combinando estrategias de innovación tecnológica, gestión y explotación de recursos a nivel productivo y organizacional. Del total de modalidades asociativas, 153 eran de forma directa y 39 de forma indirecta, habiendo registrado entre los años 2010 y 2014 el 87% del total. Estos emprendimientos involucraron a un total de 2.136 beneficiarios, de los cuales el 78% eran varones y el 22% mujeres (INC, 2017).

Según algunos autores el éxito de estas experiencias está indiscutiblemente atado a la incorporación del componente asociativo, no sólo

para el particular emprendimiento productivo que decidieron realizar, sino también como forma de vida que rescata particularidades de la producción familiar. En este sentido, Ostrom y Ahn (2003) afirman que el pasar de la acción individual a la colectiva fortalece los procesos de construcción de capital social, generando un ambiente favorable para que los involucrados mejoren sus condiciones económicas y sociales.

2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo de nuestra investigación es identificar los principales aspectos que permitan comprender los procesos internos de la autogestión colectiva de tierras del INC.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de la tesis son:

- Caracterizar a los grupos ganaderos “Colonia Arerunguá” y “Paso de los Carros”, su trayectoria y sus integrantes.
- Conocer los factores internos y externos que inciden en la gestión colectiva de la explotación común.
- Identificar cuáles han sido los aprendizajes individuales y colectivos adquiridos en el manejo del campo natural como recurso de uso común.

4. MARCO CONCEPTUAL

a. **DESARROLLO RURAL**

Para poder comprender el concepto de desarrollo rural, según Vassallo (2001) es necesario, primero que nada, tener bien claro los conceptos de desarrollo agropecuario y de desarrollo agrario, para así poder distinguirlo del desarrollo rural y ver en qué aspectos se diferencian uno de otro. El desarrollo agropecuario refiere a los aspectos pura y exclusivamente referidos a la producción sin hacer referencia a los aspectos sociodemográficos, por ejemplo. Mientras que el desarrollo agrario toma otros factores como pueden ser políticas, factores sociales y económicos, y desde este enfoque más amplio trata de comprender y explicar la esencia de la producción agropecuaria.

El más abarcativo de los conceptos es el desarrollo rural, ya que toma parte de los dos conceptos anteriormente mencionados, y además incorpora nuevos factores como educación, acceso a servicios, salud pública, organizaciones sociales, entre otros. Una vez con todos los factores sobre la mesa, busca la comprensión de cómo se da la articulación entre estos, para así llegar a la producción agropecuaria en esencia y de esta forma lograr la satisfacción de las necesidades básicas de una persona o grupo de estas.

Para Kay (2001), el desarrollo rural no se puede analizar aisladamente y se tiene que ubicar en la problemática más amplia del proceso de desarrollo en general, tanto a escala nacional como internacional. Además, el autor considera que sea cual sea la postura que cada uno adopte en esta cuestión, hay que reconocer que recientemente, las perspectivas sobre el desarrollo rural se han diversificado, revelando la conciencia creciente entre los investigadores de la gran variedad de situaciones (en términos de cultura, identidad, ecología, género, etc.) presentes en distintas partes del mundo.

En este sentido Vassallo (2001) considera que *“la producción familiar intensiva, diversificada y asentada en el predio, se entiende como una de las formas que más aportaría al desarrollo local, en tanto asienta a la familia, incrementa la producción al máximo y aprovecha más eficientemente los factores abundantes”*.

b. PRODUCCIÓN FAMILIAR

La producción familiar, como una forma específica de producir, fue definida por Piñeiro (1991) como *“un sujeto social que, estando inserto en el modo de producción capitalista, es poseedor (o controla) de tierra que trabaja él con la ayuda predominante de su familia”*. El autor no define al sujeto agrario como un individuo, sino que hace referencia a toda la fuerza del trabajo familiar que participa en el sector agropecuario. También se refiere a estos sujetos como “pequeño productor” haciendo énfasis principalmente en la baja cantidad de tierra y de capital que poseen.

Si bien este concepto se asemeja a la definición de campesino utilizada en otros países de la región, dado que ambos tienen como denominador común la mano de obra familiar; para Piñeiro (1991) la producción familiar de Uruguay se diferencia por tener como principal destino productivo el mercado, mientras que el campesinado produce para satisfacer sus necesidades, principalmente “autoconsumo”. Además, el autor considera que el “agricultor familiar” posee mayor capital patrimonial (Piñeiro, 2014).

Para Rossi y Notaro (2016), a nivel nacional el término más usado no es el de *“agricultor/a familiar” para denominar esta categoría de pequeños productores, sino que como el principal rubro en donde se desempeñan es la ganadería, el término que ha tenido trascendencia es “productor/a agropecuario/a familiar”*.

Una forma de diferenciar a los productores familiares de los empresarios agropecuarios, según el CIEDUR (Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Uruguayo Rural), está vinculada a su racionalidad; teniendo en cuenta la diferente lógica y objetivos que cada uno procura alcanzar. Por un lado, el productor empresarial busca el mayor retorno económico sobre el patrimonio utilizado en el proceso productivo, mientras el productor familiar tiene objetivos más allá de lo económico puro y exclusivamente (Astori et al., 1982). Si bien el principal objetivo de los productores familiares no es maximizar su ingreso, su persistencia generacional en el medio está dada gracias a que la empresa familiar es más que solo un medio de ingresos es una forma de vida, la cual por tratarse de mano de obra familiar asegura el traspaso de conocimiento generacional, lo que fomenta, por lo general, la persistencia en el campo de la familia (Astori et al., 1982).

Según Piñeiro (1999), una de las mayores dificultades de comprender el funcionamiento de las unidades de producción familiares es la heterogeneidad

interna de la categoría. El autor diferencia tres tipos de situaciones: productor familiar capitalizado, productor familiar semi-asalariado y productor familiar. El primer tipo es aquel que aun utilizando predominantemente la fuerza de trabajo familiar (aunque a veces contrata asalariados), consigue producir y guardar excedentes de un ciclo agrícola para el próximo. Incluso suele reinvertir sus ganancias en tecnologías que ahorran fuerza de trabajo y posibilitan el crecimiento en producción; lo que en varias ocasiones los lleva a que la proporción del trabajo supere el aporte familiar con lo cual se convierte en un empresario agropecuario. El productor familiar semi-asalariado, por la escasa tierra que posee o por los bajos ingresos que percibe debe recurrir al empleo fuera del predio para completar sus ingresos. De esta manera uno o varios integrantes de la familia trabajan en explotaciones vecinas o empleos públicos o privados en una localidad vecina; asegurándose un salario y los beneficios sociales que ello conlleva, de los cuales muchas veces carecen este tipo de productores.

Sin embargo, el trabajo extra predial trae como consecuencia una menor dedicación de la fuerza de trabajo a la parcela familiar determinando una menor producción y por tanto menores ingresos, los cuales deben ser reforzados con ingresos de fuera del predio. Ello conlleva a una espiral, que generalmente termina con la venta del predio o la proletarización de la mayor parte de la fuerza de trabajo familiar quedando el predio solo como residencia familiar. En ambos casos ese grupo deja de ser considerado como productor (Piñeiro, 1999).

El último tipo de productor es una categoría intermedia, ya que dedica todo el trabajo familiar a la explotación productiva, pudiendo contratar algo de trabajo asalariado, pero siempre en menor proporción que el trabajo aportado por la familia. Asimismo, percibe ingresos suficientes como para vivir, pero no como para acumular capital. Para el autor es probable que este sea el tipo más frecuente (Piñeiro, 1999).

En este sentido, Alonso y Pérez (1989) sostienen que la agricultura familiar está sujeta a un continuo proceso de diferenciación que se manifiesta en el surgimiento de dos segmentos. Por un lado, un segmento diferenciado hacia arriba, con una agricultura familiar cada vez más dependiente del trabajo asalariado y desarrollando procesos significativos de acumulación de capital y tierra. Por otro lado, se diferencia un segmento hacia abajo, que exhibe un proceso de proletarización progresiva y muestra una variedad de estrategias familiares antes de convertirse (ellos y su generación siguiente) en proletarios puros rurales o urbanos.

A pesar de que el debate académico del concepto de producción familiar dado en la región, desde la década de los noventa, ha establecido divergencias,

tiene como rasgo común en todos los conceptos y tipologías, el reconocimiento de la familia como elemento estructurador de las relaciones de trabajo y modos de vida (Grisa y Sabourin, 2019).

i.Registro de productor/a familiar

La definición de los productores familiares ha sido impulsada desde los organismos internacionales a los efectos de orientar las políticas públicas; como respuesta a las reivindicaciones de movimientos sociales del campo (Grisa y Sabourin, 2019).

En el año 2016, fruto de los avances en el reconocimiento político e institucional de esta categoría social en el ámbito del Mercosur, la Reunión Especializada en Agricultura Familiar (REAF) definió a la agricultura familiar como aquella cuya gestión y mano de obra son predominantemente familiares (siendo limitada la utilización de trabajadores contratados); la residencia (de la familia) se encuentra en la finca o en una localidad próxima; y los recursos productivos son compatibles con la capacidad de trabajo en la familia, con la actividad desarrollada y con la tecnología utilizada, de acuerdo con la realidad de cada país (REAF, 2016).

En Uruguay, en el año 2008 se crea la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), que tuvo entre sus cometidos iniciales la identificación del productor familiar para poder establecerlo como principal destinatario de políticas públicas. Para ello se trabajó en la definición de este tipo de productores y en el registro de estos. Es así como ese mismo año se crea el Registro Nacional de Productores Familiares.

En el año 2014, luego de un proceso de discusión y ajuste, se modifica la anterior definición y se estableció que los productores/as familiares son *“personas físicas que con o sin la ayuda de otros gestionan directamente una explotación agropecuaria y/o realizan una actividad productiva agraria que no requiere el uso directo de la tierra”* (MGAP. DGDR, 2017).

Los requisitos que deben cumplir de forma simultánea son: a) realizar la explotación con la contratación de, como máximo, dos asalariados no familiares permanentes o su equivalente en jornales zafrales no familiares (500 al año); b) explotar en total hasta 500 ha (CONEAT 100), bajo cualquier forma de tenencia; c) residir en la explotación o a una distancia no mayor de 50 km de esta; d) tener ingresos familiares nominales extra prediales que sean inferiores o iguales a 14 BPC (base de prestaciones y contribuciones) en promedio mensual. Habiendo excepciones para quienes declaren como rubro principal a la producción hortícola, frutícola, vitícola y apícola (MGAP. DGDR, 2017).

c. ASOCIATIVISMO RURAL

1.

El asociativismo rural es considerado un mecanismo de cooperación entre productores; 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). Donde las cooperativas de producción agraria se definen como aquellas unidades basadas en la colectivización de las acciones que tienen relación directa con la utilización de los diferentes factores de producción para obtener, en forma primaria, los productos agropecuarios (Murcia, 1978).

El modelo asociativo como forma de cooperación entre productores busca fortalecer a sus emprendimientos ante problemas comunes como la falta de escala, y también busca alcanzar un nivel de competitividad a través del acceso a tecnologías, nuevos mercados y acceso a información (Marzaroli, 2018). Algunos estudios nacionales (Cantieri, 2010, Oreggioni, 2011, Courdin, 2013) afirman que entre los objetivos que generalmente se persiguen en la asociación de productores, 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.

Por su parte, Elgue y Chiaradia (2007), destacan los beneficios del asociativismo desde el punto de vista del capital. Para estos autores *“las formas asociativas permiten dispersar el riesgo del capital invertido, disminuir la incidencia de ese capital y el peso de las cargas impositivas. También posibilitan incursionar en áreas jamás pensadas por el productor en forma aislada, o mejorar su inserción en otros tramos de la cadena agroalimentaria”*.

De este modo vemos que generalmente los productores recurren a esta estrategia de producción por razones económicas y financieras, que se manifiestan a través de la escasez de recursos, o bien para ser más eficientes en la conjunción y la administración de los mismos (Romero, 2009); dando lugar a una combinación empresarial que le permite producir un beneficio para todos y, a la vez, asumir que también el riesgo sea de todos. Romero (2009), considera que el asociativismo reduce *a priori* la esfera de acción individual, surgiendo uniones o asociaciones que para legitimar el accionar grupal, deben tener alguna cobertura técnica-legal desarrollada en algunos casos en la práctica contractual y, en otros, a partir de su recepción y regulación en el derecho positivo.

En la agricultura moderna, según Romero (2009) es cada vez más necesaria la participación de organismos asociativos capaces de integrarse con los procesos de racionalización, programación de la producción y con las fases posteriores de transformación y comercialización, lo que contribuye a alcanzar la mejora y el aumento de la competitividad, a partir de la solución conjunta de los problemas comunes. De esta manera se consigue: flexibilidad en la capacidad de respuesta, identificar problemas a partir de una base de diagnóstico común, intensificar los esfuerzos a partir de una adecuada coordinación de los autores implicados y mejorar la búsqueda de alternativas a confrontar antes de decidir una estrategia común.

Algunos trabajos destacan que el productor para lograr trabajar en asociación con otros debe superar dos barreras, la primera que tiene que ver con el desconocimiento de las alternativas asociativas y sus implicancias, y la segunda con que debe enfrentarse al mundo de las decisiones compartidas (Elgue y Chiaradia, 2007). En la primera se considera el desconocimiento de los aspectos legales, impositivos, previsionales y de administración de las distintas formas asociativas. En la segunda la actitud individualista de los productores que percibe como negativa la actividad colectiva.

En este sentido el trabajo de Courdin (2021) afirma que pasar de la acción individual a la acción colectiva, no es suficiente con que los individuos se asocien o estén agrupados; sino que deben establecerse una serie de procesos internos relacionados con el reconocimiento mutuo, la definición de estrategias de funcionamiento, la determinación de responsabilidades, la construcción de una identidad, entre otras. Es por ello que en muchas ocasiones el proceso asociativo no es pasivo, ya que significa acción y movimiento desde que el individuo acepta ser parte del grupo, lo cual implica tener actitudes en la participación, en compartir espacios, en tomar decisiones en conjunto (Delgado, 2015). También implica un desafío de interacción comunicacional interna y externa, en donde se establecen interacciones con otras organizaciones de su entorno más cercano, generando espacios y oportunidades de desarrollo (Delgado, 2015).

Para Romero (2009), el compromiso mutuo dentro de la estrategia asociativa es el que permite el accionar conjunto. A lo que Sabourin y Martine (2004), agregan que el compromiso mutuo se ve facilitado por el “cara a cara” o interconocimiento, que permite generar confianza, reducir las asimetrías entre los participantes, aprender juntos y de esa forma aumentar las ganancias colectivas.

La unión de los individuos dentro de un colectivo está influenciada por los afectos (la amistad, el compromiso, el compañerismo, la lealtad), los que juegan un rol fundamental en la permanencia y la motivación del trabajo de los sujetos

asociados. Estos factores muchas veces constituyen el motor que mueve e impulsa a la búsqueda, a la creación, al encuentro y trabajo en conjunto con otros (Marqués y Siré, 2011). El trabajo de Sabourin (2010), muestra que cuando las relaciones sociales se sostienen en el tiempo, van generando relaciones de reciprocidad basadas en valores éticos y afectivos, relacionados a la ayuda mutua, la solidaridad, el compartir.

Por su lado Fligstein (2001), afirma que para obtener cooperación entre los actores es necesaria la existencia de habilidades sociales que contribuyan a la construcción de los procesos de cooperación e interacción entre los actores. Entendiéndose por habilidad social la capacidad de inducir a obtener cooperación ajena. Mientras que Ostrom (2000), en su teoría de la acción colectiva muestra que la confianza, la cooperación y la capacidad de gestionar colectivamente un recurso, son factores que favorecen las interacciones sociales. También la autora considera que no existe cooperación sin reciprocidad, siendo ésta última como una norma social universal, donde la confianza mutua es la que explica dicha relación.

Esta misma autora propone tres modos de construcción y coordinación de la acción colectiva (Ostrom, 1992): i) el delegar responsabilidad y poder, en el que las características y el rol de los líderes constituyen el núcleo activo que tiene el interfaz entre el grupo y su entorno; ii) el aprendizaje (individual y colectivo), definido como una modificación permanente del comportamiento dado por la adquisición de conocimientos o valores, concierne a la construcción de una percepción común de los recursos, la transmisión de saberes y prácticas, pero también de reglas que permiten la explotación y la gestión de los recursos de uso común; y iii) la capacidad de elaboración de nuevas reglas, que consiste en negociar mecanismos de funcionamiento y sobre todo de reproducción del sistema.

A su vez, Ostrom (1992) sostiene que la acción colectiva está enmarcada por tres niveles diferentes de reglas: i) las reglas operacionales: gobiernan las decisiones cotidianas y la información de interés que se intercambiará, las recompensas o las sanciones que corresponden a los comportamientos; ii) las reglas colectivas: son decididas por el grupo y fundadas por las operaciones, son las reglas que precisan los deberes y derechos de los miembros; iii) las reglas constitucionales: se deciden por encima del grupo, por lo que implica más que el grupo, por tanto definen la modalidad de la elección colectiva e influyen sobre la naturaleza de las reglas colectivas operacionales.

Considerando que en los grupos y organizaciones coexisten diversas situaciones, el trabajo de Marqués y Siré (2011) distingue algunos componentes que hacen al proceso colectivo y que deben ser tenidos en cuenta. Entre ellos se

destacan: i) los roles; ii) el telé; y iii) la afiliación.

Los roles representan las distintas posiciones y lugares que ocupan los integrantes en el grupo. Los que se establecen previo a la dinámica grupal se conocen como roles preestablecidos, estos dan un marco a la dinámica grupal y estarán más bien vinculados a los niveles organizacionales e institucionales a los cuales la situación grupal está relacionada (registro civil, ministerios). Luego, cuando se dispara el proceso grupal, surgen los roles dinámicos. Estos roles están vinculados al relacionamiento entre los integrantes y son los que estructuran la dinámica grupal, la cual es específica en cada situación. Los mismos pueden ser identificados como: a) el líder, que es al que se le adjudica tanto el avance del trabajo y el proceso grupal como su retroceso; b) el portavoz, que permite dar cuenta de los puntos de dificultad, de conflictividad y de creatividad; y c) el chivo emisario, al que “se le echa la culpa”, es decir, al que se le asigna y asume aspectos habitualmente considerados negativos en la dinámica grupal. Estos roles dinámicos se adjudican y asumen de una forma no consciente por un integrante o un subgrupo de integrantes. Cuando el desarrollo de la dinámica grupal es bueno, estos roles son asumidos relativamente de forma rotativa entre los integrantes de la situación grupal (Marqués y Siré, 2011).

El telé¹ se refiere al clima afectivo que se da en la dinámica grupal, la actitud ante el cambio y la posibilidad de planificar ya sea dentro del proceso grupal, como cuando el mismo finaliza y se abren posibilidades de participar en nuevas situaciones grupales que pueden ser diferentes para los distintos integrantes (Marqués y Siré, 2011).

En cuanto a la afiliación, es el elemento grupal que tiene que ver con el momento de incorporación de los integrantes al grupo, para lograr un sentido de pertenencia. Este último, se verá afectado por el cumplimiento de los objetivos, la cooperación que cada uno aporta y contribuye al trabajo que se realiza, los distintos niveles del aprendizaje, el aprender a pensar colectivamente en información, en experiencia, etc. (Marqués y Siré, 2011).

i. EL ASOCIATIVISMO EN LA PRODUCCIÓN FAMILIAR

Las formas asociativas vinculadas a la producción familiar están presentes en el país desde larga data. Los primeros antecedentes, a comienzos de 1900, buscaban superar las restricciones y desafíos que plantean los mercados agropecuarios. Posteriormente, comenzaron a atender los desafíos de los procesos de modernización tecnológica, que podrían tener consecuencias

¹ El concepto de tele fue propuesto por Pichón Riviere en el marco de la psicología social y alude a la disposición positiva o negativa de trabajar en grupo.

excluyentes para la producción familiar, por sus exigencias de escala y capital (FIDA/CCU, 2014). Dentro de ellas, la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) ha jugado un rol clave, no solo como reivindicadora de la producción familiar; sino como red de organizaciones de base ubicadas en todo el territorio nacional, que ha fomentado la integración de los productores familiares de todos los sectores productivos (excepto el arroz), procurando mejorar su calidad de vida (Courdin y Sabourin, 2018).

A nivel nacional se identifican distintos niveles de asociatividad. Desde el punto de vista jurídico se pueden distinguir tres grandes formas de organización que implementan prácticas asociativas: las cooperativas, las Sociedades de Fomento Rural (SFR) y algunas gremiales agropecuarias que desarrollan servicios para sus asociados (FIDA/CCU, 2014).

Las cooperativas agrarias están definidas por su objeto y desarrollan la prestación de servicios, los cuales están vinculados a aspectos de la producción agropecuaria. De ellas, se distinguen las cooperativas agroindustriales las cuales tienen su legislación específica. Según el rubro en el que operan, estas se pueden clasificar como cooperativas ganaderas, lecheras, cerealeras, arroceras, etc. La mayoría está dedicada a la comercialización de la producción y a la compra de los insumos básicos (Bertullo et al., 2004).

Las SFR, antecesoras de las cooperativas agrarias, desde su origen tuvieron como función la promoción del desarrollo de la comunidad rural. Sin embargo, Gugelmeier (2017) considera que en los hechos las SFR son entidades cooperativas, ya que desde el año 1974 a través de la Ley 14.330 fueron autorizadas a comprar, vender y realizar todo tipo de operaciones de comercialización. Según Cantieri (2010), este tipo de organizaciones combinan diferentes objetivos, sobre todo porque nuclean preferentemente productores familiares. Algunas procuran satisfacer necesidades básicas como pueden ser la salud, educación, alimentos, recreación, etc. Otras, tienen como objetivo compartir conocimientos acerca de la gestión o administración de los recursos de producción, es decir que buscan un objetivo económico. Mientras que otras, procuran una vinculación gremial, que tiene que ver con entidades de representación de intereses colectivos y de incidencias en diferentes ámbitos.

En su tipología, Courdin y Sabourin (2018) afirman que los productores familiares generalmente se encuentran presentes en los Colectivos Integrales y los Económicos. Los Colectivos Integrales, refieren principalmente a SFR que abarcan multiplicidad de fines (sociales, productivos, económicos y de servicios), a través de la combinación de la acción gremial con la promocional para la búsqueda del desarrollo social y económico del territorio en el que están insertos o al que representan. Mientras que los Colectivos Económicos cubren un amplio

rango de situaciones de menor o mayor formalidad y complejidad jurídica y organizacional, que van desde acuerdos informales y contratos entre personas hasta asociaciones civiles. Estos colectivos tienen como objetivo principal el desarrollo de emprendimientos económicos para miembros con similares condiciones socioeconómicas, a los efectos de mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

En las últimas décadas, la incorporación y difusión del asociativismo en la producción familiar ha estado ligada a la implementación de políticas públicas (Sabourin et al., 2015); las que han sido estimuladas desde los organismos de financiamiento internacional y las agencias de desarrollo, quienes han impulsado metodologías de intervención grupal para brindar asistencia técnica, capacitación y financiamiento con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los productores familiares y los asalariados rurales (Rodríguez Bilella, 2005).

