



T. 2682

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE AGRONOMIA

CARACTERIZACION DE UN GRUPO CREA GANADERO DE BASALTO

por

Ninoska DONADIO ARISTIMUÑO
Virginia GONZALEZ MAYOL

FACULTAD DE AGRONOMIA

DEPARTAMENTO DE
DOCUMENTACION Y
BIBLIOTECA

CURRICULUM DE EXTENSION

Presentado como uno de los requisitos
para obtener el titulo de Ingeniero Agrónomo

Curriculum de Extensión aprobado por:

Director: Lug. Agr. Claudio Leuso
Nombre completo y firma

Lug. Agr. Domingo Lopez
Nombre completo y firma

Lug. Agr. Pedro de Lezica
Nombre completo y firma

Fecha: _____

Autor: _____
Nombre completo y firma

Nombre completo y firma

AGRADECIMIENTOS

Al Ing. Agr. Domingo López, Presidente del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura y Coordinador en Dinámica Grupal de FUCREA, por su invalorable asistencia en el trabajo, por su compromiso íntimo con el material, y por su aptitud, sensibilidad y cuidado derivado de ese compromiso.

A los productores del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura que aportaron la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Al Ing. Agr. Alejandro Ferrari, actual Asesor Técnico del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura, por el aporte realizado al mismo.

A FUCREA, en especial al Ing. Agr. Francisco Gamio, Coordinador General de la institución, y a la Sra. Julia Saibene, Coordinadora Administrativa y de Publicidad de la misma, por haber puesto a nuestra disposición la información necesaria.

Al grupo de Extensión de la Facultad de Agronomía y, muy especialmente a los docentes Ing. Agr. Claudio Lembo e Ing. Agr. Pedro de Hegedüs por haber aceptado la dirección del trabajo y por haber proporcionado las pautas para su realización.

A la Sra. M^ª Nilda García, Directora del Departamento de Biblioteca de la Facultad de Agronomía, por su colaboración en la diagramación del trabajo.

A otras personas que colaboraron con aportes de real valor y de las cuales no nos olvidaremos.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PAGINA DE APROBACION	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES	VII
 1. <u>INTRODUCCION</u>	 1
1.1 OBJETIVO	1
1.2 METODOLOGIA	1
 2. <u>REVISION BIBLIOGRAFICA</u>	 2
2.1 <u>CARACTERIZACION DE LA GANADERIA EXTENSIVA</u> <u>EN EL URUGUAY</u>	 2
2.1.1 <u>Caracterización del Basalto</u>	2
2.1.1.1 Tipo de suelos	3
2.1.1.2 Caracterización del campo natural	4
2.1.1.3 Caracterización del clima	5
2.1.1.4 Sistemas de producción predominantes	6
2.1.2 <u>La problemática tecnológica de la ganadería uruguaya</u>	6
2.1.3 <u>Tecnología en áreas de ganadería extensiva</u>	8
2.1.3.1 Uso de pasturas	8
2.1.3.2 Canales de transferencia	8
2.1.3.3 Problemas identificados por los productores ganaderos	9
2.1.3.4 Estudio de actitudes	11
2.1.3.5 Principales conclusiones	13
2.1.4 <u>Productores ganaderos CREA y tecnología</u>	14
2.2 <u>GRUPOS</u>	15
2.2.1 <u>Los grupos</u>	15
2.2.1.1 Marco conceptual	15
2.2.1.2 Características de un grupo maduro y productivo	17
2.2.1.3 Aspectos a considerar en la evaluación de un grupo	18
2.2.2 <u>Pequeño grupo</u>	20
2.2.2.1 Origen	20
2.2.2.2 Caracterización	20
2.2.2.3 Validez de la metodología	21
 3. <u>LOS GRUPOS CREA Y FUCREA</u>	 23
3.1 <u>LA FUNDACION</u>	23
3.2 <u>ORIGEN DE LOS GRUPOS CREA EN URUGUAY</u>	24
3.3 <u>ORIGEN DE LA FEDERACION</u>	25
3.4 <u>EVOLUCION HISTORICA DEL MOVIMIENTO CREA</u>	26