De acuerdo al estudio de Delgado (2015), las prácticas asociativas que surgen a partir de iniciativas locales presentan mayor probabilidad de recibir apoyo financiero y técnico por parte de las políticas públicas. Generalmente estas prácticas son desarrolladas en las asociaciones u organizaciones de productores, que tienen un nivel de desarrollo en lo referido a comunicaciones individuales, colectivas y organizacionales que permiten canalizar y potenciar las políticas públicas, sobre todo las dirigidas a fomentar el desarrollo productivo y el bienestar social de la población rural. En el trabajo de Courdin (2021), dichas prácticas se visualizan con facilidad en los colectivos que poseen una trayectoria endógena, es decir surgida desde la construcción social de los individuos en base a necesidades sentidas.

ii. EL ASOCIATIVISMO DENTRO DEL INC

El Instituto Nacional de Colonización (INC) desde su creación (1948) tiene establecido en la Ley 11.029 tres tipos de modelos colonizadores: el modelo individual, el cooperativo y el colectivo. El modelo individual ha primado durante décadas, aunque en las últimas gestiones del directorio se le ha dado un mayor énfasis al modelo colectivo.

Según Vassallo (2001), *“el modelo colonizador clásico ha sido el de parcela individual, con tendencia a la forma de tenencia como propietario, basado en el trabajo familiar, para el cultivo de chacra agrícola, con escaso énfasis en la integración colectiva de la colonia y de ésta con la agroindustria y con el Estado. Este modelo fue exitoso en el período de sustitución de importaciones, cuando hubo mayor desarrollo de la empresa familiar, luego entró en crisis con el cambio del tipo de inserción internacional, la política económica nacional y la evolución de la economía en general. Actualmente, el concepto de parcela individual*

aislada, con limitaciones financieras y tecnología tradicional, parece inviable. Se requiere el apoyo colectivo en el campo técnico, productivo, equipamiento, comercialización, en forma conjunta para resolver los problemas de escala individual”.

El modelo cooperativo como herramienta para la colonización fue excepcional. Mientras que el modelo colectivo, cuando los colonos realizan los trabajos y se distribuyen los beneficios en común, sea en conducción unida o separada, forma parte de la nueva propuesta colonizadora iniciada en el año 2005, luego de un cambio en la ideología de la conducción política del país.

En el año 2009, dentro del INC se crea el Departamento de Experiencias Asociativas, como un espacio de análisis y acción interdisciplinaria tendiente a generar procesos de desarrollo socioeconómico-productivo y cultural en las colonias, en base a la asociación de las personas para construir y alcanzar finalidades comunes, que aporten a la superación de necesidades, limitaciones y dificultades. Dicha dependencia constituye un servicio especializado de apoyo a los servicios descentralizados del INC para el asesoramiento e intervención directa en el territorio, que da seguimiento y evaluación de los emprendimientos colectivos, sistematización y análisis, y de mejora de los procedimientos técnicos y administrativos vinculados a los colectivos (Bacigalupe y Camors, 2017).

En el marco de esta política de colonización, las modalidades asociativas son múltiples y diversas, conjugando distintos componentes de asociatividad que involucran aspectos productivos, reproductivos y comunitarios, combinando estrategias de innovación tecnológica, gestión y explotación de los recursos, a nivel productivo y organizacional. El INC ha categorizado las modalidades asociativas en tres: i) explotaciones productivas directas: se caracterizan por aquellos emprendimientos que realizan la gestión colectiva y el trabajo en conjunto, ya sea asociado o con otra modalidad de cooperación entre sus integrantes. El capital es colectivo, en forma total o parcial, sean en semovientes, cultivos, maquinaria, entre otras. ii) explotaciones productivas indirectas: se caracterizan por emprendimientos que presentan alguna modalidad de capital colectivo (puede ser maquinaria, semovientes o cultivos), pero no implican trabajo en conjunto directo de sus miembros. El principal objetivo de esta modalidad asociativa es brindar un servicio que puede ser pastoreo de semovientes, uso de maquinaria, comercialización conjunta, entre otras. Constituye un complemento a los ingresos familiares, que varía según el emprendimiento. iii) otras formas asociativas: en estas formas asociativas no se encuentran ninguna de las dos variables mencionadas anteriormente. Esta modalidad nuclea a los grupos cuya finalidad es acceder a algún bien o servicio vinculado a lo social y/o comunitario, fuera de lo estrictamente productivo (INC, 2017).

En el periodo comprendido entre los años 2005-2009 hubo un importante aumento de las modalidades asociativas directas, pero el número total de modalidades asociativas se mantuvo en comparación al periodo anterior. Sin embargo, puede observarse un notable aumento de la totalidad de modalidades asociativas en el periodo comprendido entre los años 2010-2014, siendo en su mayoría las directas (Figura 1). Ello refleja la incidencia del cambio en la política del INC, donde el principal objetivo era la promoción del uso colectivo de las tierras de Colonización.

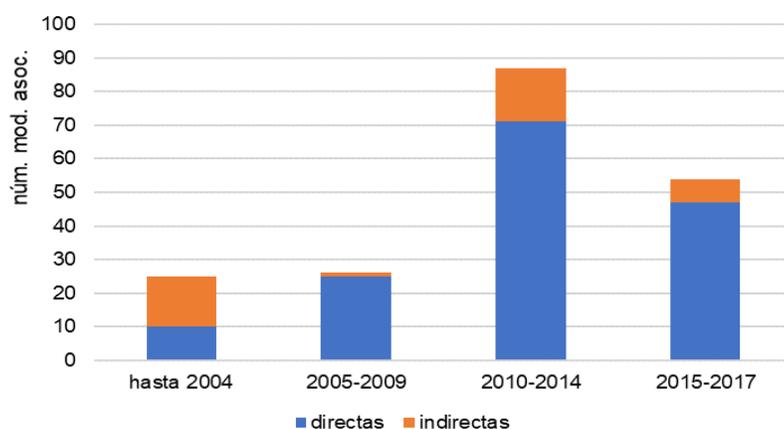


Figura 1. Número de modalidades asociativas según año de surgimiento
Fuente: adaptado de INC (2017).

En la actualidad las Unidades Asociativas son 223, que abarcan 101.395 ha, de las cuales el 59% tienen tipificación ganadera y ocupan el 66% de la tierra explotada por unidades de producción (Cuadro 1). Entre los años 2010 y 2020 ingresaron el 89,3% del total de emprendimientos asociativos ganaderos registrados en tierras de colonización, que constituyen el 53% del total de emprendimientos asociativos arrendatarios del INC (INC, 2020).

Cuadro 1. Unidades de Producción Asociativas según modalidad de adjudicación y tipificación

| Tipificación | Superficie (ha) | Cantidad |
|--------------|-----------------|----------|
| Agr-Ganadera | 10.548 | 39 |
| Cañera | 2.585 | 11 |
| Ganadera | 67.216 | 132 |

| | | |
|--------------|----------------|------------|
| Granjera | 263 | 13 |
| Lechera | 6.433 | 17 |
| Recría | 14.229 | 9 |
| Servicios | 121 | 2 |
| Total | 101.395 | 223 |

Fuente: adaptado de INC (2020).

En relación a la superficie promedio de las explotaciones se aprecia que el estrato de tamaño entre 200 y 499 ha es el más numeroso en cuanto a la cantidad de explotaciones asociativas, nucleando al 48% de las mismas (Cuadro 2).

Cuadro 2. Unidades de Producción Asociativas según tamaño

| Estrato de superficie fracción (ha) | Cantidad | Superficie (ha) |
|-------------------------------------|------------|-----------------|
| 0 - 19 | 2 | 30 |
| 20 - 99 | 10 | 519 |
| 100 - 199 | 7 | 1.145 |
| 200 - 499 | 63 | 23.734 |
| 500 - 999 | 41 | 27.425 |
| 1000 - 2499 | 7 | 8.347 |
| más de 2500 | 2 | 6.015 |
| TOTAL | 132 | 67.216 |

Fuente: adaptado de INC (2020).

En las regionales del norte del país se registra una alta concentración de unidades de producción asociativas (Figura 2), Artigas 19%, Paysandú 17%, Salto 16% y Tacuarembó 15%, predominando en todas las ganaderas (INC, 2020).

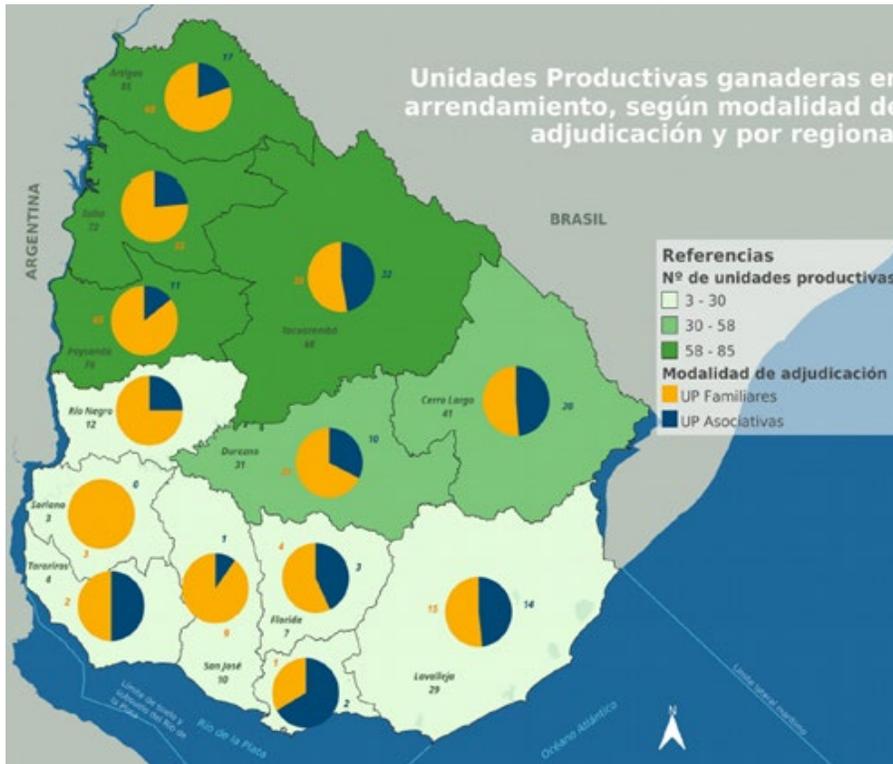


Figura 2. Distribución de las Unidades Productivas ganaderas
Fuente: INC (2020).

Según el INC (2017), el trabajo asociativo es una nueva tecnología organizacional cuya finalidad es dotar a los emprendimientos de un mayor dinamismo e impacto social en el territorio, para maximizar las ventajas comparativas que genera la sinergia colectiva según la actividad que se desarrolle.

En este sentido, Ferreira (2013) da cuenta de la innovación que ha representado esta “nueva” forma de colonización, tanto para el INC como administrador y dueño de la tierra, como para los pequeños productores beneficiarios. La experiencia que esta autora analiza (Colonia “Maestro Soler” en el departamento de Cerro Largo) ha sido capaz de brindar beneficios económicos a través de cambios productivos, y beneficios sociales (capital humano y social) a través de la capacitación técnica y la integración en instituciones y redes sociales. Sin embargo, considera que existen ciertas limitantes vinculadas a la poca experiencia en emprendimientos asociativos, y a la coexistencia de actores integrados por diferente tipo de agentes productivos y sociales.

Rodríguez D’Avila (2013), quien también trabajó sobre las nuevas formas de colonización, demostró el impacto que generó la Colonia Líber Seregni (en el

departamento de Salto), a nivel de las organizaciones, como ser la creación, la reactivación y la consolidación, y el fortalecimiento de las mismas para asalariados y pequeños productores. En ese proceso el INC desarrolló un papel de promover en la generación de institucionalidad rural, a través de la captación y el fomento del capital social. También el autor logró demostrar los beneficios e impactos económicos que fueron significativos para los productores de menor escala, a través del uso más racional de los recursos en insumos. *“En el caso de SAUPA esto representa una fuente alternativa de ingresos que complementa sus salarios, además amplía los espacios de independencia social y se desarrollaron como productores. En el caso de los productores de las demás organizaciones se vieron beneficiados en el aumento de su capacidad productiva, mejoras en la eficiencia de producción en sus predios e incremento de los ingresos”*.

Resultados anteriores, como el estudio de Cantieri (2010) realizado en la Colonia Damón en San José, son coincidentes con lo mencionado antes. Si bien refleja las dificultades que enfrentan los productores individuales para incursionar en procesos asociativos, incluso aquellos que están en una situación económico-productiva de vulnerabilidad; destaca las fortalezas que identifican los colonos del proceso asociativo. Las más nombradas fueron el nucleamiento, la organización y la participación. Pero sostiene que es clave el aprendizaje colectivo, el visualizar estrategias grupales, donde la discusión y reflexión permitan llegar a acuerdos conjuntos; de lo contrario es dificultoso promover acuerdos, sobre todo cuando los productores están más acostumbrados a producir y trabajar individualmente.

Otro de los estudios ha sido el de Repetto (2013), quien analizó una cooperativa agraria que trabaja en tierras del INC. Este autor señala que este tipo de estrategia asociativa les ha permitido a los productores superar y/o disminuir limitantes de carácter estructural de la lechería que realizan en el departamento de San José. Para él, la conformación bajo una forma jurídica formal les permite a los socios un mayor respaldo en cuanto a normas de funcionamiento y gestión, siendo también una herramienta para incursionar en otras actividades como la compra en conjunto de raciones y el acceso al financiamiento.

Repetto (2013) sostiene que el proceso de conformación de la cooperativa ha significado un proceso de aprendizaje para sus integrantes, sobre todo de trabajo en conjunto. Si bien la motivación principal para ingresar a la cooperativa fue la de acceder a más campo, los socios identificaron que el proceso había generado mayor unión entre ellos, siendo en la actualidad un espacio de relacionamiento social. Asimismo, la cooperativa ha facilitado el apoyo interinstitucional articulado que generó un impacto mayor que las acciones que las instituciones venían realizando de forma individual.

También Repetto (2013) señala que la modalidad de trabajo en jornadas grupales permite a los socios aumentar la capacidad de trabajo, y un mayor involucramiento con la propuesta. Sin embargo, para quienes participan en la directiva de la cooperativa, significa una mayor dedicación, realizando un aporte diferencial al trabajo colectivo.

Entre los aspectos a mejorar, el trabajo de Repetto (2013) menciona la falta de capacitación en cuanto al gerenciamiento, lo que ha obligado a los asociados a ser acompañados en el proceso por técnicos, que asesoran principalmente a los directivos en el desarrollo de la propuesta.

Desde otro punto de vista, Cazzulli (2011) en su estudio realizó una propuesta de riego multipredial para una colonia en Tacuarembó, con el fin de mejorar los ingresos económicos de un grupo de colonos. La autora remarca que, si bien en este tipo de propuestas existe una diversidad en cuanto al punto de partida de los productores, todos pueden acceder a la misma información y aproximarse a experiencias cercanas para visualizar el impacto del uso de innovaciones tecnológicas.

En este sentido, las capacitaciones constituyen uno de los ejes principales para contribuir en la mejora de la performance productiva y económica de los colonos, sobre todo a través de la visita a casos adaptados a la renta de las familias colonas (Cazzulli, 2011).

Estas investigaciones son coincidentes con lo propuesto por Ostrom (2000), quien afirma que, si los individuos implicados en un colectivo obtienen la mayor parte de sus ingresos económicos de la administración de un recurso común, tienen fuertes motivos para tratar de resolver problemas comunes para así incrementar, con el tiempo, su productividad. Así como también con los resultados de Courdin (2019), quien afirma que el capital social es el que facilita la interacción entre los actores involucrados en el manejo del recurso común y viabiliza la acción colectiva.

Los recursos de uso común generalmente se refieren a situaciones en las que hay escasez sustancial más que abundancia, principalmente referidos a recursos renovables más que a no renovables. En el caso de la producción familiar, el factor tierra sigue ocupando un espacio fundamental, en situaciones de proyectos productivos desfavorecidos, y con dificultades en su viabilidad y sostenibilidad ante una familia eminentemente creciente (Canteri, 2010).

d. BIENES COMUNES

El término bien común hace referencia a todo bien que está destinado para más de una persona, o al bien que es común a todos. Argandoña (1998) mantiene la idea de que el bien común implica intercambio y reciprocidad, es decir, no solamente la suma de intereses personales, sino también el hecho de compartir entre los miembros y la sociedad (incluso pequeñas asociaciones de individuos) los recursos que resultan de su cooperación. Según el autor, se aporta y se recibe, aunque probablemente no en la misma medida en que se contribuye.

Por su parte, Ostrom con una postura liberal, definió a los recursos de uso común como los *“bienes naturales o hechos por el hombre, cuya exclusión es difícil y costosa, lo cual significa que prácticamente cualquiera puede acceder a ellos. Puesto que las unidades del recurso son finitas, se genera rivalidad en el consumo, ya que el uso de una cantidad determinada efectuada por una persona reduce la cantidad total del recurso disponible para los otros”* (Ostrom, 1999). De esta forma la autora intentó romper con la dualidad de caracterización de los bienes comunes, ya que anterior a esta teoría se separaban en bienes públicos los cuales eran de libre acceso y los bienes privados los cuales eran de acceso restringidos.

Según Trujillo (2016), la complejidad geográfica, política, social y cultural en la que está inmerso cada sistema de recursos obliga a que se estudie cada caso como único y a que se excluya cualquier prescripción política que no involucre la opinión de las comunidades habitantes y directamente beneficiarias de dicho sistema de recursos.

En este sentido, el trabajo académico de Ostrom se apoya en una serie de estudios de casos en diferentes regiones del mundo, a través de los cuales ha podido investigar cómo es el uso de bienes comunes y cómo los individuos regulan su nivel de explotación. A partir de allí la autora ha concluido que la autoorganización de un colectivo de individuos es capaz de gestionar recursos de uso común a través de la gobernanza local (Ostrom, 2000). La autora entiende que la vida asociativa y las redes sociales que se generan favorecen la cooperación en la interacción humana, sobre todo si existe confianza y reciprocidad entre los individuos.

La confianza y reciprocidad son las variables que están en el corazón de la propuesta de Ostrom sobre la posibilidad de cooperación para lograr una gestión eficiente de los recursos de uso común. Para la autora, la confianza está en función de la reputación, así como también de la información acerca de las acciones pasadas del actor, la cual a su vez está en función de la comunicación cara a cara, que depende del tamaño del grupo en cuestión. La comunicación

cara a cara afecta el costo de llegar a arreglos, así como el desarrollo de normas compartidas, las cuales a su vez determinan el grado de reciprocidad. Esta última está en función del grado de certidumbre o incertidumbre acerca del recurso y del comportamiento de los usuarios del recurso (Ostrom, 2000).

Si bien existen diferentes soluciones al problema de la administración de recursos de uso común, Ostrom (2000) señala que la autogestión es la principal. En este sentido propone una serie de factores por los cuales el autogobierno es viable: a) el hecho de que los individuos implicados dependan económicamente de los recursos de uso común genera en ellos fuertes motivos para intentar resolver los problemas comunes y su productividad; b) los mismos participantes diseñan sus propios acuerdos según la información con que cuentan y según sus intereses; c) los usuarios conocen mejor que nadie la capacidad de carga del recurso; d) el interés propio de los que negociaron el contrato los conducirá a supervisarse mutuamente y a reportar las infracciones reportadas, de modo de hacer cumplir el contrato (Ostrom, 2000).

A los aspectos anteriores, Merino (2014) agrega que invertir en la construcción de visiones comunes sobre los bienes colectivos, lograr acuerdos sobre las reglas viables rectoras de la cooperación, tener certeza de que otros asumirán las restricciones y los esfuerzos que la observancia de las reglas, y constatar que los bienes comunes y su “productividad” se mantienen, no son condiciones que existan de manera espontánea entre los grupos de usuarios y/o gestores de los bienes comunes. Las mismas son condiciones costosas, construidas a partir de la interacción y el esfuerzo de los miembros del grupo.

A los efectos de esta tesis consideramos que si bien la tierra (fracción de Colonización) representa claramente el recurso de uso común, tomaremos al campo natural como un recurso de uso común dentro de las explotaciones asociativas en tierras del INC, a los efectos de cumplir con los objetivos de la investigación.

i. El campo natural como bien común

El campo natural es el recurso básico de la mayoría de los sistemas de producción ganadera del país. A nivel nacional, los sistemas ganaderos ocupan 12 millones de hectáreas, de las cuales más de 10 millones de hectáreas son campos. Dichos sistemas se constituyen de alrededor de 41.000 predios ganaderos que involucran unas 150.000 personas en el trabajo directo. Dentro de estos sistemas, la ganadería en general y la cría vacuna en particular, poseen como principal recurso forrajero el campo natural. Esto se debe a que produce forraje sin agregado de insumos y por tanto resulta un forraje de muy bajo costo, además de poseer alta resistencia al sobrepastoreo y a eventos climáticos

adversos (sequías o inundaciones) (Soca et al., 2013).

La diversidad de materiales geológicos existentes y las variantes de relieve determinan que exista una variedad de suelos en las diferentes regiones del país, los cuales inciden en las características del campo natural. A los efectos de esta tesis, interesa focalizarnos en la región basáltica, ya que los departamentos de Salto y Paysandú (donde se ubican los casos estudiados) quedan comprendidos por esta.

La región basáltica se extiende por los departamentos de Artigas, Salto, Paysandú, Tacuarembó, Rivera y Durazno, abarcando una superficie de 4.100.000 ha (21% del territorio nacional) (Figura 3). El relieve constituye un paisaje de planicies, ondulaciones y pequeñas colinas que varían entre 20 y 300 m de altura sobre el nivel del mar. Las pendientes son suaves, pero en algunas partes de las colinas pueden superar el 12% (Risso y Berretta, 2001). Contiene suelos formados predominantemente a partir de materiales de la formación Arapey. En términos de número de especies de plantas leñosas y vertebrados (tales como peces, anfibios, reptiles, aves y mamíferos), presenta la mayor riqueza total del país, 911 especies (Cortés et al., 2020).