3.5	EVOLUCION METODOLOGICA DE FUCREA	29
3.6	EVOLUCION DE LA EXTRACCION SOCIAL DEL MOVIMIENTO	31
3.7	EVOLUCION DE LA ORIENTACION PRODUCTIVA DEL MOVIMIENTO	31
3.8	ORGANIZACION INSTITUCIONAL ACTUAL DE FUCREA	35
3.9	QUE ES UN GRUPO CREA	36
3.10	FORMACION DE UN GRUPO CREA	36
3.11	DINAMICA GRUPAL	37
3.12	EL ASESOR CREA	41
4.	<u>ANALISIS DEL GRUPO CREA SALSIPUEDES-TIATUCURA</u>	44
4.1	INTRODUCCION	44
4.1.1	<u>Ubicación</u>	44
4.1.2	<u>Descripción del recurso suelo</u>	45
4.1.3	<u>Historia y generalidades</u>	46
4.2	ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DINAMICA GRUPAL	46
4.2.1	<u>Opción por la metodología grupal</u>	47
4.2.2	<u>Opción por grupos CREA</u>	47
4.2.3	<u>Forma de ingreso al grupo</u>	47
4.2.4	<u>Objetivos a alcanzar a través del grupo</u>	48
4.2.5	<u>Logros obtenidos a través del grupo</u>	49
4.2.6	<u>Dificultades del trabajo en grupo</u>	50
4.2.7	<u>Aspectos a mejorar dentro del grupo</u>	50
4.2.8	<u>Causas de posibles alejamientos</u>	51
4.2.9	<u>Vínculos familiares al interior del grupo</u>	51
4.2.10	<u>Roles</u>	51
4.2.11	<u>Reunión mensual</u>	52
4.2.12	<u>Otras reuniones del grupo</u>	53
4.2.13	<u>Etapas por las cuales el grupo ha ido atravesando</u>	53
4.2.14	<u>Aportes de FUCREA</u>	54
4.3	ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ASESOR	54
4.3.1	<u>Condiciones que debe reunir y papel que debe cumplir el Asesor</u> ..	54
4.3.2	<u>Frecuencia del asesoramiento</u>	55
4.3.3	<u>Punto de vista del Asesor</u>	56
4.3.4	<u>Selección del actual Asesor</u>	56
4.4	ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FAMILIA Y VIDA SOCIAL DEL GRUPO	56
4.5	EL GRUPO VISTO DESDE DIFERENTES OPTICAS	57
4.5.1	<u>Desde la óptica del propio grupo</u>	57
4.5.2	<u>Desde la óptica de integrantes de Grupos de Asistencia Recíproca (GAR)</u>	57
4.6	CARACTERIZACION PRODUCTIVA	58
4.7	RACIONALIDAD DEL PRODUCTOR	60

5. <u>CONCLUSIONES</u>	64
6. <u>REFLEXION FINAL</u>	66
7. <u>RESUMEN</u>	67
8. <u>BIBLIOGRAFIA</u>	68
9. <u>ANEXO</u>	70

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro N°	Página
1. UNIDADES DE MAPEO PRESENTES EN EL AREA BASALTICA	3
2. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS SUELOS BASALTICOS .	3
3. RENDIMIENTO DE LAS PASTURAS NATURALES DE BASALTO	4
4. EVOLUCION HISTORICA DEL MOVIMIENTO CREA	28
5. PORCENTAJE DE CADA RUBRO EN EL TOTAL DE RUBROS PARA CADA AÑO	31
6. NUMERO TOTAL DE GRUPOS POR RUBRO Y POR AÑO	32
7. SURGIMIENTO Y AÑOS DE PERMANENCIA	33
8. GRUPOS CONEAT	45
9. TRES ULTIMOS EJERCICIOS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO	58
10. INDICADORES COMPARATIVOS	60
 Mapa N°	
1. UBICACION DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES DEL GRUPO	44
 Gráfico N°	
1. ORGANIGRAMA DE FUCREA	35

I. INTRODUCCION

El presente trabajo, enmarcado en el Curriculum de Extensión, es un requisito para acceder al título de Ingeniero Agrónomo.