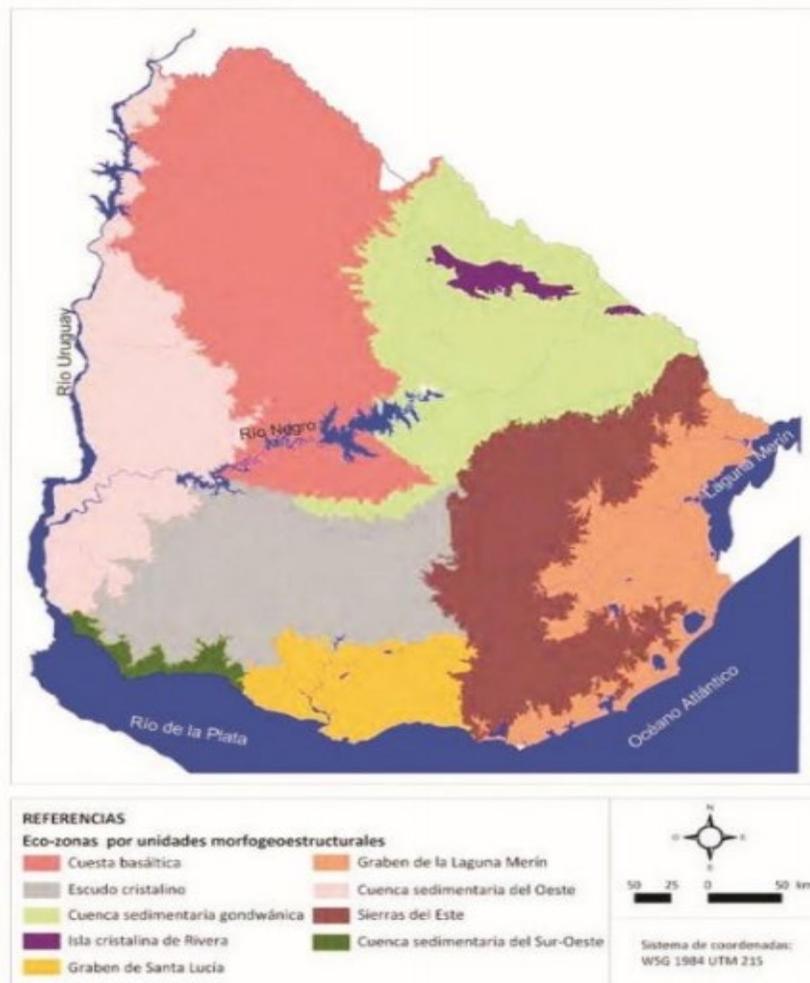


Figura 3. Localización de la región Basáltica en Uruguay.
Fuente: tomado de Brazeiro (2015).

Para Risso y Berretta (2001), los suelos de esta región se han originado a partir de derrames basálticos que dieron lugar a las formaciones geológicas Arapey (basaltos toleíticos) y Puerto Gómez (basaltos epilíticos). Según su grado de desarrollo se los puede agrupar en suelos superficiales y profundos (Cuadro 3). Estos diferentes tipos de suelos se asocian en distintas proporciones, dentro de una misma Unidad, dando lugar a un intrincado mosaico, con cambios notables en distancias cortas. La profundidad de los mismos varía desde la roca desnuda hasta aproximadamente 1 metro (Risso y Berretta, 2001).

Cuadro 3. Descripción de los distintos tipos de suelo de la región basáltica del Uruguay

| | Suelos superficiales | Suelos profundos |
|---|--|--|
| Tipos de suelos | Litsoles | Brunosoles y Vertisoles |
| Características | Son suelos con un perfil incompletamente desarrollado, con un horizonte superficial menor a los 30 cm. Tienen baja capacidad de retención de agua y alto riesgo de sequía. | Son suelos con perfil desarrollado, de color pardo oscuro o negro, de alta fertilidad natural y una profundidad que puede ser mayor a 1 metro. |
| Proporción de vegetación y suelo desnudo | <p><i>Suelos pardos rojizos:</i> ocupan alrededor del 70% del área y las piedras corresponden a un 10% de esta.</p> <p><i>Suelos superficiales negros:</i> se caracterizan por poseer vegetación en aproximadamente el 80% de su superficie y la restante área estar ocupada por suelo desnudo y restos secos.</p> | <i>Suelos profundos:</i> la proporción de área cubierta por vegetación es mayor que, en los suelos superficiales, alcanzando valores promedio de 88% de cobertura vegetal, siendo el resto del área ocupada principalmente por restos secos |
| Especies más frecuentes según el tipo de suelo | <p><i>Pardos rojizos:</i> <i>Schizachyrium spicatum</i>, <i>Chioris grandiflora</i>, <i>Eragrostis neesii</i>, <i>Eustachis bahiensis</i>, <i>Microchloa indica</i>, <i>Bouteloua megapotamica</i> (pasto bandera), <i>Aristida venustula</i> (flechilla), <i>Dichondra microcalyx</i> (oreja de ratón), <i>Oxalis</i> sp. (macachines) y <i>Selaginella</i> sp.</p> <p><i>Superficiales negros:</i> <i>Schizachyrium spicatum</i>, <i>Chioris grandiflora</i>, <i>Eustachis bahiensis</i>, <i>Aristida murina</i> (flechilla), <i>Aristida uruguayensis</i> (flechilla), <i>Dichondra microcalyx</i> (oreja de ratón), <i>Oxalis</i> sp. (macachines), <i>Nostoc</i> sp. y <i>Selaginella</i> sp.</p> | <i>Suelos profundos:</i> <i>Paspalum notatum</i> (pasto horqueta), <i>Paspalum plicatulum</i> , <i>P. dilatatum</i> (pasto miel), <i>Andropogon ternatus</i> (cola de lagarto), (cola de liebre), <i>Axonopus affinis</i> (pasto chato), <i>Aristida uruguayensis</i> (flechilla), <i>Schizachyrium spicatum</i> , Ciperáceas, <i>Stipa setigera</i> (flechilla), <i>P. stípoides</i> (flechilla), <i>Poa lanígera</i> , <i>Trifolium polymorphum</i> (trébol de campo). |
| Productividad | <p><i>Pardos rojizos:</i> 2885 kg MS/ha</p> <p><i>Superficiales negros:</i> 3772 kg MS/ha</p> | <i>Suelos profundos:</i> 4576 kg MS/ha |

Fuente: Adaptado de Risso y Berretta (2001).

De acuerdo con Jaurena et al. (2013), los campos naturales del país en la última década han estado sometidos a procesos de intervención con el crecimiento de los cultivos agrícolas y forestales, lo que determinó una reducción de casi 110 mil hectáreas por año del área de campos naturales (Figura 4). Como consecuencia, se asiste a una fuerte presión para la aceleración de la explotación productiva en las áreas remanentes del campo natural. Para ser viables frente a las alternativas de cambio de uso del suelo, los sistemas ganaderos basados en recursos nativos como el campo natural se han visto obligados a mejorar el resultado económico siendo más eficientes en el uso de los recursos naturales.

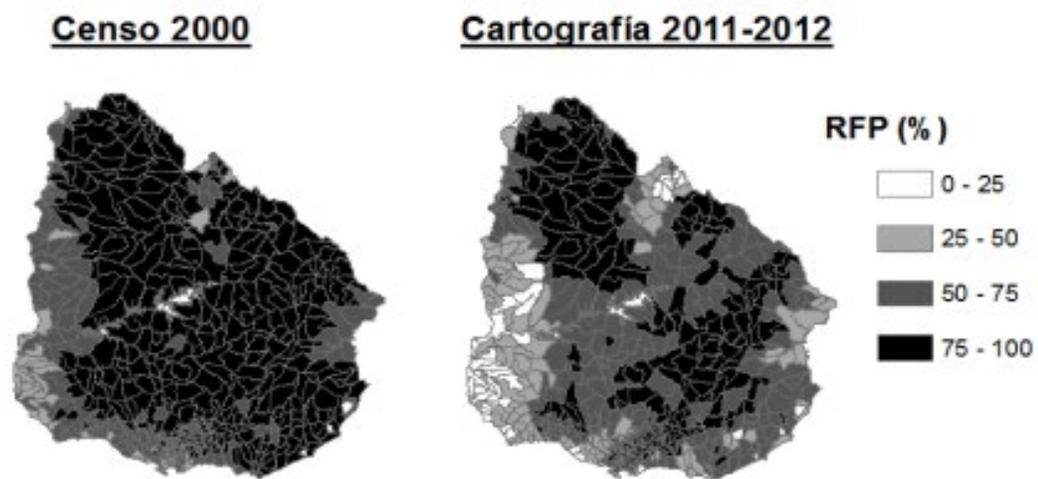


Figura 4. Evolución de la superficie de recurso forrajero perenne (RFP)
Fuente: tomado de Baeza (2016).

Esta realidad implica un desafío constante para los productores, quienes además de pensar en el rédito económico de su sistema de producción, deben considerar la sostenibilidad de los recursos naturales. En este sentido, el manejo y gestión que se realice al campo natural deberá enfocarse en la máxima explotación de este sin ir en su detrimento (Jaurena et al., 2013).

ii. Características del campo natural

Las características taxonómicas de la vegetación que ocupa una pastura natural y su estructura dependen, en primera instancia, de las condiciones de suelo y clima, con sus variaciones estacionales y anuales. Estos factores abióticos definen el número de especies que serán capaces de colonizar una determinada área mediante su desarrollo radicular y aéreo, y favorecidas por sus estrategias de defensa contra factores climáticos adversos (hídricos y térmicos). En estas condiciones, estas especies conviven en competencia por recursos (luz,

agua, nutrientes) hasta alcanzar un clímax junto con otros factores bióticos no menos importantes como lo son la fauna autóctona constituida por microorganismos, herbívoros y carnívoros. Estos constituyen un rol fundamental en el ecosistema pastoril, tanto en la degradación de la materia orgánica como en los procesos de nitrificación y absorción de nutrientes (Millot et al., 1987). En el caso de la región de Basalto, Carámbula et al. (1997) caracterizó las especies predominantes, enfocándose principalmente en las características morfotaxonómicas (Cuadro 4).

Cuadro 4. Características de las especies predominantes de la región basáltica

| Especies | Características |
|--|---|
| <i>Paspalum notatum</i> | Especie más predominante en el campo natural, encontrándose tanto en zonas bajas como altas, exceptuando en zonas muy superficiales y pedregosas, en los suelos profundos, frecuente en los tapices vegetales bajos, pasto tierno, perenne, estival. |
| <i>Paspalum plicatulum</i> | Se encuentra en suelos negros de superficiales a profundos, tiende a endurecerse con pastoreos aliviados, es tierno-ordinario, perenne, estival. |
| <i>Andropogon ternatus</i> | Se puede encontrar en suelos superficiales negros y profundos donde es más frecuente en partes bien drenadas, es apetecible cuando es joven, pasto tierno-ordinario, perenne, estival. |
| <i>Schizachyrium spicatum</i> | Es frecuente en todos los suelos de basalto principalmente en los superficiales, excepto en lugares húmedos, ordinario, perenne, estival. |
| <i>Bothriochloa laguroides</i> | Se puede encontrar en todos los suelos de basalto exceptuando de los suelos húmedos, pasto muy resistente a sequías, especie ordinaria, de baja productividad, perenne, estival. |
| <i>Aristida uruguayensis</i> | Conocida como flechilla, habita en campos secos, en suelos superficiales, negros y profundos. Es un pasto tierno-ordinario, estival, perenne. |
| <i>Coelorhachis selloana</i> | Se encuentra en suelos medios y profundos, también en zonas húmedas, de apetecibilidad prolongada incluso en encañazón, tienden a aumentar su frecuencia con pastoreos muy aliviados, pasto tierno, perenne, estival. |
| <i>Stipa setigera o Stipa nesseana</i> | Especie principal que se encuentra en suelos de basalto, excepto donde hay humedad por largos periodos, durante el periodo invernal es la principal especie que aporta forraje, pasto tierno-fino, perenne, cespitoso con buena producción que no acumula restos secos. |

Fuente: Adaptado de Carámbula et al. (1997)

Según Carámbula et al. (1997), a partir de esta caracterización se puede visualizar que los suelos superficiales tienen escasos buenos pastos,

predominando en ellos pastos ordinarios, estivales de baja productividad como *Eustachya bahiensis*, *Microchloa indica*, *Tripogon spitatus* y *Chloris grandiflora*.

En los suelos negros hay un marcado predominio de especies tiernas y finas, en este sentido, la *Stipa setigera* es la principal especie que se encuentra en estos suelos, de superficiales a profundos, exceptuando los casos en los que hay humedad en un largo periodo de tiempo. Por otra parte, *Piptochaetium stipoides*, el cual es un pasto tierno invernal, también se puede encontrar en suelos negros superficiales y en medios y profundos, así como la *Poa lanigera*, especie fina de alta productividad es muy frecuente en estos suelos profundos (Carámbula et al., 1997).

La distribución estacional de la producción de forraje en todos los tipos de suelos tiene una alta proporción de la distribución inclinada a las estaciones de primavera y verano, lo cual es característico de la producción de forraje del campo natural en el Uruguay (Risso y Berretta, 2001). La distribución en estas dos estaciones en los suelos de Basalto se encuentra entre 30% y 35% en cada una de ellas. En cuanto a la estación otoñal, la producción en los distintos tipos de suelo está en torno al 20%. Mientras que en el invierno presentan producciones alrededor del 15%, lo cual es relativamente alto si se lo compara con las producciones invernales de otros tipos de suelos de Uruguay (Risso y Berretta, 2001) (Cuadro 5).

Cuadro 5. Distribución estacional, expresada como porcentaje, de la producción anual de forraje de los tres principales tipos de suelos.

| | Verano | Otoño | Invierno | Primavera |
|---------------------------------|--------|-------|----------|-----------|
| Superficial pardo rojizo | 31,4 | 21,2 | 15,7 | 31,7 |
| Superficial negro | 32,1 | 21,0 | 14,9 | 32,0 |
| Profundo | 33,3 | 21,5 | 15,1 | 30,1 |

Fuente: Tomado de Risso y Berretta (2001).

Se puede afirmar que la estación de mínima producción de pasto es el invierno, y el verano, en caso de existencia de lluvias (en régimen normal), la estación de mayor productividad. No obstante, la certeza de que esto ocurra es menor. Por ejemplo, con relación a la primavera, donde la certeza de que se produzca mucho pasto es mayor. Este claro desbalance se agrava en la medida que no sean contempladas medidas de manejo mínimas, como, por ejemplo, el ajuste de la carga. Esta desigual distribución en la producción de pasto obedece a una clara predominancia de especies de verano frente a las de invierno.

Para Risso y Berretta (2001) la distribución estacional de los suelos superficiales y profundos lleva al predominio de especies estivales, además las temperaturas bajas invernales y las precipitaciones deprimen su crecimiento.

Por otra parte, trabajos más recientes, remarcan las principales características del campo natural, considerando no sólo aspectos fisiológicos, sino también aspectos productivos relacionados con el manejo animal. El trabajo de Pereira (2011) menciona entre ellas:

- Presencia de muchas especies: el campo natural tiene más de 400 tipos diferentes de pastos, lo que les confiere una gran estabilidad frente a diversos fenómenos adversos, tales como sequías, inundaciones, etc. Sin embargo, este hecho también determina que su manejo no sea tan sencillo como cuando sólo hay que contemplar unos pocos pastos.
- Incremento de pastos adaptados a ambientes secos: esto queda en evidencia en el tipo de hojas, estrechas y alargadas, como en el caso de los espartillos y flechillas, dependiendo el grado de aparición del tipo de suelo.
- Invasión parcial de malezas de mediano y alto porte: el manejo inapropiado, fundamentalmente, desajustes prolongados de carga ha determinado el avance de arbustos, subarbustos, pajas de maciega y hierbas espinosas. Algunas de ellas son: carqueja, quiebra arados, paja mansa, paja brava, paja colorada, flor amarilla, pata de tero, vara de oro, alecrín y abrojo.
- Poca presencia de leguminosas o tréboles nativos: las leguminosas son aquellas plantas que tienen legumbres, es decir poseen chauchas. Su proporción en los tapices raramente supera el 5%. En general, tienen altos valores nutritivos pero muy baja productividad. Las leguminosas más frecuentes y abundantes son el Trébol de campo y la Babosita.
- Proceso de adaptación de especies extranjeras: con el correr del tiempo muchas especies extranjeras han pasado a integrar, en forma adaptada, nuestros tapices. Buenos ejemplos de lo anterior lo constituyen el raigrás y el trébol carretilla.
- Aumento de la erosión por falta de cobertura vegetal: tanto la sobrecarga como la quema reiterada reducen la cobertura vegetal, determinando que la lluvia erosione los suelos.
- Destrucción de las pasturas más productivas: la expansión agrícola, dada por el avance de determinados cultivos, ha determinado la desaparición de las pasturas más productivas e invernales.

Estas características, sumadas a los aspectos vistos anteriormente, son los que determinan la variabilidad en la producción de forraje, tanto en calidad

como en cantidad. Esto hace que sea relevante tomar en cuenta estos aspectos al determinar estrategias de manejo de las pasturas en función de los requerimientos de los animales.

iii. El manejo del campo natural

El manejo del campo natural es la variable principal en los sistemas de producción ganaderos; ya que la introducción de ganado a pastorear altera el equilibrio del ecosistema (Millot et al., 1987).

Según Millot et al. (1987), la presencia de rumiantes crea un nuevo equilibrio de la vegetación o un disclimax, ya que a través del pastoreo se generan procesos de consumo, defoliación y selectividad, excretas y pisoteo de la pastura. De este modo, las especies que se adaptan mejor al pastoreo son las que pasan a ocupar los espacios de aquellas que no lo toleran.

Para Jaurena et al. (2011), la estructura de los pastizales hace referencia a las distintas contribuciones de especies. Dicha estructura está determinada no sólo por características dadas, como puede ser el régimen de precipitaciones o el tipo de suelo en el que se desarrollen, sino que está muy influenciadas por factores externos como puede ser la perturbación por pastoreo. En este sentido se destaca que los principales factores que son afectados por el pastoreo son la composición y la diversidad de especies, así como la oferta de forraje y la distribución vertical. En este sentido, los autores concluyeron que aumentos en la intensidad de pastoreo aumenta la tasa de utilización de la pastura y el pisoteo acelera los procesos de erosión del suelo; lo que se traduce en una disminución de la frecuencia de las especies más productivas de la pradera natural.

De acuerdo con Millot et al. (1987), en suelos y pasturas con mayor potencial productivo estacional, el manejo de pastoreo continuo en grandes potreros, selectivo o con baja carga animal, con frecuencia impone al tapiz a una doble estructura. Es decir, un estrato bajo o sobrepastoreado constituido por grandes maciegas o matas de pastos endurecidos no apetecidos junto a malezas mayores subarborescentes o espinas. En el estrato alto, también pueden existir especies invernales finas las cuales no son accesibles al pastoreo por estar protegidas por la estructura de las malezas. De este modo, los campos conservan así un banco de semillas capaces de responder favorablemente a un cambio de manejo que elimine esta doble estructura.

Al cambiar el manejo en el sentido de modificar la presión de selección se puede romper el disclimax previo, por ejemplo al no contar con periodos de reposo en pastoreos continuos se estará favoreciendo a las especies postradas cuyos rebrotes no dependen de las reservas sino del área foliar remanente; y en

esas condiciones no compite por luz, por el contrario con periodos de descanso las especies erectas se verán favorecidas ya que en ese periodo proyectan sombra sobre las otras (Millot et al., 1987).

En este sentido, se destacan las principales variables más importantes del manejo del campo natural entre las cuales se señala que la carga animal es la variable de manejo más importante y que un error en su ajuste no puede ser corregido a través de otras variables. Por ello es una de las decisiones más importantes y difíciles que el productor debe tomar, ya que un error en esa decisión no solo provocará un problema en la producción de forraje sino también en el estado de los animales (Saravia et al., 2011).

Reafirmando este concepto, Risso y Berreta (2001) concluyeron que determinar la dotación para cada tipo de campo es la decisión de manejo más importante basándose en que cada vegetación tiene una producción potencial que va a determinar la capacidad de carga de ellas. Estos autores definen la capacidad de carga como la máxima dotación para alcanzar un objetivo de performance animal, con un método de pastoreo efectivo que pueda ser aplicada en un periodo definido sin deteriorar el ecosistema. El mayor problema en desarrollar un criterio de carga óptimo para el manejo de las pasturas naturales es la necesidad de preservar el forraje para utilizarlo en momentos en que el crecimiento de los pastos está limitado por falta de humedad o bajas temperaturas (Risso y Berretta, 2001).

Risso y Berreta (2001), sostienen que si la dotación excede la capacidad de carga por lo general se producirá un cambio en la composición vegetal a otra de menor productividad para la alimentación de los animales lo cual está asociada a un cambio en los tipos vegetativos. La ocurrencia de esto está explicada porque el pastoreo selectivo coloca en desventaja competitiva a aquellas plantas más utilizadas.

Otra de las variables de manejo del campo natural es la relación lanar/vacuno (L/V) como una de las decisiones a considerar importantes en el manejo del pastoreo. Según Saravia et al. (2011) las altas relaciones (5/1) si bien promueven un mayor crecimiento del forraje, ese crecimiento es de difícil manejo dado que se ve más acentuado aún en pastoreos diferidos porque se promueve la aparición de especies de ciclo estival y de porte erecto (cespitosas). En este sentido pueden existir desperdicios al pastorear manchones y formarse la denominada doble estructura (pastos desuniformes con estructura baja y pastos de estructura de maciegas).

Por lo tanto, para lograr los objetivos productivos en un predio es fundamental mantener la carga ajustada con relaciones ovino/bovino en torno de

2/1, 3/1 (Saravia et al., 2011). Ampliando este concepto, Risso y Berreta (2001), afirman que la producción de forraje anual, en un promedio de 9 años, es un 12% superior con dotaciones de 1 UG/ha, con pastoreos rotativos y relación 2/1 (L/V), que con igual dotación, pastoreos continuos y relación 5/1. La carga baja, continua y relación 2/1 es un 3% superior a esta. Si se permiten descansos a la pastura con el pastoreo rotativo se puede ver un 10% más de producción frente al continuo.

Una tercera medida de manejo del campo natural que puede ser mencionada es el método del pastoreo que para Risso y Berreta (2001) persiste en el tiempo. En tal sentido, los potreros con pastoreo rotativo, aun siendo manejados con altas relaciones lanar/vacuno se registra un mayor rebrote que en aquellos que han sido manejados con pastoreos continuos y carga igual o algo menos. Por lo tanto, los descansos favorecen la recomposición de los tejidos fotosintéticos y por consiguiente, la capacidad de las plantas para producir alimento para su supervivencia (Risso y Berreta, 2001).

Estos autores (Risso y Berreta, 2001), mencionan que al diseñar los sistemas de pastoreo también hay que tener en cuenta particularmente la proporción de pastos ordinarios y duros, porque con descansos prolongados y cargas instantáneas insuficientes puede dar lugar al aumento de estos. La maduración del forraje por baja frecuencia de defoliación sobre un número importante de plantas ocasiona una pérdida de valor nutritivo y aumenta las diferencias en palatabilidad.