1.1 OBJETIVO

El objetivo final del mismo es conocer y caracterizar el grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura.

El grupo no es una entidad aislada, por lo que el conocimiento de la realidad física y socio-económica en la que está inmerso se constituyó en el objetivo específico para dar cumplimiento al primero. Ello se explica porque dicha realidad, de manera directa o indirecta, determina la racionalidad del productor, definida por el Ing. Agr. Diego Piñeiro como la adecuación entre medios y fines.

1.2 METODOLOGIA

Para dar cumplimiento al objetivo final, fue formulado un cuestionario escrito. Las preguntas del mismo fueron elaboradas por quienes llevan a cabo este trabajo y se las agrupó teniendo en cuenta factores internos y externos al funcionamiento del grupo de manera de acceder a la información en forma ordenada. (ver anexo 2)

Una vez obtenida la información a través del mencionado cuestionario se procedió a su análisis y procesamiento. En dicho análisis, correspondiente al capítulo 4, las respuestas dadas por los integrantes del grupo a las preguntas formuladas aparecen transcritas entre comillas y en letra cursiva.

Complementariamente al cuestionario escrito, y como forma de dar cumplimiento también al objetivo específico, se llevó a cabo un relevamiento de información secundaria, recopilación documental, revisión bibliográfica y entrevistas personales. De éstas últimas, las mantenidas con el Presidente y el Asesor del grupo permitieron la elaboración de un ítem referido a la racionalidad de sus miembros.

Por razones ajenas a quienes llevan adelante este trabajo no se mantuvo un contacto "de primera mano" con los integrantes del grupo el que hubiese sido valioso a la hora de dar cumplimiento a los objetivos de aquel.

El universo objeto de estudio quedó definido por los integrantes del grupo CREA "Salsipuedes-Tiatucura".

2. REVISION BIBLIOGRAFICA

2.1 CARACTERIZACION DE LA GANADERIA EXTENSIVA EN EL URUGUAY

El grupo no es una entidad aislada, está inmerso en una realidad dada, por lo que es importante a la hora de su caracterización el considerar aspectos físicos y socio-económicos de dicha realidad.

2.1.1 Caracterización del Basalto

El Basalto es un material generador de suelos que ocupa una superficie aproximada de cuatro millones de hectáreas lo que representa alrededor del 24% del territorio nacional. (Ver cuadro 1)

Corresponde a suelos de la región norte del país cubriendo los departamentos de Artigas y Salto (en ambos casos excepto la zona adyacente al Río Uruguay), este del departamento de Paysandú y Río Negro, oeste y sur del departamento de Tacuarembó y norte del departamento de Durazno. (Termezana, 1978)

El relieve general se desarrolla acompañando una gran cuesta que presenta su frente abrupto principal hacia el este (contacto con Areniscas de Tacuarembó), y que desciende hacia el oeste según una sucesión de cuevas escalonadas con zonas de acumulación en las partes de pendientes más suaves y acumulaciones profundas en las zonas más deprimidas. (Termezana, 1978)

En las zonas altiméticamente superiores, es decir, en las proximidades del contacto con las Areniscas de Tacuarembó, se desarrolla una serie de secuencias de escarpas lo que da al conjunto aspecto de sierras y colinas. (Termezana, 1978)

En las zonas de acumulación se da un paisaje de lomadas fuertes (pendientes de 3-6%), suaves (pendientes de 1-3%) y zonas planas. En general, en las zonas de pendientes más fuertes se desarrollan suelos de menor profundidad en tanto que en las zonas de pendientes más suaves ocurren suelos profundos. (Termezana, 1978)

Son pocos los Grandes Grupos de suelos desarrollados sobre Basalto (ver cuadro 2), sin embargo es variada la forma como éstos se asocian para formar un mosaico de Unidades distintas. Las Unidades de Mapeo presentes en el área basáltica aparecen en el cuadro 1.

CUADRO 1

UNIDADES DE MAPEO PRESENTES EN EL AREA BASALTICA *

UNIDADES	SUP(has)	%	UNIDADES	SUP(has)	%
Cuch.Haedo-P de los T.	1.011.523	5,33	Arapey	115.698	0,67
Curtina	805.783	4,57	Baygorria	89.531	0,51
Masoller	87.992	0,50	Cuaró	87.992	0,50
Queguay Chico	634.158	3,60	Itapebí-Tres Arboles	1.256.516	7,13
			Tres Cerros	226.778	1,29
Total	2.550.000	14	Total	1.800.000	10
SUELOS SUPERFICIALES DOMINANTES (Litosoles Eutricos Melánicos)			SUELOS PROFUNDOS DOMINANTES (Vertisoles Háplicos y Brunosoles Eutricos Típicos)		

SUP. TOTAL DE SUELOS SUPERFICIALES Y PROFUNDOS: 4.350.000 HAS. (24 % DEL TERRITORIO NACIONAL)

Fuente: Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay (M.G.A.P. , 1979) y datos aportados por el Ing. Agr. Artigas Durán, 1997

* los porcentajes fueron hallados sobre la base de 16.000.000 de hectáreas totales del país.

* las Unidades Baygorria y Tres Cerros están integradas por suelos cuyo material generador no es exclusivamente Basalto.

2.1.1.1 Tipo de suelos

CUADRO 2

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE SUELOS BASALTICOS (Valores medios para el horizonte A)

	ARENA	LIMO	ARCILLA	PH	MORG	C.I.C.	BASES	SAT.
VERTISOLES HÁPLICOS	7	36,1	56,1	6,9	5,15	50,2	48,75	97
LITOSOLES PARDO ROJOS	30,3	37,1	32,7	6,2	5,7	28,8	25,4	88
LITOSOLES NEGROS	11,5	42,2	46,4	6,0	7,4	44,1	36,7	84

Fuente: Ing. Agr. Artigas Durán, 1997.

El tipo de suelos es, entre otras cosas, determinante fundamental de los sistemas de producción de la región y condiciona en alto grado el tipo de cambios tecnológicos que puedan ocurrir.

Suelos superficiales ocupan un alto porcentaje de la superficie (60% tomando base 100 a las 4.350.000 has.) por lo que se trata de una región eminentemente ganadera debido a que sólo es cultivable el 10% de su área. (Termezana, 1978)

Los **suelos superficiales y muy superficiales** presentan fertilidad media a alta, pendientes fuertes, pedregosidad moderada a fuerte y muy alto riesgo de sequía.

La Dirección de Suelos del M.G.A.P. clasifica a estos suelos como "poco aptos" para uso pastoril. La productividad de las pasturas es baja y presenta agudos déficits en los meses del verano por falta de agua en los suelos. (EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS, 1997) En efecto, en éstos las pasturas son invernales, con un marcado déficit forrajero estival. (Campal, 1969; Termezana, 1978; cit. por Durán, 1985)

La capacidad de almacenaje de agua del suelo varía según su profundidad y su composición mineralógica. Así, en este tipo de suelos la misma es de 50 mm. (Campal, 1969; cit. por Durán, 1985)

"Los **suelos profundos** presentan fertilidad muy alta, pendientes suaves a moderadas, pedregosidad baja a moderada y riesgo de sequía medio a alto. La Dirección de Suelos del M.G.A.P. clasifica a estos suelos como de alta aptitud pastoril y la productividad de las pasturas es notoriamente superior a la de los suelos superficiales". (EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS, 1997)

La capacidad de almacenaje de agua en este tipo de suelos es de 150-200mm. (Campal, 1969; cit. por Durán, 1985)

2.1.1.2 Caracterización del campo natural

Dado que el campo natural es el componente fundamental de la base forrajera de los sistemas ganaderos del Basalto, un aspecto prioritario a conocer para la toma de decisiones en producción es el rendimiento de forraje anual de las diferentes pasturas naturales, así como la variabilidad entre y dentro de años, información presentada en el cuadro 3.