Jaurena et al. (2011) en su investigación llegaron a la conclusión de que al incrementar la carga animal se modificó la estructura, disminuye la biomasa aérea, la distribución horizontal del forraje se modificó por una disminución de las gramíneas perennes invernales de hábito cespitoso, mientras que no se encontraron diferencias en la diversidad de especies. La variable tipo de suelo fue la más determinante en las diferencias encontradas en la contribución botánica mientras que la respuesta al incremento de carga fue de menor magnitud.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Vale la pena destacar que previo al trabajo de campo se realizó una revisión bibliográfica para adquirir los conocimientos teóricos necesarios, utilizando materiales de diversos orígenes para así observar y tener en cuenta la diversidad de enfoques (Cap. 2).

El estudio se llevó a cabo en la zona de Paso de los Carros en Paysandú y en la zona de Arerunguá en Salto (Figura 5), donde se localizan los grupos de productores ganaderos familiares seleccionados.

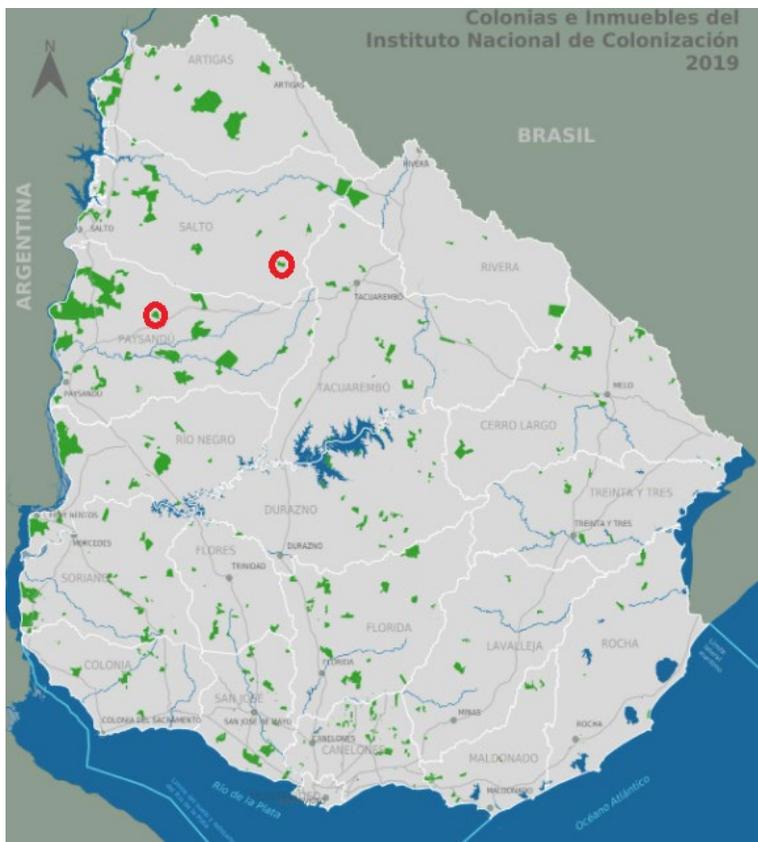


Figura 5. Localización de las zonas de estudio
Fuente: INC (2017).

La investigación fue realizada desde un enfoque cualitativo. El dispositivo metodológico consistió en el estudio de caso, utilizando como principal técnica de recolección de información la entrevista semi-estructurada. El mismo se dividió en dos etapas: una exploratoria y otra de profundización.

El enfoque cualitativo nos permitirá conocer y analizar a determinados

actores, procurando tener en cuenta los puntos de vista y la forma de llevar a cabo los procesos en la práctica; partiendo del entendido que los actores poseen diferentes perspectivas y conocimientos vinculados a sus prácticas (Vasilachis de Gialdino et al., 1992).

En este marco y considerando los aportes de Vasilachis de Gialdino et al. (1992), tres serán los principales componentes de la investigación: i) los datos, cuyas fuentes más comunes para ello son las entrevistas y las observaciones; ii) los diferentes procesos analíticos de esos datos para conocer los resultados y teorías; y iii) los informes escritos o verbales. La información que se maneje en los tres componentes debe estar relacionada con la investigación, ser recolectada intencionalmente y cuando corresponda ser recogida en situaciones naturales.

a. ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es una de las diversas maneras de hacer investigaciones de ciencias sociales; donde básicamente se realiza un abordaje de determinadas unidades en forma intensiva (Stake, 1995).

Para Yin (1994), este método examina e indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, utilizando múltiples fuentes de datos. A ello, Martínez (2006) agrega que es una metodología rigurosa, la cual permite investigar fenómenos y dar una respuesta de cómo y porqué ocurren, desde una forma más profunda; así como también estudiar y analizar un determinado tema, desde una visión múltiple.

El diseño de la investigación en este método se constituye de cinco componentes (Yin, 1994): i) las preguntas de investigación, ii) las proposiciones teóricas; iii) las unidades de análisis; iv) la vinculación lógica de los datos a las proposiciones; y v) los criterios para la interpretación de los datos. Los dos primeros servirán de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis de los casos, y para el análisis posterior de los mismos. Pues ambos contienen los conceptos directos, es decir los conceptos, las dimensiones, los factores o variables, de los cuales es necesario obtener información. Por lo tanto, se debe explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá, como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de esta, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de los cuales se extraen conclusiones que conducirán al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación.

En nuestra investigación los casos a analizar lo constituyen cada uno de los grupos de ganaderos familiares que explotan colectivamente tierras del INC, y las unidades de análisis son los productores integrantes de los grupos.

b. ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

La entrevista es un proceso de comunicación, mediante el cual se busca la obtención de información de un individuo denominado informante. Puede ser implementada como un complemento de la observación, pero la información que arroja este método de investigación es más profunda y de mayor validez que la observación (Batthyány y Cabrera, 2011).

Tradicionalmente, en el enfoque cualitativo, la entrevista se caracteriza por ser un proceso comunicativo que se da en un encuentro entre sujetos, previamente negociado y planificado; donde se facilita la expresión natural de las percepciones y perspectivas por parte de los sujetos en investigación (Flick, 2004). En la actualidad, con los avances tecnológicos en términos de comunicación, esta concepción fue sufriendo algunas variaciones, ya que los nuevos instrumentos comunicativos existentes (videoconferencias, chats, celulares con sistema 4G) le incorporan características a la técnica en el marco de la metodología cualitativa; aunque no debemos perder de vista que toda entrevista se desarrolla como parte de un proceso que no puede ser comprendido aisladamente del contexto de quienes la protagonizan. Es así como la entrevista se da siempre en forma de diálogo (Schettini y Cortazzo, 2016).

Para Schettini y Cortazzo (2016), en ese encuentro el entrevistador debe poner en funcionamiento una serie de recursos que permitan lograr un grado de confianza y acercamiento al entrevistado, de manera tal que se logre una relación entre ambos que garantice la obtención de la información buscada, sin que la conversación sea percibida como un interrogatorio.

Si bien existen varias formas de realizar entrevistas, según sean los objetivos de información a lograr, Tonon (2010) sostiene que existen tres tipos: las estructuradas, las semi-estructuradas y las no estructuradas.

Dentro de la entrevista semi-estructurada el investigador previo a la ejecución de la entrevista es el encargado de la elaboración de un guion temático de tal manera que asegure que se aborden los temas de interés con el informante. Este hilo conductor debe estar conformado por preguntas abiertas de tal forma que el informante puede expresar su opinión, matizar sus respuestas e incluso desviarse del guion inicial.

Está en la habilidad del investigador prestar la suficiente atención como para introducir en las respuestas del informante lo que busca saber sobre determinado tema, también es el encargado de buscar que la conversación fluya de la forma más natural posible. Durante el transcurso de esta el investigador puede relacionar unas respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas (Tonon, 2010).

Según Blanchet y Gotman (2005), a lo largo de este tipo de entrevista y durante la exploración de cada tema o pregunta, la actitud del entrevistador debe ser lo más “no directivo” posible. Es decir, las intervenciones son de tipo escucha empática, con preguntas reformuladas o posiblemente abiertas para facilitar la expresión; sin sugerir posibles respuestas o manifestar ningún juicio de valor.

c. ETAPAS DE TRABAJO

i. Etapa 1: Exploratoria

Esta primera etapa nos permitió introducirnos en la temática del estudio y conocer cuáles eran los principales elementos a tener en cuenta en el estudio de la gestión colectiva de tierras del INC.

Para ello realizamos entrevistas a 6 informantes calificados u observadores privilegiados, las que además de permitirnos un acercamiento a la temática en estudio nos permitió conocer los territorios en donde se insertan los casos y las características generales de los casos a estudiar. Estas personas cumplen un rol fundamental en una investigación como conocedores expertos del tema que se pretende investigar (Batthyány y Cabrera, 2011). La elección de los mismos se realizó en base al conocimiento del territorio y a la vinculación con los grupos. Básicamente se eligieron técnicos pertenecientes a instituciones agropecuarias (Cuadro 6).

Cuadro 6. Características de los informantes calificados

| | Cantidad de entrevistados | | Perfil etario | | Institución |
|-----------------|---------------------------|-------|---------------|-----------|-------------|
| | mujer | varón | < 50 años | ≥ 50 años | |
| Salto | 0 | 2 | 1 | 1 | IPA* e INC |
| Paysandú | 1 | 2 | 2 | 1 | IPA e INC |

* Instituto Plan Agropecuario

Los principales criterios comprendidos en la pauta de entrevista (Anexo 1) fueron: conocimiento general del grupo, los aspectos vinculados al manejo del campo natural y las opiniones sobre el trabajo en colectivo. De esta manera, con preguntas abiertas, fue posible que los entrevistados pudieran incluso contar experiencias personales al respecto.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial, en el lugar de trabajo de cada uno de los/a técnicos/a, pudiendo grabar cada una de ellas para luego procesar dicha información a través de grillas de análisis.

ii. Etapa 2: De profundización

Esta segunda etapa nos permitió conocer en profundidad cómo realizan la gestión del campo colectivo los grupos de productores seleccionados. Para ello se entrevistó a 3 de los integrantes de cada grupo estudiado, ahondando en criterios relacionados con la conformación del grupo, la organización del trabajo, el proceso de toma de decisiones, los recursos disponibles y el manejo de los mismos; para finalizar con algunas reflexiones acerca de las perspectivas del emprendimiento desarrollado en conjunto (Anexo 2). Al igual que en la etapa anterior, el formato de la guía de entrevista permitió recoger no sólo las informaciones y opiniones de los entrevistados, sino también alguna anécdota relacionada a la temática.

Dentro de los productores se procuró entrevistar diferentes perfiles: i) que tuviera un rol protagónico (referente del grupo), ii) con un alto nivel de participación en las actividades, iii) con bajo nivel de participación en las actividades. Los niveles de participación fueron discutidos con los técnicos institucionales referentes para cada uno de los grupos durante las entrevistas en la etapa anterior.

Cuadro 7. Características de los productores entrevistados

| Entrevistados | Grupo | Cantidad de entrevistados | | Perfil etario | |
|---------------|--------------------|---------------------------|-------|---------------|-----------|
| | | mujer | varón | < 40 años | ≥ 40 años |
| Productor 1 | Arerungua | | x | | x |
| Productor 2 | Arerungua | | x | | x |
| Productor 3 | Arerungua | | x | | x |
| Productor 4 | Paso de los Carros | x | | | x |
| Productor 5 | Paso de los Carros | x | | x | |
| Productor 6 | Paso de los Carros | | x | | x |

Estas entrevistas fueron realizadas de forma virtual, utilizando la plataforma Zoom, previa coordinación telefónica. Fueron grabadas con grabador digital y luego sistematizadas a través de grillas de análisis. Cada entrevista (realizada en ambas etapas) fue analizada por el método análisis temático de contenidos. Esta técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, filmados, etc., consiste en realizar una lectura sistemática, objetiva, replicable y válida, para luego formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que pueden aplicarse a su contexto (Krippendorff, 1990).

6. RESULTADOS

a. GRUPO “COLONIA ARERUNGUÁ”

La Colonia Arerunguá se encuentra ubicada al sureste del departamento de Salto, en la zona de Paso de las Piedras de Arerunguá. Desde la ciudad de Salto se accede por la ruta nacional número 31, 177 km en dirección este. Mientras que, desde Tacuarembó, también se accede por la misma ruta, 77,7 km en dirección oeste (Figura 6). Cabe destacar que los integrantes del grupo mantienen un mayor vínculo (social, económico y productivo) con la ciudad de Tacuarembó, dada la cercanía física.

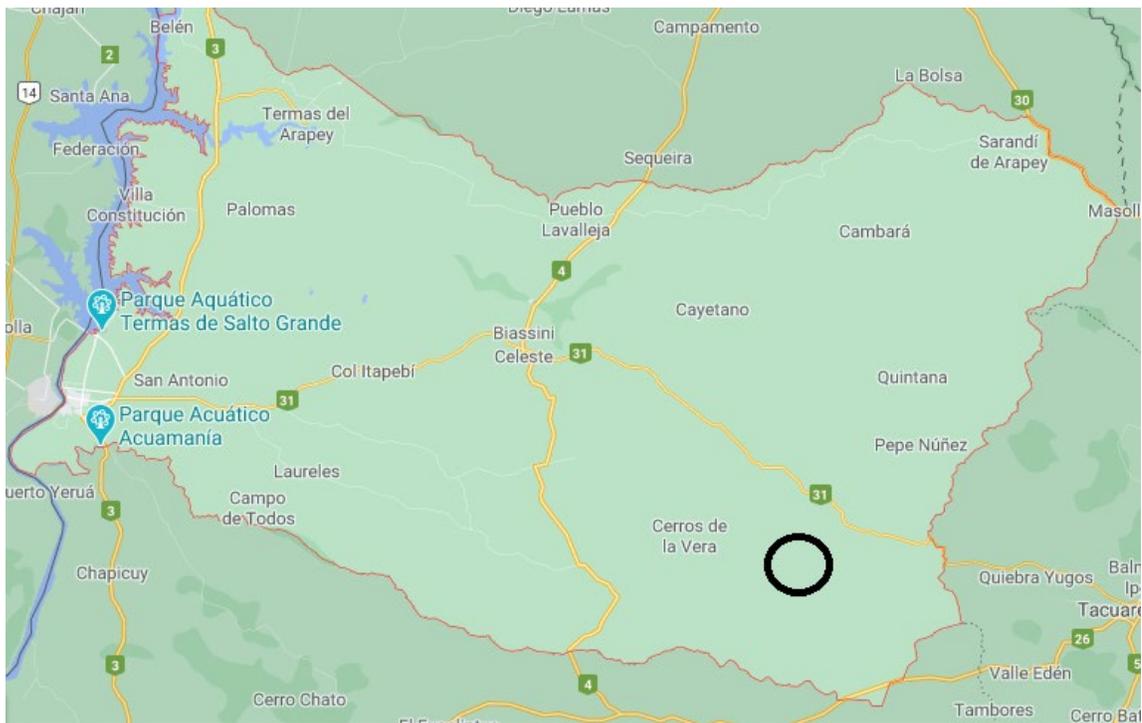


Figura 6. Ubicación de la zona de Colonia de Arerunguá en el departamento de Salto.

Fuente: Adaptado de Google maps.

i. Descripción del grupo y la fracción colectiva

El grupo de productores, creado en el año 2008, inicialmente estaba integrado por 14 personas (11 hombres y 3 mujeres), de los cuales 9 eran asalariados rurales y 5 pequeños productores de la zona.

En la actualidad, el grupo está conformado por 10 integrantes, de los cuales 3 son productores familiares y 7 son asalariados rurales de las zonas Boquerón de Arerunguá, Carumbé y Los Orientales, todos los parajes ubicados sobre el eje de la ruta 31 en el departamento de Salto. De los integrantes actuales 2 son mujeres y 8 son hombres, con una edad que oscila entre los 55 a 65 años. Las mujeres no tienen vínculos familiares con los hombres participantes del grupo, siendo cada una productora independiente. Según uno de los informantes “*son gente de perfil muy parejo, gente de trabajo*”, aludiendo a las condiciones y necesidades socioeconómicas de los/las integrantes del grupo.

Durante los años 2006-2007, varios de los actuales integrantes del grupo fueron vinculados a través de la aparición en la zona de programas de desarrollo, ejecutados desde el gobierno. Uno de ellos fue PRODENOR², el cual promovía la realización de jornadas y talleres con el fin de recabar demandas. De las mismas surge la necesidad de varios vecinos de acceder a tierras seguras para realizar una explotación ganadera.

Poco tiempo después, algunas de estas personas conformaron un grupo de asalariados y productores familiares que contaban con áreas pequeñas en régimen de propiedad o arrendamiento, con el fin de presentar proyectos al Programa de Producción Responsable (PPR³) del MGAP. De esta forma el grupo logró la financiación para un proyecto que pretendía instalar un pozo semisurgente para uso colectivo en la zona y de esta manera poder utilizarlo de forma estratégica en el verano para satisfacer el consumo de agua en los animales.

Las instancias anteriores les permitieron ir construyendo un vínculo grupal el cual lo capitalizaron en el año 2008, cuando surge la posibilidad de inscribirse como aspirantes a colonos en una fracción colectiva del INC en la zona de Paso de las Piedras de Arerunguá.

Se registran como grupo y acceden al campo en septiembre de ese mismo año. Esta fracción corresponde a un predio que pertenecía al Ministerio de Defensa el cual fue transferido al INC para crear una nueva colonia en la zona.

El grupo que finalmente accede a la misma surge de la fusión de tres grupos de productores de la zona, y que actualmente es el grupo analizado.

² Proyecto de Desarrollo Social de las zonas rurales más pobres del Norte del país (Mevir – Unión Europea).

³ Programa del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca que tuvo como objetivo central el promover la adopción de un sistema integrado y eficiente de los recursos naturales y la biodiversidad, viable desde el punto de vista social, económico y ambiental.

Según el testimonio dado *“no se quiso ir a sorteo y se hizo la fusión de los tres grupos para que todos pudiéramos acceder a la tierra”*. El mismo cuenta con personería jurídica, siendo una sociedad agraria (SRL, Sociedad de Responsabilidad Limitada).

La fracción a la que accedió el grupo tiene una superficie de 760 hectáreas, con un índice CONEAT promedio de 69. Según uno de los informantes calificados los suelos del predio se clasifican en un 60% suelos superficiales, 30% suelos medios y 10% profundos, aproximadamente. El sistema de producción que desarrollan es la cría y recría vacuna y ovina, obteniendo como productos finales para la comercialización, terneros al destete (con una edad de 6 meses, un peso promedio de 170 kg/animal, que generalmente se venden en marzo), corderos pesados tipo SUL y algún animal de refugio o descarte, ya sea bovino u ovino.

Al ingresar a dicha fracción, una de las mayores dificultades con las que se encontraron los productores fue la falta de infraestructura edilicia como ser galpón, subdivisión de potreros, instalaciones para el manejo del ganado vacuno y ovino, disponibilidad de agua, entre otras. De acuerdo a sus palabras; *“cuando llegamos al campo no había nada”*. Asimismo, al ser un predio con historial de manejos del pastoreo desmedidos⁴, el tapiz se encontraba muy degradado, ya que se lograba distinguir con facilidad zonas de un tapiz bajo, con predominancia de especies de porte postrado y zonas de menor frecuencia de pastoreo con presencia de especies arbustivas. Nos cuentan que; *“cuando llegamos el campo estaba malo, había partes peladas prácticamente y otras con matas de pastos”*.

Esto llevó a que las primeras inversiones realizadas por el grupo estuvieran relacionadas con la subdivisión de potreros. Luego se fueron incorporando otros bienes patrimoniales, por ejemplo, galpones e instalaciones para el manejo del ganado, que fueron mejorando la calidad de trabajo, tanto desde el punto de vista de ejecución de tareas como de resultados de las mismas. *“Lo primero que hicimos fue el pozo, después las plazoletas y los corrales con el tubo... el cepo con los bretes para las ovejas”*

La organización de la producción y las inversiones fueron coordinadas a través de diferentes subgrupos de trabajo que el grupo generó para facilitar el entendimiento. Algunos productores se ocupaban de llevar a cabo las tareas de campo, ya sean los trabajos del día a día como lo es recorrer los potreros, curar animales, arreglar alambrados, etc. Mientras que otros se encargan de las tareas administrativas del colectivo, como lo son llevar al día los registros contables (balances y registros de compras y ventas). Las tareas las llevan a cabo todos

⁴ Pastoreo que supera la capacidad de renovación de los pastos del lugar (Gallego et al., 2017).

los integrantes del colectivo sin distinción de sexo, sean hombres o mujeres; *“todos los integrantes trabajamos de igual a igual cuando hay que hacer las cosas”*.

En el caso de las inversiones, como el grupo no contaba con capital suficiente, se negoció con INC la facilitación de éstas. En tal sentido, Colonización financió gran parte de las inversiones estructurales a través del descuento de rentas futuras. Actualmente han saldado todas las inversiones con el INC. Esta acción se ve reflejada en otro de los comentarios de los informantes calificados, *“es un grupo responsable y respetuoso de los fondos públicos”*.

Desde el inicio el grupo cuenta con asesoramiento técnico por parte de los técnicos regionales del INC. A partir del año 2011, el técnico regional del IPA (Instituto Plan Agropecuario) realiza un acompañamiento técnico al grupo, tanto en aspectos productivos y económicos, como sociales. *“Poco a poco nos fuimos adaptando a trabajar con el técnico y ahora es una parte importante en el grupo”*.

En la actualidad el predio cuenta con un total de 11 potreros subdivididos por alambrados eléctricos, los que en su totalidad tienen agua para el consumo animal, ya sea de aguadas naturales o bebederos. También poseen una infraestructura adecuada para la realización de las distintas tareas diarias y de jornadas de trabajo tanto para ovinos como vacunos. De las mismas se destacan una plazoleta grande, corrales con tubo y cepo para vacunos, un galpón, tres bretes para trabajar con lanares, baño de lanares y un embarcadero; *“hoy día se cuenta con una estructura básica bastante completa ... después se construyó una casa para las reuniones y demás”*.

ii. Funcionamiento del grupo

El grupo al ser una sociedad agraria cuenta con un estatuto de funcionamiento que exige una organización interna basada en la conformación de una directiva. La misma se compone de un presidente, un secretario y un tesorero, quienes están en dichas funciones desde el año 2018.

Anteriormente, la rotación en los cargos era más frecuente debido a que el grupo estaba en sus inicios y cada uno de los integrantes se estaba adecuando a su mejor desempeño en las distintas tareas del colectivo. *“Al principio se rotaba más, después ya cada uno se sintió más cómodo con lo que estaba haciendo y se empezó a rotar menos”*.

La elección de cargos inicialmente ocurría cada dos años, a través de votación secreta, siendo todos los integrantes aspirantes a todos los cargos. Con el pasar del tiempo esto ha cambiado *“cada uno se encuentra conforme con el*

cargo que desarrolla". De esta manera buscan que cada integrante se sienta cómodo en su posición de trabajo y pueda explotar las cualidades individuales en beneficio del colectivo.

En el caso del tesorero se busca que quien se desempeñe allí tenga buen relacionamiento con los números, sea ordenado para llevar la información y responsable con el manejo del dinero. El escribiente o secretario es quien debe tener un registro riguroso de lo que se discute en cada reunión mensual. Mientras que el cargo de presidente es el que más ha rotado, dado que es un cargo que demanda disponibilidad horaria y cercanía al predio, ya que es quien debe coordinar las actividades grupales y todo lo relacionado a ello.

A su vez, hay dos integrantes del grupo que poseen una mayor facilidad para relacionarse con el ámbito exterior del grupo. Por tanto, son ellos quienes realizan tareas de representación del grupo. Por ejemplo, asisten a las reuniones de la Mesa de Desarrollo Rural, en la que discuten junto a otros productores, organizaciones de productores y referentes institucionales, las necesidades de la zona. En ocasiones se realizan charlas informativas con instituciones de extensión. Esto les ha permitido generar aprendizajes en torno al relacionamiento con pares y a la gestión de la explotación en colectivo. *"La vinculación con las instituciones generan un complemento de roles que siempre termina en una mejoría... lo que es insustituible"*.

La coordinación de las distintas actividades que lleva adelante el grupo se realiza a través de reuniones mensuales, las cuales se coordinan dependiendo del día en que todos los integrantes puedan participar o en casos puntuales en fechas acordes a las actividades próximas a realizar, y se realizan en la casa que posee el predio. *"Las decisiones siempre son en conjunto y por mayoría, se las toma en las reuniones mensuales, se plantea el tema y sobre eso se vota y se decide"*.

Allí se toman las decisiones más importantes como lo es la venta de productos, la compra de insumos, la realización de inversiones o toma de créditos para las mismas; también se toman decisiones de manejo de los animales, los potreros, etc. Además, en dichas reuniones se organizan los trabajos de tal manera que todos los integrantes estén al día con las actividades de mayor importancia que se van a realizar. *"De un principio siempre se hizo énfasis en el compromiso de todos, se intenta hacer planificaciones con tiempo para que todos se puedan organizar y estar ese día"*.

Inicialmente, el técnico del INC realizaba visitas regulares brindando apoyo a la organización del colectivo, pero también supervisando el funcionamiento del grupo. Una vez que el mismo se consolidó, las visitas técnicas

han disminuido su frecuencia. *“Al principio el técnico venía una vez por mes, pero después ya empezó a venir poco”*.

El trabajo de campo en el predio colectivo está a cargo de uno de los integrantes del grupo, que se desempeña como capataz. *“Uno de los integrantes por cercanía al campo es el encargado, el que mantiene al tanto de las novedades al resto”*. El mismo percibe un sueldo por realizar las diferentes tareas que conlleva este cargo. Además, como pertenece al grupo también percibe una parte de los ingresos al igual que los demás integrantes. Este productor, por su cercanía al predio es el encargado de las tareas diarias del campo, decidiendo él solo cuestiones relacionadas con el manejo de los animales, como por ejemplo si es necesario curar un animal enfermo o si hay que comprar un medicamento porque apareció un animal con problemas sanitarios. También a veces toma decisiones relacionadas a un cambio de potrero de los animales, y luego las informa en la reunión mensual. Esto es así por la practicidad del trabajo y por la confianza que hay entre todos los integrantes del grupo; *“hay decisiones que se tiene que tomar en el momento y él las toma tranquilo (el capataz del predio), sabe que lo respaldamos porque es un hombre baqueano y sabemos bien que todo lo que él haga va a ser para el bien del grupo”*.

El capataz también es el que coordina la realización de trabajos que exigen la participación de los demás integrantes, como lo son la dosificación, vacunación, esquila, embarques, etc. Algunas veces si la tarea exige mayor mano de obra se convoca a todos los integrantes, sino se solicita a algunos y se procura que roten. *“El encargado es el que pide a 3 integrantes que vayan a ayudar a los trabajos de campo... en las reuniones mensuales se dice a quien le toca”*.

De todos modos, siempre el grupo está informado de estas decisiones y tienen que expresar su aval para la ejecución de estas. En raras ocasiones se contrata personal externo al grupo. Hasta el momento no han tenido conflictos en cuanto a si uno participó de más actividades en el año que otro integrante del grupo. *“Lo bueno de este grupo es que son todos gente muy pareja, de toda una vida de trabajo, entonces cuando vos los precisas ellos están”*.

Para facilitar la comunicación y sobre todo cuando surgen cuestiones urgentes, los integrantes tienen un grupo de *whatsapp*. A través de este se comunican todas las decisiones que se toman en el día a día (por parte del capataz), las últimas novedades vinculadas al funcionamiento del grupo o del predio (por parte de alguno de los integrantes de la directiva), y se coordinan las reuniones mensuales. *“Tenemos un grupo de whatsapp y ahí nos avisamos todas las cosas y también coordinamos las reuniones”*.

iii. Gestión colectiva de la fracción: el campo natural como bien común

La gestión colectiva de la fracción ha ido cambiando con el paso del tiempo, de acuerdo con la incorporación de aprendizajes y experiencia. Para este grupo, según mencionan los entrevistados, el manejo del campo natural se hace con mucho énfasis en trabajar con buena disponibilidad de forraje durante todo el año; *“la verdad que desde que arrancamos con esto hasta el momento se puede decir que algo aprendimos de manejo del pasto si... lo aprendido nos ayudó mucho tanto para el manejo del predio como para aplicarlos en nuestros sistemas productivos personales o en el trabajo”*, y principalmente en las etapas críticas de requerimiento por parte de los animales *“nos dimos cuenta que haciendo buenos manejos del pasto, anticipando lo que puede venir, no necesariamente hay que salir cuerear o levantar bichos caídos todos los años”*.

Los trabajos cotidianos como ser la recorrida del campo, la supervisión del estado de los animales, la disponibilidad de agua en los potreros y la cantidad de pastura disponible o el grado en que la misma se va haciendo menos disponible para los animales están a cargo del encargado de campo (el capataz). Pero esto no siempre fue así, ya que se logró llegar a esta modalidad de trabajo con el paso del tiempo y más que nada, por lo que transmitieron sus integrantes, se hace de esta forma porque es muy difícil llegar a un consenso entre tantas personas sobre todo lo que acontece. *“Al principio todos opinamos de todo, pero después fuimos aprendiendo con el paso del tiempo que esas decisiones puntuales es mejor que las tome solo la persona que está todo los días... porque como quien dice es él el que conoce todo de primera mano... y porque para ponerse de acuerdo todos sobre todo o llegar a una mayoría pasaríamos de reunión en reunión nomas”*.

Mientras que las tareas de mayor magnitud, como pueden ser los futuros manejos genéticos de los rodeos y que categoría priorizar con mejores pasturas, se realizan con la participación de todos los integrantes o los que el encargado crea conveniente para determinado trabajo. Definiéndose las mismas (fecha y participantes) en las reuniones del grupo.

Si bien el principal recurso que posee el grupo para llevar adelante su sistema de producción es el campo natural, considerado por los productores como *“el más grande y barato”*, dado que no tiene costo *“porque está ahí”*; les implica un desafío *“el tema es qué manejo se le hace”*. Esto ha determinado que el manejo con el correr del tiempo ha ido cambiando.

Uno de los cambios más notorios en el manejo del campo natural que se percibió ha sido el ajuste de carga y la relación lanar/vacuno. Al inicio tenían una relación L/V de 13/1, dado que la mayoría de los productores integrantes del grupo tenían una mayor cantidad de ovinos de propiedad en relación con los

vacunos. *“A lo que somos todos productores chicos o asalariados, la gran mayoría al principio para poblar solo tenía ovejas... porque viste que la oveja siempre es más fácil que te den para criar los patrones y sino en cualquier pedacito de campo chico ellas se revuelven lindo”*. Esto implicó que el predio fuera poblado con mayoría de esta especie al comienzo.

Luego, a medida que se pudieron ir realizando las subdivisiones, para de esa forma aumentar la cantidad de potreros, se pudo ir controlando el stock tanto de ovinos como de vacunos posteriormente; *“al principio eran unos pocos potreros que te limitaban cantidad el manejo y la renta había que pagarla, pero después de a poco cuando fuimos acomodándonos tratamos de bajar un poco el número de ovejas y aumentar el de vacas”*. La disminución de los ovinos se fue dando porque estos provocaron un sobrepastoreo del campo natural, generando que la pastura se dispusiera en una doble estructura de pastizales cespitosos, por un lado, y de porte rastrero por otro. Con la ayuda de los técnicos se comenzó con una carga teórica ajustada según los requerimientos de los animales, priorizando el invierno por ser la estación más restrictiva en cuanto a disponibilidad y calidad de forraje, por lo que se busca mediante el diferimiento de forraje y bajando las cargas pasar esta estación con un mínimo de 8% de asignación de forraje en relación con el peso vivo de los animales que pastorean.

En la actualidad el grupo busca tener una carga variable ajustada de acuerdo con las condiciones del año. *“Se hace un ajuste de carga de acuerdo a la estación del año”*. Generalmente la misma varía entre 0,65-0,80 UG/ha, realizando dos regulaciones anuales, *“con las ventas en otoño se baja la carga”*. Estas regulaciones coinciden con el pago de la renta al INC (noviembre y mayo), como mecanismo de generar ingresos (a través de la venta de animales) para cumplir con tal obligación. También se manifiesta que se prioriza la disponibilidad de forraje por parte de los productores asociados, ya que los mismos no tienen problemas en vender animales al entrar en la estación de otoño e invierno principalmente. *“Se trata de trabajar con pasto y que no te agarre mal parado”*.

De acuerdo a una de las opiniones de los informantes calificados, el grupo ha aprendido a realizar un manejo acorde a la carga teórica para los suelos del predio, reservando potreros según las condiciones de las estaciones, y dejando resembrar especies invernales y estivales. *“La verdad que aprendimos que solo midiendo el pasto y tratando de ver para el futuro se pueden hacer bien las cosas y con bien bajo costo”*.

La incorporación de la regla para medir la altura de las pasturas ha sido una de las herramientas que ha colaborado en la toma de decisiones. Por ejemplo, los productores siempre toman las medidas de la pastura a la entrada y salida de cada potrero, así como también al inicio de las estaciones para saber

con qué nivel de pastura se cuenta en ese momento. Esto les ha permitido poder tomar decisiones en momentos oportunos y no en situaciones críticas de pastoreo como puede ser una situación de sobrepastoreo. *“Nos dimos cuenta que midiendo el pasto con una reglita, que capaz uno piensa que es medio raro andar con eso en el medio del campo, pero gracias a eso como que fuimos conociendo el campo, nos ayudó a planificar mejor para el invierno... hoy en día no la usamos mucho porque ya tenemos las medidas incorporadas a ojo nomas, pero sin duda que en su momento fue la tal herramienta... más para nosotros que somos muchos y para ponerte de acuerdo que es mucho y que es poco pasto a veces se complica. Con la regla como que decimos los centímetros de pasto que hay y ya sabemos de cuánto pasto se está hablando”.*

Otra de las medidas de manejo ha sido la rotación de los potreros. En la actualidad el grupo asigna los potreros más productivos, los campos que se ubican sobre los suelos de basalto profundo, a las categorías de cría; es decir con mayores requerimientos, ya sea por la gestación o la lactancia. De esa forma, según manifiestan los integrantes del grupo, se obtienen mejores porcentajes de preñez y peso de los terneros al destete. Y los menos productivos, con campos sobre suelos de basalto superficial, a las categorías de recria y vacas falladas; es decir animales con menores requerimientos, que además no son el principal objetivo de producción del predio. *“El manejo se hace por suelo, hay potreros superficiales y algunos más profundos, en lo superficial se manejan las categorías más jóvenes y las falladas, las vacas de cría van a los profundos para que se críen bien los terneros y se obtengan buenos porcentajes de preñez. Se utilizan los potreros según los requerimientos de esas categorías, así podemos mantener los mejores potreros para el ganado de cría y estas medidas son las que se adaptan y utilizan con mayor frecuencia”.* En este sentido, como una de las principales ventajas se puede destacar la venta a mayor escala de toda la producción, lo que permite conseguir mejores precios de esta. Al tener mejores resultados se incrementa la cantidad de producto a vender como pueden ser los terneros, lo que repercute directamente en conseguir mejores precios de mercado.

Otra de los instrumentos que les ha permitido adquirir aprendizajes y de esa forma ir cambiando el manejo del campo natural y de los animales, ha sido la participación en el proyecto INIA-FPTA 345 (Anexo 3) *“de pasto a carne”*, llevado adelante por el IPA. El objetivo de su participación era poder ser más eficientes en el uso del pasto y poder alcanzar mejores resultados productivos que impactaran en los económicos. A través de este proyecto se realizaban mediciones del pasto para elaborar un índice “de plato de comida”, y de esta forma determinar, según la estación del año, si “está lleno”, “por la mitad” o “vacío”. A partir de los resultados se podían tomar decisiones de manejo. Esto según los productores les implicó un compromiso a ser proactivos en la

adquisición de tecnologías, y ser eficientes en la producción de pasto y carne. A su vez, el proyecto utiliza la metodología UML (*Unified Modeling Language*) que permite elaborar un modelo de los escenarios posibles en función de las decisiones que se pueden tomar. *“Tenemos unos esquemas armados que los creamos nosotros y ahí nos sirve como punto de partida para la toma de decisiones porque lo que tiene el esquema es una guía de qué decisiones tomar según sea la situación que se plantee en el momento... nunca se siguen esas reglas ciegamente porque en cada situación hay distintos acontecimientos, pero nos sirve de guía”*

El grupo desde el año 2011 realiza el registro de los aspectos económicos y productivos a través de la herramienta Carpeta Verde del IPA. A partir de estos registros los productores han ido observando la evolución de los indicadores productivos y cómo ello impacta en los resultados económicos. Esto les ha posibilitado visualizar el impacto de las decisiones de manejo y cómo las mismas se capitalizan con el correr de los años. *“Te permite compararte y ver si sos competitivo en pagar una renta de mercado y no subsidiada como lo es la de Colonización”*.

Dentro de las principales utilidades que la herramienta les ha brindado a los entrevistados, destacan el gran progreso económico, una mayor estabilización del porcentaje de destete, el cual está en torno al 85% y una buena producción de carne equivalente en torno a 80-90 kg/ha; *“antes se destetaba alrededor del 65% y hoy estamos en el 80% de destete”*.

iv. Lecciones aprendidas

Dentro de las lecciones aprendidas se pueden diferenciar en dos aspectos, aquellas relacionadas con el funcionamiento del grupo en sí y otras más vinculadas al manejo del predio, sobre todo del campo natural.

En lo que refiere al funcionamiento del grupo, los productores destacan como uno de los principales aprendizajes el trabajo colectivo. Es decir, a cómo en conjunto se gestiona una explotación y el desafío que implica la toma de decisiones en conjunto. *“El aprendizaje que dejan estas formas de trabajar sin duda que es algo a destacar”*.

Dentro de estos aspectos se pone en valor el intercambio de información y el relacionamiento de los integrantes. De hecho, cuando estos aspectos presentan dificultades se pueden percibir impactos negativos, como ser una decisión no tomada a tiempo. *“El relacionamiento y el intercambio entre nosotros es una de las más grandes ventajas... a veces el tiempo que te lleva decidir algo te puede hacer que no decidas a tiempo las cosas”*.

También consideran como aprendizaje destacado la evolución en la dinámica de funcionamiento del colectivo que se fue dando con el tiempo. Dentro de ello, destacan la simplificación en las tareas a partir de la delegación de éstas a diferentes integrantes, según las afinidades o habilidades de cada uno. *“El que lleva la cuenta... el que tiene capacidad de negociación”*. Esto les permite realizar el trabajo *“de forma tranquila y cómoda”*. Lo que se traduce en una mayor eficiencia, ya sea en la gestión general como en los registros contables y el trabajo de campo.

Otro de los aprendizajes, considerados como una de las ventajas del trabajo asociativo, es la oportunidad de poder incrementar los ingresos al poder tener complementos económicos como lo es la fracción colectiva para la mayoría de los productores integrantes del grupo. *“La producción a mayor escala te permite alcanzar mejores precios... también te permite adquirir aprendizajes tanto relacionados a la producción”*.

Todos los integrantes consideran que los aprendizajes forman parte de un proceso continuo, y que nunca se termina de conocer las variables que influyen en el funcionamiento del grupo y el manejo colectivo. Por ello consideran que los desafíos constantes los llevan a estar siempre *“dispuestos a aprender”*.

Desde el punto de vista de los técnicos que acompañan al grupo, la transferencia de tecnología y la adopción de esta es facilitada por el trabajo conjunto del grupo, ya que si los productores se desempeñaran de forma individual la capacidad de derrame de esa herramienta tecnológica es baja. En cambio, cuando la tecnología es aplicada sobre un grupo aumenta mucho la capacidad de derrame ya que cada individuo del grupo está ligado a la producción ya sea como productor individual o como asalariado rural, por ende, la extensión del técnico termina siendo mucho más abarcativa. *“En colectivo siempre hay una mayor capacidad de transmitir el conocimiento”*.

Respecto al manejo del campo natural, los productores consideran que el ajuste de carga ha sido la herramienta que generó un mayor impacto en el sistema, ya que gracias a esta pueden contar con buena disponibilidad de forraje a lo largo del año o frente a una adversidad climáticas, como lo pueden ser un invierno frío o veranos muy secos. Dicho de otra manera, puedan contar con un banco de forraje en el campo que permita amortiguar los efectos negativos de dichos sucesos. *“Siempre se está aprendiendo, el desafío es que en momentos difíciles siempre te tienen que agarrar bien parado, prevenido sin esperar que lleguen estos momentos”*.

b. GRUPO “PASO DE LOS CARROS”

La zona de Paso de los Carros está ubicada a 72 kilómetros de la ciudad de Paysandú, sobre la ruta nacional No. 26, a la altura del kilómetro 78. En la zona, existe un poblado que cuenta con alrededor de 1.000 habitantes según manifestó uno de los integrantes del grupo.

En el año 2009, en dicha zona se crea la Colonia Aníbal Sampayo en un predio que el Banco de Seguros del Estado cede al INC. Éste abarca una superficie de 1.955 hectáreas, donde actualmente trabajan cinco grupos integrados por 19 familias de la zona.

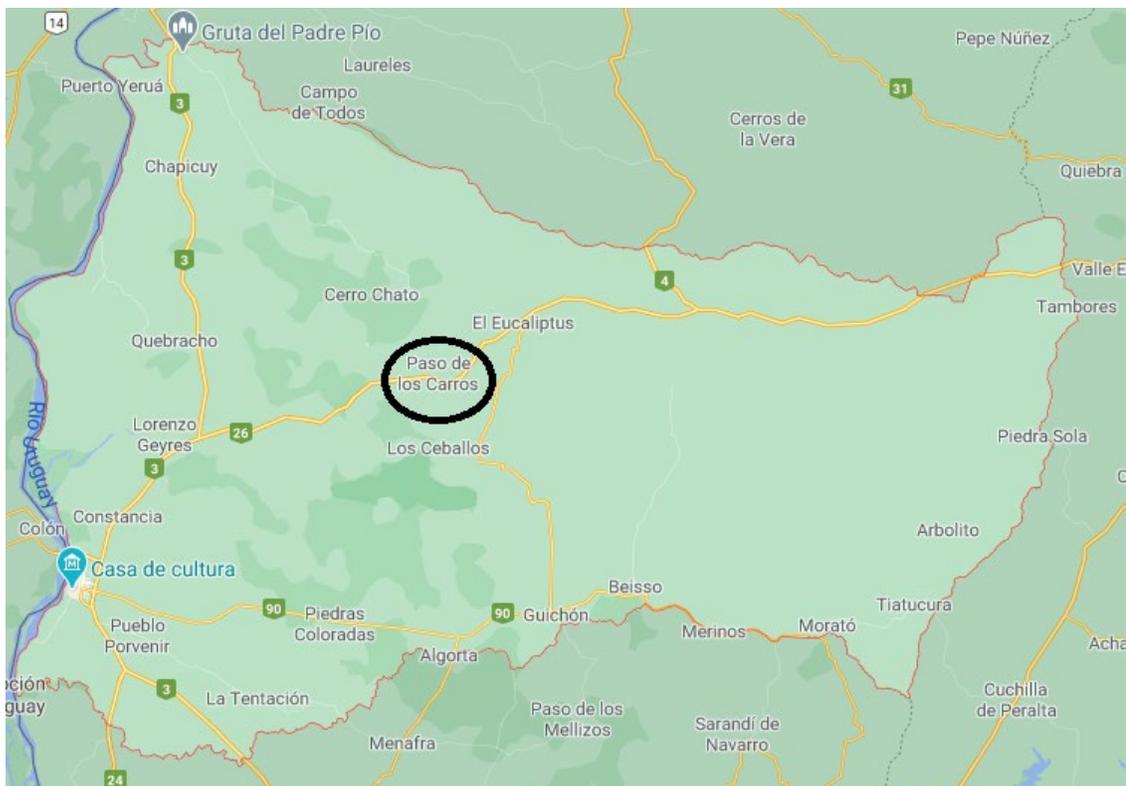


Figura 7. Ubicación de la zona de Paso de los carros en el departamento de Paysandú.

Fuente: Adaptado de Google maps.

Ese mismo año se crea el Grupo Paso de los Carros, sociedad agraria limitada, en sus inicios comprendió a cuatro núcleos familiares distintos, siendo cinco los socios; ya que de uno de estos núcleos participan los padres como un socio y las hijas como otro socio. Desde el comienzo cuentan con personería

jurídica como grupo, elaborando antes del acceso al predio los estatutos ante la presencia de un Escribano Público. Esto les permitió establecer desde el inicio las reglas básicas de funcionamiento, así como los derechos y las obligaciones que le corresponde a cada integrante del grupo.

i. Descripción del grupo y la fracción colectiva

El grupo en cuestión surge con el fin de acceder a tierras de Colonización, dado que poseen predios de pequeña escala (de entre 10 y 50 ha); *“familias rurales que viven de explotar pequeñas superficies o son asalariados rurales”*. Si bien se crean en el año 2009, es recién en el año 2013 cuando acceden a una de las fracciones de la Colonia Sampayo pudiendo desarrollar un emprendimiento colectivo, *“el grupo antes de que se le adjudicara su fracción ya arrancó a formarse como grupo”*.

El grupo hoy en día mantiene un padrón constante (integrantes fundadores), que consta de 4 partes integrantes constituida por 3 familias, *“una parte integrada por mi padre y mi madre, otra por mi hermana y yo, y después hay dos familias más”*. De esta manera el grupo se constituye de 6 miembros titulares, siendo 3 varones y 3 mujeres.