CUADRO 3

PROMEDIO DE 15 AÑOS DEL RENDIMIENTO ANUAL DE FORRAJE, SU VARIACIÓN ANUAL Y ESTACIONAL, PARA TRES TIPOS DE CAMPOS NATURALES TÍPICOS DE LA REGIÓN.

CAMPO NATURAL SOBRE :	PRODUC. ANUAL KG. MS/HA	VARIACION +/- KG MS /HA	VERANO %	INVIERNO %
Suelo Sup. Rojo	2885	818	31	16
Suelo Sup. Negro	3772	1035	32	15
Suelo Profundo	4580	1112	34	15

(Fuente: Tecnologías de Producción Ganadera para Basalto.. INIA, 1997)

El tapiz natural de los **suelos superficiales** está constituido principalmente por gramíneas perennes y anuales de bajo rendimiento (Termezana, 1978)

El mejoramiento de campos mediante la fertilización fosfatada no es eficiente. Sin embargo en los Litosoles Negros, con un porcentaje mayor de especies más productivas, pueden obtenerse incrementos en la producción de materia seca de hasta un 25%. En Litosoles Rojos la respuesta es prácticamente nula. (Termezana, 1978)

Los mejoramientos de pasturas mediante la fertilización fosfatada y el agregado de semillas de leguminosas sobre Litosoles Negros rinde un 75% más que sobre Litosoles Rojos, lográndose en ambos casos producciones superiores a las obtenidas sobre campo natural. (Termezana, 1978)

La productividad de las pasturas de estos Litosoles está condicionada fundamentalmente por el balance hídrico de los mismos ya que la cantidad de agua disponible para las plantas se relaciona estrechamente con su profundidad. (Termezana, 1978)

El tapiz natural de los **suelos profundos** está constituido por especies de mayor productividad que las presentes en suelos superficiales. (Termezana, 1978)

Los trabajos experimentales con relación al mejoramiento de pasturas indican respuestas bajas, del 10 al 15%, a la fertilización fosfatada del campo natural. (Termezana, 1978)

La fertilización y siembra de pasturas en el tapiz por los métodos de zapata, cobertura o disquera resultan en aumentos del 50 al 75% con respecto al campo natural. (Termezana, 1978)

2.1.1.3 Caracterización del clima

La temperatura media máxima es de 23.4 C, la temperatura media mínima es de 12,1 C. (Datos de la Dirección Nacional de Meteorología correspondientes al área de Paso de los Toros, 1997)

La precipitación anual promedio en la región varía entre 1100 y 1300 mm. (Datos de la Dirección Nacional de Meteorología correspondientes al área de Paso de los Toros, 1997)

En base a dichos datos y comparándolos con los del resto del país, en la región ocurre una mayor evapotranspiración estival y una menor influencia del aire marítimo observándose además la existencia de mayores deficiencias de agua en la

zona de los suelos superficiales. (Campal, 1969; Termezana, 1978; cit. por Durán, 1985)

Con respecto a la ocurrencia de heladas se estima la fecha probable de ocurrencia de la primera helada el 15 de mayo en tanto que el 21 de septiembre corresponde a la última helada. El periodo libre de heladas es promedialmente de 235 días. La mayor parte de las heladas ocurre en los meses de junio y julio estimándose un promedio para todo el año de 38 heladas. (Datos de la Dirección Nacional de Meteorología correspondientes al área de Paso de los Toros, 1997)