Dentro del grupo una de las mujeres se desempeña como encargada de la parte administrativa de la explotación (recibiendo un salario por dicho trabajo), mientras que las otras dos integrantes mujeres tienen trabajo por fuera de la explotación y solo van al predio a realizar determinadas tareas.

En el caso de los hombres, uno es el encargado del trabajo de campo (capataz), quien también recibe un salario por su trabajo; y los otros dos tienen trabajo por fuera de la explotación, interviniendo puntualmente en ocasiones en las que se van a tomar decisiones importantes para la explotación o hay trabajos colectivos. Entre los integrantes se observa una amplitud etaria, siendo la integrante más joven de 28 años y el integrante mayor de 65 años.

Es de destacar dentro del grupo el liderazgo de una de sus integrantes, quien antes de la formación de éste había recibido capacitaciones sobre la temática (líderes y liderazgo), dado que estaba trabajando con un grupo de mujeres en el Pueblo Zeballos, localidad de la zona. Esta formación ha incidido en su desempeño dentro del colectivo, promoviendo acciones para el desarrollo del grupo. Una de ellas fue al comienzo la búsqueda de información sobre cómo funcionan los grupos de productores. Con tal fin mantuvieron instancias con grupos referentes de la zona como es el caso del Grupo Dayque, quienes vienen trabajando de forma colectiva desde la década del '90 y explotan tierras del INC en la Colonia Baccaro. Gracias al intercambio con dicho grupo se logró un primer

abordaje sobre la dinámica de trabajo en colectivo. *“Ellos fueron los que nos enseñaron que por más que la confianza entre los integrantes esté y sea grande, siempre es mejor dejar las cosas claritas desde el principio y con papeles, y si es con Escribano Público mejor”*. Luego han demandado y participado en diferentes instancias de capacitación que a decir de los integrantes *“todo contribuye en el desarrollo del emprendimiento colectivo”*. Uno de los informantes califica estas acciones como de *“gente muy emprendedora, comprometida y responsable, se forman constantemente”*.

Al inicio (cuando se conforma la Colonia), las familias tuvieron la posibilidad de ingresar animales a pastoreo en dichos campos, ya que tenían un formato jurídico (la sociedad agraria fue creada previo a que el INC les adjudicará el campo) para luego acceder como colonos. La fracción adjudicada fue de 485 hectáreas sobre las cuales una proporción de aproximadamente el 50% era área de rastrojos con alta presencia de malezas. Esto los llevó a que en esa área necesariamente se continuará con agricultura en aparcería con Copagran Paysandú, ya que el grupo no contaba con la maquinaria ni los equipos necesarios para desarrollar tal producción.

Una característica particular del grupo es que el emprendimiento desarrollado llevó a que el capital total sea compartido por los integrantes, lo cual es facilitado por ser una sociedad agraria *“cada integrante del grupo tiene una cuota parte de las acciones con un variado rango de capital”*. Esto fue así desde el inicio porque los integrantes ya se conocían de antes, compartían espacios sociales y culturales, y tenían objetivos en común, lo que facilita el *“todo es de todos”*. Esto le permite decir de uno de los informantes *“grupo de productores bien organizados, con los objetivos bien claros”*.

Cuando comenzaron el grupo cada integrante entró con el ganado que tenía y *“se hizo como una especie de donación al grupo”*, de esta forma todo el ganado pasó a ser parte de un solo Dicose, el del grupo. Actualmente se tienen unos 300 vacunos de los cuales se busca entorar unos 200 vientres por año y se tienen unos 700 lanares, de los cuales alrededor de 400 constituyen la majada de cría. Siendo por tanto el principal sistema de producción la cría vacuna y lanar, con venta de terneros y corderos.

El predio adjudicado inicialmente no contaba con los alambrados linderos, lo cual temporalmente se solucionó con alambrados eléctricos entre los vecinos. Luego ellos mismos delimitaron los campos con alambrados de ley recibiendo un descuento de la renta del Instituto por dichas reformas. También realizaron la construcción de mangas para el trabajo con los animales. *“Cuando entramos era un pedazo de campo nomás sin ningún tipo de instalación para hacer los trabajos, ni siquiera las más básicas”*. Con el pasar del tiempo se fueron

incorporando mejoras a la fracción, como ser las subdivisiones internas que se hicieron todas con alambrado eléctrico *“hoy en día se cuenta con un total de 17 potreros y unos 3 piquetes”*. Se invirtió en aguadas a través de proyectos del MGAP, como el llamado *“Más agua para el desarrollo rural”*, que les permitió acceder a fondos que fueron destinados a la elaboración de tajamares, instalación de bebederos y las cañerías correspondientes. También se hicieron las mangas para el trabajo con el ganado vacuno. Para estas se utilizaron tablas de encofrado buscando bajar el costo de inversión. Se hizo un baño podálico para los ovinos. *“De a poco fuimos haciendo los corrales, el tubo, el cepo, las divisiones del campo para poder trabajar”*.

Tampoco el predio contaba con instalaciones para que los productores habitaran o incluso pudieran pasar el día o depositar los materiales de trabajo. Por lo que con el tiempo accedieron a un crédito (a un plazo de 5 años, el cual ya culminó) para poder comprar dos contenedores y transformarlos en casa-galpón; pudiendo de esta forma facilitar la logística humana del predio. Ubicaron los contenedores separados y en el medio hicieron un alero el cual quedó como galpón. El establecimiento no cuenta con luz eléctrica, utilizan paneles solares y generador como fuente de energía. El agua para consumo humano y animal proviene de un pozo semisurgente que tiene un molino para su extracción.

En cuanto a la maquinaria, el grupo ha podido acceder, también a través de proyectos y financiamientos desde las políticas públicas. Actualmente cuentan con un tractor, una abonadora y una zorra. Dichas herramientas se utilizan principalmente para el mantenimiento de las pasturas.

El relacionamiento con el medio exterior a la explotación ha sido muy dinámico. Desde antes de que se les adjudicará el predio, el grupo empezó a trabajar con técnicos del Plan Agropecuario *“siempre tuvieron una vinculación directa con nosotros”*. La cual hoy día se mantiene a través del proyecto UFFIP⁵ (Anexo 4), siendo el predio una de las referencias para el departamento de Paysandú. También han interactuado con la DGDR a través de proyectos y programas para la financiación de las actividades de producción, y a nivel departamental participando como integrantes de la Mesa de Desarrollo Rural (MDR). Vale la pena destacar que la participación en la MDR comienza antes de la adjudicación, es decir cuando se inician como colectivo, lo que contribuyó en su constitución como colectivo.

⁵ Proyecto que comenzó como colaboración entre INIA, IPA Y Agricenter, financiado por el gobierno de Nueva Zelandia, su objetivo es trabajar con ganadería familiar para mejorar productividad e ingresos, basados en predios focos (20) con 10 al norte y 10 al este con 8 predios alrededor de cada uno de ellos, la mayoría de dichos predios tienen la base de campo natural.

ii. Funcionamiento del colectivo

El grupo tiene una característica particular y es que quienes tienen tareas de responsabilidad en el predio, capataz responsable de tareas de campo y administradora responsable de la gestión económico-financiera, mantienen un lazo familiar (son matrimonio) y son los únicos que residen en el predio. Por tal razón, la mayor parte del trabajo de la explotación está a cargo de ambos, solicitando la ayuda puntual de los demás o algún integrante en particular en situaciones que así lo ameriten. *“Nuestro grupo tiene algunas particularidades, no la trabajamos nosotros mismos [los integrantes], casi todos tenemos trabajos particulares afuera, tenemos el encargado del establecimiento que generalmente hace el trabajo solo, también la administradora vive en el predio... generalmente los trabajos del predio lo realizan ellos”*. Esto hace que sean ellos quienes tomen las decisiones cotidianas. *“Lo del campo, del día a día, soy yo el encargado de tomar las decisiones de manejo. Antes de decidir quién iba a estar en el campo se dispuso que el trabajo sería realizado según la forma del encargado, por más que estén todos los socios, por eso cuando nos juntamos para hacer un trabajo muy puntual soy yo el que decide a qué hora se arranca y a qué hora se deja, por ejemplo”*.

Las decisiones del colectivo, que refieren a aspectos de mayor impacto o que implican una determinada intervención en el funcionamiento del predio (inversiones, ventas de productos, cambios en los rubros, etc.), se toman a través de la participación de todos los integrantes, en las reuniones mensuales. Esta modalidad de trabajo está relacionada a la manera que tienen de integrarse, ya que la totalidad de los activos del grupo son de todos los integrantes que conforman la sociedad agraria. Esto los motiva a ser proactivos en el funcionamiento del grupo, aunque no participen cotidianamente de las tareas. *“Es un grupo horizontal, todos opinan y todos intervienen”*.

Al inicio la frecuencia de las reuniones era mayor, con el tiempo y con la experiencia que todos los integrantes fueron adquiriendo, además de la solidificación en el funcionamiento del sistema de producción, llevó a que las reuniones se hagan con un mayor distanciamiento. Hay varias de las decisiones que a veces se consultan por el grupo de *whatsapp* lo que agiliza el funcionamiento. Según uno de los informantes esto es porque el grupo tiene *“buena visualización en la especialización y relacionamiento”*. Es decir, cada responsable se hace cargo de sus acciones y se procura no entorpecer el funcionamiento colectivo. Sobre todo, teniendo en cuenta que varios socios dependen de salarios externos al emprendimiento colectivo.

El grupo a la hora de ingresar al predio elaboró los estatutos en los cuales se dejaron plasmadas distintas reglas básicas de funcionamiento, como por

ejemplo cada cuánto iba a ser la reelección de la persona encargada de las tareas, cuales iban a ser los beneficios de cada parte integrante, cómo iban a dividir las acciones, etc.

Respecto a esto último, en el grupo cada integrante tiene parte de las ganancias de la explotación, ya que cada uno posee acciones que están relacionadas a la cantidad de capital ingresado a la explotación al inicio. A su vez, con el correr del tiempo cada integrante puede adquirir más acciones, dado que al final de cada ejercicio se da la opción de comprar acciones a los que menos poseen. Asimismo, aquellos integrantes que tengan más acciones que el resto están obligados a vender al finalizar cada ciclo económico, de manera que cada parte (integrante) tenga la misma cantidad de acciones. Es decir, al ser 4 partes cada una de ellas podría llegar a equilibrarse hasta en un 25%, alcanzando así un equilibrio de igualdad de ganancias para todas las partes de dicho grupo.

iii. Gestión colectiva de la fracción: el campo natural como bien común

La fracción que explota el Grupo Paso de los Carros tiene entre un 30% y 40% del área mejorada, dado que anteriormente era un predio agrícola. Esta historia agrícola los llevó a mantener un sistema de rotación en dicha superficie, haciendo agricultura y pasturas con terceros, dado que no cuentan con suficiente maquinaria. Las pasturas mejoradas han sido destinadas para mejorar el sistema de cría que poseen. Mientras que en el área restante tienen campo natural. En dicha área se trabaja *"con pasto"*, es decir procurando tener siempre disponibilidad de forraje para los animales. Según los entrevistados ello se ve reflejado en los resultados productivos que han podido lograr. Por ejemplo, hoy día tienen un promedio de producción de carne de 120-130 kg/ha. *"La prioridad es el campo natural, lo que se hace de agricultura tiene como fin recuperar el campo de lo degradado... sirve como complemento en algunas situaciones"*.

Una de las principales estrategias de manejo del campo natural ha sido el ajustar la carga estacional, siendo el promedio anual de 0,76 UG. Los aumentos de carga se dan a partir de la primavera a causa de las pariciones y las disminuciones en invierno por la venta de animales. Esto les permite trabajar con una oferta de forraje acorde al requerimiento de los animales. *"Hacemos las ventas en invierno para bajar la carga en esa estación y que no nos quede muy cargado el campo"*.

Otra de las medidas de manejo ha sido manejar la relación L/V, ya que antes era mayor y con el tiempo hicieron manejos para bajarla, procurando de esa forma no generar doble estructura del tapiz, *"hoy en día se bajó bastante el número de ovejas comparado con lo que teníamos antes"*. En la actualidad este indicador es de 2,3/1. Los entrevistados afirman que las decisiones sobre los

manejos *“se van tomando sobre la marcha”*, lo que evidencia el estar pendiente de lo que sucede día a día en el establecimiento. A decir de una de las integrantes del grupo *“se hace un manejo adaptativo, se mide y vemos que hacer con lo disponible”*. Por otra parte, el capataz es quien toma las decisiones de cambiar de potreros los animales si lo cree conveniente o no, de acuerdo a su criterio en la visualización del nivel de forraje disponible que hay en determinado potrero, así como también decide la cantidad de animales a poner y de qué categoría. *“El capataz es el que decide cuando se va a cambiar de potrero los animales, son decisiones que él toma y los demás integrantes sabemos que es el más indicado para decidir eso, porque anda todos los días”*

El grupo desde el año 2014 lleva registros productivos y económicos en la Carpeta Verde del Plan Agropecuario. Esta herramienta les ha permitido no sólo conocer más sobre el funcionamiento de la explotación sino ver el impacto de las decisiones. Por eso la utilizan mucho para tomar decisiones, ya que a través de algunos de los resultados se pueden identificar problemas. Además de compararse entre años y con otros productores, *“la carpeta verde te permite ver como el manejo del campo te afecta la producción de carne y también la parte económica, es una guía que tenes para saber qué manejo va a dar mejores resultados”*.

Durante las entrevistas los integrantes resaltaron la importancia de la evolución de los indicadores y cómo ello se asocia a los cambios de manejo que han ido haciendo. El indicador que mayormente refleja este resultado es el porcentaje de destete. Este indicador en el grupo pasó de 60% a 85% a través de los cambios en el manejo, como por ejemplo el haber podido incorporar el entore de las vaquillonas a los 15 meses, atribuyéndole ser más eficientes en el costo energético de mantención de los animales, ya que en menos tiempo están dando un ternero, gracias a la disponibilidad de “comida”.

Las subdivisiones que fueron incorporando con el tiempo les ha posibilitado realizar rotación de potreros y disponer de área para reservar para el invierno; *“siempre se trata de tener uno o dos potreros cerrados como de reserva”*. Estos aspectos ponen en evidencia la importancia que el grupo le asigna al recurso *“el grupo valora el campo natural”*, *“el grupo se está capacitando permanentemente en el manejo del campo, están actualizados en la información”*.

La participación del predio y sus integrantes en los diferentes proyectos mencionados anteriormente les dio la oportunidad de incorporar aprendizajes a la gestión colectiva del recurso; *“son gente abierta al asesoramiento técnico y a la utilización de nuevas tecnologías”*. Sobre todo, la posibilidad de incorporar tecnología de bajo costo que tienen impactos en los resultados productivos, como

lo vimos anteriormente. De hecho, uno de los informantes considera que *“saben manejar el recurso”*.

Por otra parte, se hace referencia que el grupo a nivel colectivo toma las decisiones más importantes o, dicho de otra manera, las que requieren cambios significativos del sistema de producción. Dentro de estas decisiones se consideran el manejo del pastoreo o la carga a manejar en situaciones que requieran cambios, como por ejemplo un evento climático adverso tal como una sequía que amerite bajar cargas o realizar algún tipo de suplementación. *“Cuando hay que cambiar el pastoreo por alguna seca o algo, siempre nos reunimos y vemos que hacer con los animales, si les damos alguna ración o si bajamos la carga”*

En este mismo contexto, las decisiones que involucran realizar inversiones tales como la construcción de infraestructura como lo fue la casa, corrales para el manejo del ganado, pozos, alambrados para subdivisiones y/o linderos con los vecinos, maquinaria, entre otras, han sido tomadas por todo el colectivo; *“el tema de las inversiones siempre las tomamos en conjunto con todos los miembros del grupo”*.

Otra de las decisiones que también se toman en colectivo es la decisión de venta, ya sea a qué precio vender y en qué momento. Algunas veces se incurre en esta acción para aprovechar el precio del mercado y otras para bajar cargas u obtener disponible para hacer frente a obligaciones (pagar la renta). *“Siempre se decide en conjunto cuando vamos a vender, para eso tenemos que estar de acuerdo todos si es el mejor momento para salir a vender el ganado, también a veces nos vemos obligados a vender para pagar renta o porque estamos pasados de carga. Pero eso lo decidimos entre todos”*.

iv. Lecciones aprendidas

En este grupo, los participantes expresaron como principal desafío la manera de transmitir la forma en la cual se llevan a cabo los trabajos en lo colectivo, así como también el poder ver esta modalidad de emprendimiento como una opción de poder crecer o expandirse económicamente, *“es un desafío transmitir esto y verlo como algo que te sirva para crecer”*. Por lo que consideran que aún queda bastante por aprender del trabajo conjunto. *“El problema es que este funcionamiento es relativamente nuevo y se pretende que todo funcione como si fuera algo común que funciona hace mucho más tiempo”*.

Otra de las lecciones destacadas por ellos y que también la perciben como un desafío, es cómo se plantea la permanencia de las nuevas generaciones en la producción agropecuaria. Ya que en el caso del grupo dentro de los núcleos

familiares integrantes se está dando un recambio generacional, que incide en la planificación de largo plazo; *“a veces nos preocupa lo que va a pasar después, porque entendemos que pa’ todos no va a dar este pedacito de tierra”*. Por lo que consideran que no hay incentivos suficientes para permanecer, sobre todo por la falta de tierra y la dependencia del predio colectivo *“no hay mucho para elegir o de dónde agarrarte, la falta de tierra es lo principal y no da para depender de esto, faltan incentivos para que los jóvenes quieran seguir con esto”*.

Estos desafíos son vistos por ellos como carencias de apoyos desde las políticas públicas, en la falta de promoción de empresas de modalidad colectiva, que logren transmitir esta manera de trabajar, que es para ellos una forma de poder crecer, sobre todo económicamente. *“Tiene que haber decisiones políticas que fomenten este tipo de explotaciones”*. Ya que el emprendimiento les ha permitido de alguna forma poder tener una caja de ahorro con su propia producción y no ser solamente empleados de otros predios, *“somos un grupo de personas que trabajamos juntos con el fin de tener ganancias extras”*. Lo que se traduce en una estabilidad de ellos en la permanencia en el medio rural.

A su vez, consideran que es clave el poder llevar todos los registros contables y de actividad al día, pudiendo así tener conocimiento para tomar todas las decisiones, *“lo bueno de esto es que llevando todos los registros sabes bien todas las decisiones que se tomaron”*. En este sentido destacan la importancia de conocer el recurso con el que se trabaja y pensar en la sostenibilidad de este, ya que de él dependen los resultados finales. *“Hay que trabajar pensando siempre que los suelos tienen características diferentes y por eso cada uno se adapta a un tipo de rubro diferente”*.

El emprendimiento colectivo les ha permitido realizar ventas a mayor escala que tiene como beneficio inmediato el acceso a mejores precios en sus productos los que se reflejan en las ganancias; *“la venta a mayor escala es bruta ventaja, te permite alcanzar mejores precios siempre y no tenes que salir a mal vender los animales”*.

En cuanto a las decisiones colectivas las lecciones pasan por ver cómo las mismas funcionan, ya que el cruce de visiones y opiniones lleva a tomar decisiones más discutidas; *“siempre van en un promedio esto les ayuda a disminuir el riesgo a errarle”*. Sobre todo, cuando los objetivos son compartidos *“todos van por un mismo camino”*.

Otro aspecto destacado dentro de los aprendizajes es la vinculación y articulación con técnicos. El haber tenido diferentes instancias con profesionales del área agraria y social, a lo largo del tiempo los ha favorecido en la organización interna del grupo, pero también a nivel de la producción. Consideran que ambos

aspectos deben estar presentes, *“no se puede pretender que funcione un emprendimiento colectivo si no hay una combinación de estos factores”*. Sobre todo, resaltan los aspectos sociales, ya que la interacción entre pares es clave para la comunicación interna del grupo *“el mundo funciona por contacto”* y la organización del colectivo *“la gente mejora por aumentar el intercambio social”*.

Estas interacciones externas no sólo les ha permitido capitalizar aspectos sociales para el grupo sino también para la comunidad en la que conviven. Un ejemplo de ello es el logro de la Escuela Agraria, *“poder ayudar en la zona, logramos la escuela agraria por ejemplo”*. La que permitió que algunos hijos de los integrantes pudieran seguir estudiando en la zona.

En cuanto al manejo del recurso campo natural, dejaron muy en claro que uno de los principales aprendizajes fue el de manejar el recurso de forma eficiente, y que la manera de alcanzar esto era ajustando las cargas estacionales, para que no haya un sobre o sub pastoreo del mismo. Para poder lograr dicho cometido se ajustaron los momentos de ventas, siendo uno de los principales a la entrada del invierno y el otro en la época de primavera cuando se dan las pariciones. Otro aprendizaje fue el de mantener una relación L/V entre 2/1 a 3/1 aproximadamente, ya que eso les ha permitido conservar mejor la estructura del recurso y por lo tanto su calidad; *“lo de trabajar con pasto siempre... somos convencidos que es la forma, tratamos de no amontonar animales arriba del campo sino trabajar de la forma más eficiente posible con pocos animales”*.

7. DISCUSIÓN

A partir de las opiniones de los productores, de los informantes calificados y de los elementos conceptuales recogidos en la revisión bibliográfica, se realizó un análisis de las concordancias y disparidades sobre el funcionamiento colectivo de los grupos de ganaderos familiares. Se puso énfasis en el manejo del campo natural en tierras de colonización.

a. EL ASOCIATIVISMO COMO ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

En los grupos analizados, de acuerdo con las entrevistas, se puede ver que los integrantes no dependen exclusivamente de los ingresos que genere el emprendimiento colectivo para vivir. Ya que casi todos tienen otras actividades por fuera del predio, constituyendo el emprendimiento una diversificación de sus ingresos. Esto nos marca un perfil de productores, que de acuerdo a la clasificación de Piñeiro (1999) son productores familiares semi-asalariados, ya que como fue mencionado anteriormente por la escasa tierra que poseen o por los bajos ingresos que perciben desde el emprendimiento colectivo, necesariamente deben recurrir al empleo fuera del predio para completar sus ingresos. De esta manera se aseguran un ingreso mensual estable, y el predio funciona como una “caja de ahorro” que posibilita la concreción de otras acciones.

En ambos casos, la conformación de un grupo de productores ha significado una oportunidad para acceder a un bien que hoy día es escaso y muy competitivo. Y que, para este tipo de productores, por estar limitados de recursos económicos, no era posible de otra forma. Si bien las políticas del INC tienden a favorecer este mecanismo, la implementación del acceso colectivo es reciente y ha significado no sólo un desafío institucional sino también para los propios productores que acceden bajo este mecanismo. En este sentido, Romero (2009) afirma que las estrategias de producción asociativas están basadas en razones económicas y financieras, que se manifiestan a través de la escasez de recursos, o para ser más eficientes en la conjunción y la administración de estos. Por ello el acceso a tierras del INC no sólo significa acceder al recurso, sino también a oportunidades de financiación, que son claves para que este tipo de productores pueda llevar adelante un sistema de producción.