2.1.1.4 Sistemas de producción predominantes

La región basáltica se ha caracterizado fundamentalmente por estar asociada a sistemas extensivos de producción ganadera mixta de baja productividad e inversión. La mayor parte del alimento para el ganado proviene de pasturas naturales las cuales constituyen más del 85 % del sustrato forrajero de la región. Esta fuerte dependencia de las pasturas naturales hace que los sistemas productivos se vean muy afectados por la producción y estacionalidad de las mismas, haciéndolos fuertemente dependientes de las variaciones climáticas. Este y otros factores determinan un bajo nivel de incorporación de tecnología que se manifiesta en bajos índices productivos por hectárea. (INIA, 1997)

El bajo nivel de incorporación de tecnología determina, además, un ecosistema poco modificado por el hombre.

La extensividad en el uso del suelo determina, finalmente, que no existan evidencias importantes de degradación de los mismos.

2.1.2 La problemática tecnológica de la ganadería uruguaya

La problemática ganadera se centra en el estancamiento de su producción durante los últimos 40 años. En efecto, el ritmo de crecimiento promedio de la producción ganadera durante las últimas décadas apenas ha superado la tasa del 1 % acumulativo anual. (Pérez Arrarte et al., 1981)

Dicha producción ganadera, estancada, genera aproximadamente 74 kg. de carne equivalente por hectárea y por año, indicador que no muestra cambios importantes con el paso de los años. (Durán Martínez, 1996)

Teniendo en cuenta que desde comienzos de siglo se ha agotado la frontera agrícola del país y que ya desde aquel momento se mantienen prácticamente

incambiados el stock y la superficie destinada al rubro, se pone de manifiesto el carácter tecnológico del estancamiento ganadero. (Pérez Arrarte et al, 1981)

El carácter tecnológico del estancamiento ganadero es reconocido por el conjunto de las interpretaciones que desde distintos ángulos han abordado esta problemática. (Pérez Arrarte et al, 1981)

En ese sentido, el estancamiento de la producción ganadera aparece estrechamente ligado a la **pobre base nutricional** debida a las limitaciones en disponibilidad, calidad y estacionalidad del forraje ofrecido por el campo natural, que sigue apareciendo como el principal componente de la estructura forrajera. (Pérez Arrarte et al, 1981)

"La especialización en ganadería extensiva y realizada de forma exclusiva es la más importante del país en términos económicos, en número de predios y en superficie. En efecto, la especialización en ganadería extensiva abarca alrededor de 29 mil predios que explotan 11,7 millones de ha, con 5,8 millones de bovinos de carne y 19,8 millones de ovinos. Esto significa que las explotaciones sin otra actividad comercial que la ganadería de carne y lana ocupan el 74% de la superficie censada y el 82% de la superficie nacional dedicada a la ganadería, disponiendo del 72% de los bovinos y del 84% de los ovinos del país". (Censo General Agropecuario, 1990)

"Al año 1990 las explotaciones especializadas en ganadería de carne y lana que practican mejoramientos de pasturas constituyen tan sólo el 24%, a lo que se suma el hecho de que la superficie mejorada de esas explotaciones es mínima, a saber: 4,1% de praderas, 3,5% de campo natural mejorado y 2,2% de forrajes anuales. De esta manera, en el conjunto de casi 12 millones de hectáreas especializadas en ganadería, la proporción de mejoramientos es apenas un 5%" (Censo General Agropecuario, 1990)

Marco conceptual

Se define el concepto de **tecnología** como el conjunto de conocimientos necesarios y suficientes, incorporados o no a la fuerza de trabajo, que hace posible desarrollar un determinado proceso de transformación. (Pérez Arrarte et al, 1981)

Se entenderá por **cambio técnico** toda alteración sufrida por el proceso de transformación; todo cambio técnico tiene implícito un cambio en la tecnología incorporada y en consecuencia supone que ha tenido lugar un proceso de adopción de tecnología a nivel de los agentes productores. (Pérez Arrarte et al, 1981)

Se entenderá por **adopción** la incorporación del conocimiento técnico disponible a la producción. (Astori, 1979)