Un aspecto clave que se destaca del funcionamiento de los emprendimientos colectivos es la relevancia de una reglamentación referida al funcionamiento; no sólo referida a las cuestiones productivas, sino también a las interacciones humanas. En ambos grupos desde el inicio, por disposición del formato legal del grupo (sociedad agraria) se contó con una reglamentación interna que marcó principalmente la organización del colectivo. Estas reglas marcan cómo debe integrarse la directiva del grupo, cada cuánto deben rotar los

cargos, qué responsabilidades tiene cada uno, etc. Mientras que cada grupo en particular elabora reglas más específicas de acuerdo con su realidad. Por ejemplo, el grupo Arerunguá definió que las tareas de campo están a cargo del productor que vive más próximo y que se desempeña como capataz. Entre sus responsabilidades están los trabajos diarios y las decisiones puntuales del día a día, informando de lo ocurrido al resto de los integrantes en las reuniones mensuales. Cabe aclarar que las decisiones tomadas por el capataz deben respetar los objetivos del colectivo, los cuales fueron definidos previamente. En el caso del grupo Paso de los Carros, también se definió que las tareas de campo están a cargo del capataz, que es quien toma las decisiones de funcionamiento de la explotación; mientras que las tareas de gestión están bajo la responsabilidad de una administradora. Al igual que el grupo anterior, las decisiones que estos productores tomen en sus roles respectivos responden a los intereses de todo el colectivo. Esta distribución de roles y definición de reglas concuerda con lo que propone Ostrom (1992), quien establece la existencia de reglas constitucionales, colectivas y operativas en colectivos. Las mismas son elaboradas y aplicadas en función de la capacidad de los productores de administrarse.

A través de las reglas operativas se establece, como vimos antes, la forma de trabajo y el manejo de los animales y las pasturas. Son reglas espontáneas, que surgen del día a día, y que intentan cumplir con los objetivos del emprendimiento, a pesar de que se resaltó la importancia de que quienes están a cargo de las mismas se sientan “libres” de decidir por el grupo. Por medio de las colectivas se gestionan decisiones que son de mayor participación de los integrantes y que exige el compromiso de todos. En ellas se establecen por ejemplo los productos que van a comercializar en determinado momento o al año, el cómo afrontar las obligaciones, es decir con qué recursos pagar cada cosa, o los momentos en los que recoger los beneficios posibles. En ambos grupos son reglas que se llevan a la práctica a través de las discusiones generales que mantienen los integrantes en las reuniones periódicas; teniendo como efecto el reducir los conflictos con el fin de ponerse de acuerdo e incrementar el compromiso de los productores por el beneficio colectivo. Las reglas constitucionales, son las que no están determinadas por los productores y que tienen más que ver con lo que dispone un ente externo. En este caso al ser grupos de colonos, las reglas que el INC establece respecto al manejo de la fracción colectiva serían las constitucionales, como ser el momento y monto que se debe pagar la renta, el tipo de acuerdo que generan, cuáles pueden ser los beneficios por hacer mejoras, qué derechos tienen sobre la tierra, etc. Este último tipo de reglas de alguna manera son las que definen los objetivos que debe cumplir cada grupo para poder alcanzarlas.

Lo que parece central, de acuerdo con el análisis realizado para ambos

grupos, es que en la definición de las reglas deben participar todos los integrantes para que las mismas sean consensuadas, representen al conjunto y no generen dificultades de entendimiento. La claridad con que se transmite la información, el ordenamiento y registro de los datos y la transparencia en la gestión del emprendimiento, sobre todo de aquellos que tienen roles de responsabilidad (como el capataz, secretario, administradora, etc.), es lo que ayuda a crear un ambiente favorable para que los productores entre ellos puedan desarrollar la confianza. Y la transmitan a quienes a diario deben tomar decisiones, como es el caso de los capataces. En este sentido Ostrom (1992, 2000) afirma que la confianza es uno de los elementos centrales para el éxito de la acción colectiva. Por ello un elemento clave son los registros, siendo usada en ambos colectivos la herramienta Carpeta Verde como alternativa, que no sólo permite visualizar la información, sino el impacto que tienen determinadas medidas de manejo de los animales y del campo.

Alineados a lo anterior, autores como Sabourin y Martine (2004) y Romero (2009), atribuyen que la confianza se ve favorecida cuando los integrantes se conocen más, interactúan personalmente y actúan en conjunto. Ello se ve reflejado en los vínculos personales dentro de los grupos, y cómo influyen estos en el correcto desarrollo de la actividad grupal. De hecho, la integración de los colectivos estuvo dada por preferencias en el relacionamiento entre productores. Asimismo, durante las entrevistas se pudo percibir un relacionamiento armonioso de los integrantes, sobre todo en la forma en que se referían a sus compañeros, lo que seguramente les ayudó a continuar unidos con el paso del tiempo.

En este contexto Ostrom (1992), resalta la importancia de la confianza y la reciprocidad para lograr una correcta gestión de los recursos de uso común. Para la autora, estas características están en función de la reputación, es decir de lo que se dice y se piensa de esa persona en la comunidad donde se desarrollan. Así como también de la información acerca de las acciones pasadas del actor, es decir en qué ha actuado y cómo lo ha hecho, considerando que en la misma hay una incidencia importante de la comunicación cara a cara, que permite establecer un mayor vínculo entre las personas. Esto último depende del tamaño del grupo. En grupos chicos, integrado por pocos individuos es más fácil que se establezca un vínculo de relacionamiento entre todos, que lleguen a conocerse y reconocerse. Mientras que en grupos grandes es más difícil que se genere ese vínculo entre todos los participantes del grupo.

En el caso de los grupos analizados, ambos contaban con experiencia previa de relacionamiento entre sus integrantes, basadas principalmente en acciones colectivas a favor de la comunidad rural en las que están insertos. En el grupo Paso de los Carros el vínculo era más estrecho, pues ya tenían

experiencia de trabajo en grupo por acciones para el beneficio de la comunidad o de interactuar por cuestiones laborales (uno de los integrantes posee máquina de esquila que era contratada en el establecimiento donde trabajaba otro de los integrantes). Esto les permitió ante la posibilidad del INC, formar el grupo de forma inmediata, definiendo desde el inicio las reglas de trabajo ante la modalidad grupal. Mientras que, si bien el grupo Arerunguá también se conocían y había interacción en la comunidad, no tenían un vínculo estrecho lo que les implicó más de tiempo para establecer la confianza y permanencia de los integrantes dentro del grupo. Incluso al inicio eran más integrantes, que luego el grupo se concretó con menos personas.

Si bien en ambos grupos hay roles definidos, se observa que la rotación en los mismos ha ido disminuyendo con el pasar del tiempo, lo que puede deberse al aumento de confianza entre los integrantes. Sin embargo, este aspecto puede ofrecer ventajas y desventajas simultáneamente. Entre las ventajas está el perfeccionamiento que el individuo va adquiriendo en el desempeño de ese rol a través de la práctica y la capacitación, lo que incide en un mejor desempeño con el transcurso del tiempo. Pero, la escasa o nula rotación de los otros integrantes, podría generar un comportamiento oportunista (Olson, 1992) el cual se vería reflejado en la utilización de “lo grupal” para el beneficio individual. Si bien, en las entrevistas no se visualizaron claramente estos comportamientos, creemos que es un tema a tener en cuenta y explorar.

En cuanto a la participación de los integrantes que no tienen roles preestablecidos, y la forma en cómo se dividen las tareas a realizar dentro del colectivo, en ambos grupos se ve un claro compromiso de ellos en la realización de determinadas tareas puntuales en las que se requiera la participación de todos o de un subgrupo seleccionado para una determinada ocasión. Ello se refleja en la realización de los trabajos ocasionales, coordinados previamente, que demandan una mayor cantidad de mano de obra, donde todos acuden sin presentar objeciones, según lo comentado. En este contexto se puede referenciar la importancia de la delegación de roles que resalta Ostrom (1992) para alcanzar la construcción y la coordinación de la acción colectiva, el delegar responsabilidades y poder, en el que las características y el rol de los líderes constituyen el núcleo activo que tiene conexión entre el grupo y su entorno permitiéndole al mismo cumplir todas sus funciones de manera más eficaz. Es decir, cómo quienes están en cargos de mayor relevancia (presidente, administradora, secretario, capataz, etc.) planifican, designan y llevan adelante las tareas logrando la participación de todo el grupo.

Las características personales de quienes se desarrollan en roles de relevancia son las que ayudan también a la toma de decisiones de manera grupal, facilitando la interacción comunicacional en procura de un acuerdo mutuo entre

los diferentes integrantes de los grupos. En el caso del grupo Paso de los Carros, las habilidades de la administradora se ven reflejadas en esos procesos, ya que ella es quien se ocupa de la comunicación en el grupo de whatsapp, de mantener informados a los demás integrantes sobre los datos de la Carpeta, etc.

Por otro lado, en ambos grupos se visualiza cómo con el transcurrir del tiempo se han incorporado aprendizajes que permiten un mejor funcionamiento del colectivo, de la articulación entre sus integrantes. Sobre todo, que están relacionados a la toma de decisiones, como pueden ser por ejemplo los momentos de ajustes de carga, la forma en que se realizan los pagos de obligaciones, la distribución de las ganancias, etc. En ambos grupos, el compartir los saberes de cada integrante en las discusiones, el considerar situaciones puntuales o aspectos personales, el poner en juego las perspectivas del colectivo, son algunos aspectos que permiten visualizar la reciprocidad que hay entre los integrantes. El trabajo de Sabourin (2010), muestra que cuando las relaciones sociales se sostienen en el tiempo, generan relaciones de reciprocidad basadas en valores éticos y afectivos, relacionados a la ayuda mutua, la solidaridad, el compartir, lo que sin duda repercute en una mejor toma de decisión grupal. Es decir, la interacción a través del tiempo favorece el intercambio de saberes y valores, los que también contribuyen en la generación de confianza, ya que facilitan el interconocimiento.

También el trabajo de Marqués y Siré (2011) resaltan aspectos similares, donde la unión de los individuos dentro de un colectivo está influenciada por la amistad, el compromiso, el compañerismo, la lealtad, los que juegan un rol fundamental en la permanencia y la motivación del trabajo de los sujetos asociados. Estos factores muchas veces constituyen el motor que mueve e impulsa a la búsqueda, a la creación, al encuentro y trabajo en conjunto con otros. En ambos grupos estos aspectos han favorecido el progreso, tanto en la organización social donde hay una división de tareas y roles que favorece la interrelación, logrando manejar conflictos que desde las entrevistas fueron imperceptibles. Así como un funcionamiento que les ha posibilitado superarse desde el punto de vista productivo y económico, obteniendo avances en los indicadores y dando continuidad al emprendimiento.

b. LA AUTOGESTIÓN DEL CAMPO NATURAL

Los casos analizados denotan un claro énfasis en la realización de un manejo apropiado del campo natural, basado en que dependen económicamente de este recurso. Esto último, según Ostrom (2000) es lo que los motiva a intentar resolver problemas de productividad u otra índole, que vayan en detrimento de su capital económico.

Inicialmente, en cada grupo, a partir de la experiencia previa de cada integrante se fueron estableciendo manejos que con el transcurso del tiempo se han ido modificando, a partir del intercambio de conocimientos y saberes, de las capacitaciones recibidas, de las interacciones con profesionales, pero sobre todo de la experiencia colectiva que vienen compartiendo. Estos manejos se establecen como normas compartidas (Ostrom, 2000) que el colectivo define y tiene la posibilidad de modificar a partir de la interacción entre los integrantes y de la discusión de las opiniones en base a los hechos cotidianos del predio.

En ambos grupos, se comenzó el emprendimiento colectivo con una alta relación lanar/vacuno (9/1 en Arerunguá y XX en Paso de los Carros), que con el correr del tiempo se fue ajustando (3/1 en Arerunguá y XX en Paso de los Carros), en base a la experiencia adquirida, los saberes incorporados y las posibilidades económicas. Si bien disponer de una mayor cantidad de ovinos era debido al tipo de productores que integran ambos grupos, esta situación les permitió apreciar con el correr del tiempo, junto al acompañamiento técnico, como se conformaba una estructura de pastura poco favorable. Según Saravia et al. (2011) las altas relaciones L/V (por ejemplo 5/1) si bien promueven un mayor crecimiento del forraje, ese crecimiento es de difícil manejo dado que se ve más acentuado aún en pastoreos diferidos porque se promueve la aparición de especies de ciclo estival y de porte erecto (cespitosas). En este sentido se pueden formar desperdicios al pastorear manchones y también formarse la denominada doble estructura, la cual se constituye por pastos desuniformes con estructura baja y pastos de estructura de maciegas.

Esta situación motivó a los productores de ambos grupos a tomar decisiones que repercutirán favorablemente en el recurso, pero también en el funcionamiento del colectivo. De esta forma comenzaron a ver que ajustando la carga estacionalmente, haciendo coincidir las ventas de los animales en el otoño y las pariciones en primavera-verano, se comenzaba a notar que el campo natural no se sobrepastoreaba en la época de menor oferta (invierno) y no se subpastoreaba en las épocas de mayor oferta (primavera-verano). Por lo tanto, la productividad de la pastura se lograba mantener en el correr de los años, disminuyendo la degradación, lo que repercute en una mayor productividad de carne tanto en los bovinos como en los ovinos. Esto va en clara concordancia con lo que afirma Risso y Berreta (2001). Dichos autores sostienen que si la dotación excede la capacidad de carga por lo general se producirá un cambio en la composición vegetal a otra de menor productividad para la alimentación de los animales lo cual está asociada a un cambio en los tipos vegetativos. La ocurrencia de esto está explicada porque el pastoreo selectivo coloca en desventaja competitiva a aquellas plantas más utilizadas.

Otra de las medidas de manejo que fueron implementadas por los grupos

es la realización de pastoreos rotativos en el campo natural. Dicho manejo les ha resultado conveniente ya que pueden mejorar el crecimiento de la pastura al favorecer el rebrote de la misma. Estos manejos se alinean con lo ya mencionado por Risso y Berreta (2001), quienes sostienen que los potreros con pastoreo rotativo, aun siendo manejados con altas relaciones lanar/vacuno, registran un mayor rebrote que en aquellos que han sido manejados con pastoreos continuos y carga igual o algo menos. Por lo tanto, los descansos favorecen la recomposición de los tejidos fotosintéticos y, por consiguiente, la capacidad de las plantas para producir alimento para su supervivencia.

Como vimos en el capítulo anterior, estos manejos han sido graduales en ambos colectivos, en parte por la disponibilidad de capital para invertir en infraestructura, como ser las subdivisiones y/o aguadas; así como por la predominancia de especies que poseían al inicio para poblar los campos (predominancia de lanares). Ambos aspectos están relacionados directamente al perfil de productores que integran los colectivos.

El rol del capataz es clave en la autogestión de este bien común (campo natural), ya que es quien cotidianamente está en contacto con el mismo y visualiza su evolución. Por lo que la designación de este rol dentro del grupo si bien está relacionada a la proximidad o disponibilidad del integrante de residir en el predio, como se mencionó en las entrevistas de ambos grupos, se puede inferir que tiene en cuenta la experiencia de estos en la actividad rural, sobre todo en la actividad ganadera. En el caso del grupo Arerunguá, el capataz es una persona que cuenta con trayectoria como asalariado rural, con una amplia experiencia en el desempeño de dicho cargo en varios establecimientos de la zona donde se ubica el predio colectivo. Mientras que en el grupo Paso de los Carros, quien se desempeña en dicho rol también tiene varias décadas de experiencia como capataz de establecimientos grandes, donde cotidianamente debía tomar decisiones vinculadas al manejo del campo y los animales, así como también a relacionarse con sus pares. Estos antecedentes son los que posibilitan un mejor desempeño en la tarea, ya que cuentan con saberes prácticos además de haber participado en instancias de formación.

En ambos grupos, el contacto diario de los encargados del campo les permite conocer el recurso e ir determinando con el tiempo cuáles manejos tienen mayor impacto, cómo responde el recurso a los cambios, etc., y de esta forma socializar la información con sus pares. El diseñar mecanismos de comunicación como el grupo de *whatsapp* es una herramienta que facilita el intercambio de información y posibilita a los demás integrantes del grupo estar al día con el funcionamiento del campo, sin esperar a la reunión mensual. Sobre todo, cuando se deben tomar decisiones vinculadas al cambio de potreros o a pensar estrategias para ajustar la carga ante situaciones adversas, que luego se

discuten en el colectivo.

De este modo, resulta relevante que la información que se maneje del recurso sea socializada horizontalmente en el colectivo, de manera que se tengan suficientes elementos para tomar decisiones. En este sentido es importante que los demás integrantes del colectivo desempeñen el rol de supervisores del accionar del capataz, de modo que se eviten comportamientos oportunistas (Olson, 1992), tales como la centralización de la información o la no socialización del conocimiento. Esto evitaría la generación de conflictos a partir de infracciones que se puedan cometer, ya sea por mal manejo de la información, omisión de datos, etc., impactando negativamente en el accionar colectivo.

Para ambos grupos, el manejo del campo natural constituye una de las principales alternativas de “sobrevivencia” del emprendimiento. Por ello, los manejos realizados no sólo buscan la eficiencia en la productividad, repercute en una mejora económica, sino también en la sostenibilidad del mismo, considerando que deberán contar con él a largo plazo. Es así como el ajuste de carga, la relación L/V y la rotación de potreros están basadas en optimizar la producción y conservar la productividad del recurso. Al ser pequeños productores y estar limitados en superficie y disponibilidad de capital, se preocupan por mejorar los indicadores productivos. Ello los ha impulsado a adoptar tecnologías relacionadas al manejo del campo natural con bajos costos. En este sentido, hay un constante intercambio con técnicos de las distintas instituciones, como el IPA por ejemplo, que los grupos valoran de impacto positivo en la evolución de sus experiencias, sobre todo por la oportunidad de “mejorar” sus conocimientos.

La diferencia entre colectivos radica en la magnitud del capital conjunto; mientras en el grupo Paso de los Carros el 100% del rodeo es colectivo, en el grupo Arerunguá sólo el 25% de los animales del predio son del colectivo. Esto genera algunas dificultades al momento de tomar decisiones vinculadas al manejo del campo natural, ya que al haber varios productores opinando toma más tiempo la definición final. Sobre todo, cuando las decisiones implican ajustes de costos o inversiones, que ponen en juego las utilidades individuales.

8. CONCLUSIONES

Los campos colectivos del INC son una alternativa u oportunidad de producción para productores familiares o asalariados rurales, que de forma conjunta logran generar ingresos complementarios a sus actividades principales, promoviendo la permanencia de las familias en el campo.

A partir del análisis de las experiencias de los grupos Arerunguá y Paso de los Carros, se puede visualizar que cada colectivo evoluciona de forma diferente con el transcurrir del tiempo, debido a las particularidades de sus integrantes, a la organización interna y a las características de los recursos productivos que poseen. La capacidad organizativa de cada grupo está dada por la interacción de los integrantes, las experiencias previas, el conocimiento entre ellos, la definición de los roles, las habilidades y prácticas que manejan en relación a la actividad ganadera y la predisposición a la interacción con el ambiente exterior.

Teniendo en cuenta las características anteriores se puede concluir que para los grupos de ganaderos familiares que explotan bienes en común, como el campo natural, el rol que desempeña el encargado de campo o capataz (según el nombre que se le asigne) es clave para el manejo del recurso. Este integrante es quien día a día está en interacción con el recurso a través de la observación, pudiendo apreciar la evolución de las pasturas, la condición de los animales y el impacto o resultados que generan los cambios de manejo; así como tomando decisiones que no necesariamente impliquen una discusión colectiva (reglas operativas). Por ello es importante que esta figura cuente no sólo con experiencia previa en la actividad, sino que sea predispuesto a incorporar conocimientos que lo lleven a mejorar su desempeño. Asimismo, se requiere que en este rol se tenga la habilidad de poder transmitir a los demás compañeros de grupo la información que se genera cotidianamente, la cual será insumo para las discusiones colectivas (reglas colectivas). También este actor deberá estar predispuesto a recibir comentarios o decisiones consensuadas que impliquen un cambio en su operatividad. La comunicación con los pares, de forma horizontal, garantizará el desarrollo de la confianza, evitando la generación de conflictos. De esa forma se puede garantizar al colectivo un manejo que permita aumentar la producción de forma sustentable.

Con relación a las medidas de manejo del bien común, la investigación permitió observar que en los grupos de ganaderos familiares las mismas son aplicadas, pero tienen como variable de diferenciación el tiempo. Es decir, al requerir decisiones consensuadas y estar limitados en cuanto a la disponibilidad de capital financiero, la puesta en marcha de medidas de manejo de los recursos toma más tiempo. Esto también es afectado por el perfil de dichos productores,

ya que en su mayoría son asalariados rurales que generalmente en sus ámbitos de trabajo reciben órdenes o indicaciones y las deben ejecutar. Mientras que en este caso deben tomar decisiones que afectan directamente su capital, desde los aspectos productivos, lo cual los desafía constantemente. Esta situación exige mayor tiempo de discusión, sobre todo para ponerse de acuerdo entre los integrantes.

Vinculado a lo anterior, se observa que la incorporación de conocimientos a lo largo del tiempo, a través de la interacción con técnicos y actividades de capacitación, ha favorecido la aplicación de las medidas de manejo que lleven a un uso más eficiente y sustentable del bien común (campo natural), como ser el ajuste de carga, la relación lanar vacuno y el pastoreo diferido. Lo que permite resaltar el rol del acompañamiento técnico en este tipo de experiencias y las herramientas que el mismo brinda (carpeta verde).

Finalmente, consideramos que, si bien nuestra investigación plantea algunas limitaciones, genera aportes que podrían ser tenidos en cuenta por el INC para el acompañamiento de los grupos, procurando realizar una gestión más sostenible del bien común campo natural.

9. RESUMEN

Esta tesis está centrada en el estudio de dos grupos colonos, pertenecientes al INC, los cuales tienen como principal actividad la ganadería familiar. El grupo Arerunguá se ubica en el departamento de Salto, mientras que Paso de los Carros en Paysandú. Mediante el relevamiento de la trayectoria de los grupos y sus integrantes, se buscó comprender los procesos internos de la autogestión colectiva de tierras del INC; particularmente, en aspectos relacionados al manejo del campo natural como recurso de uso común. La metodología de trabajo estuvo basada en la realización de entrevistas semi estructuradas a informantes calificados y a los productores integrantes de los grupos analizados, procurando en estos últimos abarcar perfiles diferenciados. Luego del procesamiento de la información, el análisis evidencia que, en este tipo de emprendimientos, la confianza entre los integrantes es un factor clave para alcanzar los objetivos planteados por el colectivo. En la delegación de roles, el más destacado en relación con el manejo del bien de uso común es el encargado de campo o capataz, quien tiene la responsabilidad cotidiana de manejar el recurso e informar a sus pares acerca de lo ocurrido, procurando alcanzar un manejo sostenible del mismo. En los aprendizajes se destaca la incorporación de conocimientos a través de la interacción con técnicos y actividades de capacitación, vinculados a los aspectos productivos y sociales, que en el tiempo se capitalizan en la organización interna del colectivo. En el funcionamiento, las reglas operativas y colectivas son las de mayor incidencia, las que han ido evolucionando a lo largo de los años a partir de los aprendizajes y las oportunidades de incorporar tecnologías que benefician el manejo del bien común. La interacción social y el involucramiento de los integrantes en las acciones del colectivo es lo que sostiene la continuidad del emprendimiento en común.

Palabras clave: gestión colectiva, tierras del INC, campo natural, ganadería familiar.

10. SUMMARY

This thesis is focused on the study of two settler groups, belonging to the INC, whose main activity is family farming. The Arerunguá group is located in the department of Salto, while Paso de los Carros is in Paysandú. By surveying the trajectory of the groups and their members, we sought to understand the internal processes of the INC's collective self-management of lands; particularly, in aspects related to the management of the natural field as a resource of common use. The work methodology was based on conducting semi-structured interviews with qualified informants and the producers who are members of the groups analyzed, trying to cover differentiated profiles in the latter. After processing the information, the analysis shows that, in this type of enterprise, trust among the members is a fundamental factor to achieve the objectives set by the group. In the delegation of roles, the most prominent in relation to the management of the common use asset is the field manager or foreman, who has the daily responsibility of managing the resource and informing his peers about what has happened, trying to achieve proper management sustainable of it. In learning, the incorporation of knowledge through interaction with technicians and training activities, linked to productive and social aspects, which over time are capitalized in the internal organization of the group, stands out. In operation, the operative and collective rules are the ones with the greatest incidence, those that have evolved over the years based on learning and the opportunities to incorporate technologies that benefit the management of the common benefits. The social interaction and the involvement of the members in the actions of the collective is what sustains the continuity of the joint venture.

Keywords: collective management, INC lands, natural field, family livestock.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, J.; Pérez Arrarte, C. 1989. La modernización agraria ¿cuál es la alternativa viable? Montevideo, Ciedur. 37 p. (Serie Uruguay Hoy, 4° serie, no. 4).
2. Argandoña, A. 1998. The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*. 17(9-10): 1093 - 1102. Consultado 16 mar. 2022. Disponible en <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.
3. Astori, D.; Pérez Arrarte, C.; Goyetche, L.; Alonso, J. M. 1982. La agricultura familiar uruguaya: orígenes y situación actual. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria. 120 p. (CIEDUR. Serie Temas Nacionales no. 8).
4. Bacigalupe, G.; Camors, V. 2017. Los avances del INC en procesos asociativos. In: Seminario de Asistencia Técnica y Extensión Rural (3er, 27 de octubre de 2005, Rivera). Trabajos presentados. Rivera, INC. s.p.
5. Báez, M. 2005. Asociativismo de pequeños productores. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. 9 p.
6. Baeza, S. 2016. El uso/cobertura del suelo en Uruguay y los Pastizales del Río de la Plata: caracterización, análisis de sus cambios a lo largo del tiempo e impacto sobre el funcionamiento ecosistémico. Tesis Dr. en Ciencias Biológicas. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Ciencias. 245 p.

7. Batthyány, K.; Cabrera, M. 2011. Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial. (en línea). Montevideo, Udelar. CSE. 96 p. Consultado 7 mar. 2022. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.12008/26551>.
8. Bertullo, J.; Isola, G.; Castro, D.; Silveira, M. 2004. El cooperativismo en Uruguay: Identidad social y jurídica. Montevideo, UR. Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio. 59 p.
9. Blanchet, A.; Gotman, A. 2005. L'enquete et ses méthodes: l'entretien. Paris, Armand Colin. 230 p. (Sociologie, no. 128).
10. Brazeiro, A. coord. 2015. Eco-regiones de Uruguay: biodiversidad, presiones y conservación: aportes a la Estrategia Nacional de Biodiversidad. Montevideo, Facultad de Ciencias. 122 p.
11. Cantieri, R. 2010. De la colonia colectiva al predio individual: Formas y procesos asociativos en productores familiares colonos. El caso de la Colonia Damón. (en línea). Revista Estudios Cooperativos. 15(1): 30 - 45. Consultado 7 mar. 2022. Disponible en http://www.extension.fmed.edu.uy/sites/www.extension.fmed.edu.uy/files/04_Revista-UEC.pdf.
12. Carámbula, M.; Vaz Martins, D.; Indarte, E. 1997. Pasturas y producción animal en áreas de ganadería extensiva. (en línea). 2da ed. Montevideo, INIA. 277 p. Consultado 7 mar. 2022. Disponible en <http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentos%20compartidos/111219220807115854.pdf>.

13. Cazzulli, A. 2011. Propuesta de riego multipredial y predios demostrativos en los inmuebles no 518 y 521 del Instituto Nacional de Colonización. Tesis Mag. en Desarrollo Rural Sustentable. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. 102 p.
14. Cortés, G.; Coronel, F.; Schossler, D.; Formoso, D.; Rachetti, M.; Zanoniani, R.; Boggiano, P.; Pérez Rocha, J. 2020. Degradación y gestión sostenible del campo natural en el Uruguay: Resultados de una evaluación participativa en el norte del país. Montevideo, FAO/CAF/MGAP. 154 p.
15. Courdin, V. 2013. Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia "Juan Gutiérrez" en Paysandú. (en línea). Agrociencia (Uruguay). 17(1): 195 - 174. Consultado 7 mar. 2022. Disponible en http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482013000100019&lng=es&nrm=iso.
16. _____.; Sabourin, E. 2018. Continuidad y renovación en la acción colectiva de los ganaderos familiares del Litoral Noroeste de Uruguay. (en línea). Eutopía, Revista De Desarrollo Económico Territorial. no. 13: 11 - 32. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en <https://doi.org/10.17141/eutopia.13.2018.3290>.
17. _____. 2019. Access tol and of family farmers: análisis of collective action in Northern Coast of Uruguay. (en línea). Agrociencia (Uruguay). 24(NE1): e350. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en <https://doi.org/10.31285/AGRO.24.350>.

18. _____. 2021. Coordination processes of collective action in family livestock in Uruguay. (en línea). Sustainability in Debate. 12(1): 192 - 205. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en <https://doi.org/10.18472/SustDeb.v12n1.2021.35078>.
19. Delgado, S. 2015. La organización cooperativa de mujeres productoras en el medio rural: estudio de caso, cooperativa Calmañana. Tesis Lic. en Trabajo Social. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. 57 p.
20. Elgue, M.; Chiaradia, C. 2007. Formas Asociativas para la Agricultura Familiar: elementos para el análisis funcional y formativo de las distintas formas jurídicas. Buenos Aires, Prodernea/Prodernoa. 92 p.
21. Ferreira, E. 2013. La nueva colonización "Maestro Soler": su impacto y comparación con las formas clásicas. Tesis Mag. en Desarrollo Rural Sustentable. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. 136 p.
22. FIDA/CCU (Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola/Centro Cooperativista Uruguayo, UY). 2014. Contribución del cooperativismo al desarrollo de la agricultura familiar en el Uruguay. Montevideo, Uruguay. 10 p.
23. Flick, U. 2004. Introducción a la Investigación Cualitativa. Madrid, Morata. 313 p.
24. Fligstein, N. 2001. Social skill and the theory of fields. Sociological Theory. 19(2): 105 - 125.

25. Gallego, F.; Lezama, F.; Pezzani, F.; López, M.; Leoni, M.; Mello, A.; Costa, B. 2017. Estimación de la productividad primaria neta y capacidad de carga ganadera: un estudio de caso en sierras del este, Uruguay. (en línea). *Agrociencia* (Uruguay). 21(1): 120 – 130. Consultado 7 mar. 2022. Disponible en http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482017000100120&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
26. Grisa, C.; Sabourin, E. 2019. *Agricultura familiar: de los conceptos a las políticas públicas en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, FAO. 21 p. (2030 – Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, no. 15).
27. Gugelmeier, W. 2017. *Funcionamiento de los servicios de la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza*. Tesis Mag. en Ciencias Agrarias. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. 101 p.
28. INC (Instituto Nacional de Colonización, UY). 2017. *Emprendimientos asociativos según territorio*. (en línea). Consultado abr. 2020. Disponible en <https://webtest.colonizacion.com.uy/emprendimientos-asociativos-segun-territorio>.
29. _____. 2020. *El INC en el territorio: datos globales y de contexto por regional*. (en línea). Consultado mar. 2022. Disponible en: <https://www.colonizacion.com.uy/documents/20182/44228/Reporte+Placas+julio+2020.1.pdf/8f4f31e0-fb4f-4d86-a68a-e08308679c3a>.
30. Jaurena, M.; Bentancur, O.; Ayala, W.; Rivas, M. 2011. *Especies indicadoras y estructura de praderas naturales de basalto con cargas contrastantes de ovinos*. *Agrociencia* (Uruguay). 15(1): 103 - 114.

31. _____.; Formoso, D.; Gomez, R.; Rebuffo, M. 2013. Campo natural: patrimonio del país y fundamento de la estabilidad productiva de la ganadería. Revista INIA. no. 32: 30 - 35.
32. Kay, C. 2001. Los paradigmas de desarrollo rural en América Latina. In: García Pascual, F. ed. El mundo rural en la era de la globalización: incertidumbres y potencialidades. Madrid, Universidad de Lleida. 526 p. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en https://scholar.google.com.uy/scholar?q=kay,+2001+desarrollo+rural&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart.
33. Krippendorff, K. 1990. Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica. Barcelona, Paidós. 279 p.
34. Marqués, J.; Siré, F. 2011. Los procesos colectivos en el medio rural. Montevideo, CNFR/MGAP. 28 p.
35. Martínez, P. 2006. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. (en línea). Pensamiento y Gestión. no. 20: 165 - 193. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.
36. Marzaroli, J. 2018. Aporte de las estrategias asociativas al desarrollo territorial. Tesis de Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 42 p.

37. Merino, L. 2014. Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. (en línea). Revista Mexicana de Sociología. 76: 77 - 104. Consultado 9 mar. 2022. Disponible en <http://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/46482/41755>.
38. MGAP. DGDR (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Dirección General de Desarrollo Rural, UY). 2017. Registro de Productores Familiares Agropecuarios. (en línea). Consultado mar. 2022. Disponible en <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/tramites-y-servicios/servicios/registro-productores-familiares-agropecuarios>.
39. Millot, J.; Risso, D.; Methol, R. 1987. Relevamiento de pasturas naturales y mejoramientos extensivos en áreas ganaderas del Uruguay. Montevideo, Fucrea. 199 p.
40. Murcia, H. 1978. Administración de empresas asociativas de producción agropecuaria. San José, IICA. 232 p. (Serie Libros y Materiales Educativos, no. 36).
41. Olson, M. 1992. La lógica de la acción colectiva: bienes públicos y la teoría de grupos. México, Limusa. 199 p.
42. 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.
43. Ostrom, E. 1992. Crafting institutions for self-governing irrigation systems. San Francisco, ICS Press. 111 p.

44. _____. 1999. Social capital: a fad or a fundamental concept? In: Dasgupta, P.; Serageldin, I. Social capital: a multifaceted perspective. Washington, World Bank. pp. 172 - 214.
45. _____. 2000. El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva. México, Fondo de Cultura Económica. 403 p.
46. _____.; Ahn, T. 2003. Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. Revista mexicana de Sociología. 65(1): 155 - 223.
47. Pereira, M. 2011. ¿Qué características tienen hoy nuestros campos naturales? In: Manejo y conservación de las pasturas naturales del basalto. (en línea). Montevideo, Plan Agropecuario. pp. 10 - 11. Consultado abr. 2020. Disponible en: http://www.planagropecuario.org.uy/uploads/libros/20_pasturas_de_basalto.pdf.
48. Piñeiro, D. 1991. Nuevos y no tanto: los actores sociales para la modernización del agro uruguayo. Montevideo, CIESU. 293 p.
49. _____. 1999. Caracterización de la producción familiar. Montevideo, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Agronomía. s.p.
50. _____. 2014. Asalto a la Tierra: el capital financiero descubre el campo uruguayo. In: Almeyra, G.; Mendes Pereira, J. M.; Concheiro, L.; Porto-Gonçalves, C. W. Capitalismo, tierra y poder en América Latina (1982-2012). México, Continente. pp. 215 - 258.

51. REAF (Reunión Especializada de Agricultura Familiar). 2016. MERCOSUR: una década de coproducción de políticas públicas entre el Estado y la sociedad civil. Porto Alegre, FAO. 37 p.
52. Repetto, C. 2013. Estudio y evaluación de la Cooperativa Agraria Mundo Azul. Tesis Mag. en Desarrollo Rural Sustentable. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. 143 p.
53. Risso, D.; Berretta, E. 2001. Tecnologías forrajeras para sistemas ganaderos de Uruguay. Montevideo, INIA. 182 p.
54. Rodríguez Billela, P. 2005. Trayectorias asociativas en el marco de los programas de desarrollo rural: un análisis desde los actores. In: Benencia, R.; Flood, C., eds. Trayectorias y contextos: Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa. Buenos Aires, La Colmena. pp. 243 - 269.
55. Rodríguez D'Ávila, H. 2013. Nuevas formas de colonización: Colonia Líber Seregni. Tesis Mag. en Desarrollo Rural Sustentable. Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Facultad de Agronomía. 100 p.
56. Romero, R. 2009. Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Estudios Agrarios. 41: 37 - 56.
57. Rossi, V.; Notaro, J. 2016. La Comisión Nacional de Fomento Rural y su resistencia como sujeto colectivo "alternativo" en el agro uruguayo (1999-2014). (en línea). Pampa. no. 14: 211 - 238. Consultado 30 oct. 2018. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-02082016000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

58. Sabourin, E.; Martine, A. 2004. Action collective et développement rural: l'apport d'Elinor Ostrom. In: Action collective. Montpellier, CIRAD. s.p.
59. _____. 2010. Dispositivos coletivos de apoio a produção e dinâmicas territoriais. (en línea). Raízes: Revista De Ciências Sociais E Econômicas. 28(1-2): 154 - 165. Consultado 15 mar. 2022. Disponible en <https://doi.org/10.37370/raizes.2009.v28.309>.
60. _____; De Torres, M.; Arbeletche, P.; Massardier, G.; Courdin, V.; Tourrand, J.; Morales, H. 2015. Políticas públicas y ganadería familiar en Uruguay: los desafíos ambientales y de ordenamiento territorial. (en línea). Revista Pampa. no. 12: 241 - 264. Consultado 9 mar. 2022. Disponible en http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-02082015000200003&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
61. Saravia, A; César, D.; Montes, E.; Taranto, V.; Pereira, M. 2011. Manejo del rodeo de cría sobre campo natural. La producción forrajera como determinante del manejo. Montevideo, Plan Agropecuario. 76 p.
62. Schettini, P.; Cortazzo I. eds. 2016. Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa. La Plata, Universidad de la Plata. 105 p.
63. Soca, P.; Espasandín, A.; Carriquiry, M. 2013. Efecto de la oferta de forraje y grupo genético de las vacas sobre la productividad y sostenibilidad de la cría vacuna en campo natural. Montevideo, INIA. 86 p. (Serie FPTA no. 48).
64. Stake, R. 1995. The art of case study research. California, Sage Publications. 192 p.

65. Tonon, G. 2010. Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. San Justo, UNLAM. 202 p.
66. Trujillo, P. 2016. Recursos naturales de uso común: aproximaciones teóricas para su análisis. Mundo Amazónico. 7(1-2): 71 - 100.
67. Vasilachis de Gialdino, I.; Ameigeiras, A.; Chernobilsky, L.; Gimenez, V.; Mallimaci, F.; Mendizabal, N.; Neiman, G.; Quaranta, G.; Soneira, A. 1992. Estrategias de investigación cualitativa. Las características y los componentes de la investigación cualitativa. (en línea). Barcelona, Gadesa. 25 p. Consultado oct. 2020. Disponible en: <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacion-cualitativa-1.pdf>.
68. Vassallo, M. 2001. Desarrollo rural, teorías, enfoques y problemas nacionales. Montevideo, Facultad de Agronomía. 176 p.
69. _____. 2011. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro. Uruguay 2000-2010. Montevideo, Universidad de la República. 169 p.
70. Yin, R. 1994. Investigación sobre estudio de casos, diseño y métodos. 2da. ed. California, SAGE. 171 p.

12. ANEXOS

Pauta entrevista informantes calificados

A. Presentación

El estudio tiene como objetivo comprender los procesos asociativos de los grupos de colonos Arerunguá y Paso de los Carros en el uso y manejo del bien común campo natural.

B. Contenido de la entrevista

1. ¿Conoce a los grupos? ¿Desde cuándo?
2. ¿Cómo los describiría?
3. ¿Destaca algunas características particulares de los integrantes?
¿Y del grupo?
4. ¿Conoce el funcionamiento interno del colectivo? ¿Qué características tiene?
5. Respecto al campo natural, ¿cuál es su visión del recurso?
6. ¿Conoce el manejo que realiza cada grupo? ¿Cuál es su opinión al respecto?
7. ¿Existen algunas características del manejo de cada grupo que usted destacaría?
8. ¿Cuáles son las prácticas de manejo aplicadas con mayor frecuencia por cada grupo?
9. ¿Este tipo de productores cuenta con herramientas suficientes como para realizar un manejo adecuado?
10. En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de manejar este recurso de forma asociada?
11. ¿Cuáles son los principales logros (económicos, productivos, sociales, etc.) que usted destacaría de cada grupo?
12. ¿Considera que estas experiencias son una alternativa para el desarrollo de una ganadería familiar sostenible?
13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos y aprendizajes que le deja el trabajo con este tipo de experiencias?

2. Pauta entrevista productores integrantes grupo

A- Presentación

El estudio tiene como objetivo comprender los procesos asociativos de los grupos de colonos Arerunguá y Paso de los Carros en el uso y manejo del bien común campo natural.

B- Contenido de las entrevistas

Preguntas a productores

Características del GRUPO

1. ¿Cómo y cuándo surge el grupo?
2. ¿Con cuántos integrantes cuenta hoy día? ¿Cómo ha sido la evolución de estos?
3. ¿Cuáles son los objetivos/sueños que persiguen?
4. ¿Cómo se organizan? ¿Cómo es la distribución de tareas? ¿Quién es responsable de qué? ¿Rotan en las responsabilidades? ¿Cada cuánto?
5. ¿Llevan registros de las actividades? ¿Qué hacen con esa información?
6. ¿Cómo toman las decisiones? ¿Quién decide sobre qué?
7. ¿Cómo es la relación con otros grupos, la zona, las instituciones?

Funcionamiento del PREDIO COLECTIVO

1. ¿Cuántas hectáreas tiene el predio colectivo? ¿Cuántos potreros?
2. ¿Con qué mejoras cuentan (infraestructura)? ¿Ya las tenía el predio cuando llegaron?
3. ¿Qué animales tienen? ¿Siempre ha sido así?
4. ¿Cómo es el manejo de los animales? ¿Cambian de potrero? ¿Qué medida de manejo se realiza con mayor frecuencia? (teniendo en cuenta el campo natural)
5. ¿Cómo se organizan en el trabajo de campo?
6. ¿Cómo deciden? ¿Qué decisiones se discuten en colectivo y cuáles no? (tareas diarias vs decisiones importantes -compra/venta de animales-)
7. ¿Qué cosas de las que aprendieron las repiten siempre?
8. ¿En qué los ayuda el asesoramiento técnico? ¿Con qué frecuencia acceden a él? ¿De dónde proviene?

Reflexiones finales

9. ¿Cuáles son los principales desafíos y aprendizajes que le ha dejado el trabajo en grupo?
10. ¿Cuáles han sido los principales logros del grupo? (económicos, productivos y sociales)
11. ¿Para usted cuáles son las ventajas y desventajas de manejar el campo natural de forma colectiva?
12. ¿Considera que estas experiencias son una alternativa para el desarrollo

de una ganadería familiar sostenible?

3. FPTA 345

El grupo Paso de los Carros, participó en el FPTA (Fondo de Promoción de Tecnología Agropecuaria) 345, llamado “De Pasto a Carne”. El objetivo central del proyecto, es contribuir en la construcción participativa de una metodología que ayude a aumentar la producción animal sobre campo natural, mediante el control de la oferta de forraje. En tal sentido, determinar la oferta de pasto necesaria para que cada categoría que compone el stock, alcance un adecuado desempeño productivo, contribuirá a alcanzar la meta de una mejor productividad sustentable de los sistemas. Conociendo estos dos aspectos (oferta y requerimiento de pasto), es posible relacionar ambas variables y determinar las eventuales diferencias entre la cantidad de pasto con que se cuenta en un momento dado y la cantidad de pasto necesaria para cumplir los objetivos de producción previamente establecidos. En función de esa relación: $\text{pasto disponible/pasto requerido}$ (expresado ambos, como altura de pasto en centímetros), se genera un índice que permite visualizar en forma sencilla el escenario desde el punto de vista forrajero de cada predio en particular y a partir de ello contar con una potente herramienta para la toma de decisiones. Según los productores, la demanda de pasto según los objetivos de producción es “el tamaño del plato”, y el índice representa cuán lleno está. En resumen, el método construido en este Proyecto consiste en hacer una determinación objetiva del forraje disponible en el predio (medir la altura del pasto al inicio de cada estación) y simultáneamente establecer la demanda de pasto de los animales, de acuerdo a los objetivos productivos de cada categoría – especie, para esa estación. El índice relaciona estos dos valores e indica la situación en que se encuentra el predio; con poco pasto (plato medio vacío), suficiente pasto (plato completo) o exceso de pasto (más de un plato de comida), para los animales que están en el predio. Con estos valores se discute en grupo el ¿Qué hacer con eso?.

4. Proyecto UFFIP

Dicho proyecto comenzó como una colaboración entre las instituciones de INIA, IPA y Agricert en Nueva Zelanda y está financiado por el gobierno de dicho país. Su objetivo es trabajar con la ganadería familiar para mejorar su productividad y consecuentemente sus ingresos. El abordaje de este proyecto se realiza con predios focos y se intenta fusionar el conocimiento de lo recabado en cada país (Uruguay y Nueva Zelanda). Se cuenta con 20 predios ubicados 10 en el Norte y 10 en el Este donde cada uno de ellos cuenta con un facilitador que trabaja y guía con los productores para contar con procesos más formales, en primer lugar, se intentó definir las metas de los productores que no solamente estarían vinculadas a su predio, sino que también se enfocarán en su vida social,

para los recursos medio ambientales y económicas. La mayor parte de los predios son en campo natural, se consideran temas de cómo obtener un ganado prontamente tanto en kilos como en calidad pensando en su alimentación y también desarrollando protocolos de salud animal.