Se entenderá por **difusión** la actividad que convierte el conocimiento tecnológico en disponible para los productores. (Astori, 1979)

2.1.3 Tecnología en áreas de ganadería extensiva

A continuación se presentan los resultados del estudio de demanda tecnológica en el sector de ganadería extensiva llevado a cabo por Equipos Consultores Asociados para el INIA en el año 1997

2.1.3.1 Uso de pasturas

- El 70 % de los establecimientos del área estudiada tienen más de 90 % de la superficie ocupada por campo natural. Los niveles de extensividad resultan máximos en el Basalto Superficial.
- El 60 % de los establecimientos del área estudiada tiene 0 % de superficie total mejorada.
- Asimismo, se destaca que en los establecimientos que sí tienen áreas mejoradas la superficie ocupada por dichos mejoramientos representa menos del 5 %.
- El 16 % de los establecimientos tiene mejoramientos extensivos de campo. Se destaca también que entre quienes recurren al mejoramiento extensivo de campo son muy bajas las proporciones del predio afectadas.
- La realización de algún área de pradera se encuentra en el 26 % de los establecimientos del área estudiada. En la comparación entre regiones los porcentajes mínimos se observan sobre Basalto Superficial. Al igual que para el caso de los mejoramientos extensivos, las superficies de pradera ocupan porcentajes reducidos de los establecimientos, generalmente inferiores al 10 %. Asimismo, son significativos los casos con áreas inferiores al 5 y aún al 3 %

2.1.3.2 Canales de transferencia

- De las consultas a Ingenieros Agrónomos efectuadas durante 1990 se comprueba que 50 % de los establecimientos no efectuó consultas técnicas agronómicas de ningún tipo.
- En el 48 % que declara haber consultado predominan los establecimientos que sólo lo hicieron esporádicamente. Por su parte, la asistencia técnica

- relativamente frecuente (más de 6 consultas en el año) sólo aparece en un porcentaje reducido de las explotaciones.
- El análisis entre regiones no muestra diferencias muy marcadas siendo algo más baja la utilización de asistencia técnica en las regiones de suelos superficiales.
- En la comparación de la situación por estrato de tamaño se observa una tendencia al aumento de la asistencia técnica al incrementarse el tamaño.
- En cuanto a la importancia relativa de los distintos tipos de canales de transferencia, los resultados de la encuesta muestran que el conjunto de canales privados supera claramente a los canales oficiales. A su vez, dentro de los canales privados resalta claramente la importancia de los técnicos privados frente a las organizaciones.

2.1.3.3 Problemas identificados por los productores ganaderos

1) Problemas productivos (en % de establecimientos que los presentan)

Problema	%
estacionalidad pastura	44
malezas	43
escasez de personal	29
dotación insuficiente	28
mala calidad pastura	26
potreros insuficientes	25
manejo pasturas	24
baja producción de pasto	21
dotación excesiva	19
falta de aguadas	19
baja fertilidad animal	15
problemas sanitarios	14
nivel genético	8

Problemas con las pasturas

- Lo primero que llama la atención es la baja proporción general de productores que siente que es baja la producción de pasto del establecimiento.
- La calidad de las pasturas fue reconocida como problema por un número mayor de casos: en promedio uno de cada cuatro productores.
- La estacionalidad de la producción de las pasturas es, en cambio, un problema mucho más sentido que los dos anteriores.

- Los problemas para manejar las pasturas no son una preocupación dominante ya que sólo uno de cada cuatro productores los identifica.
- Los problemas de enmalezamiento figuran entre los mencionados con mayor frecuencia.

2) Problemas de contexto y estructurales (en % de establecimientos a los que afecta "mucho")

Problema	%
Precio de lana y haciendas	81
Inestabilidad de precios	81
Precio de insumos y maq.	80
Malos caminos	22
Créditos inadecuados	20
Poca información de mercado	18
Falta de tecnología	17
Tamaño del predio	17
Endeudamiento	13
Colocación de la producción	13
Distancia centros poblados	9

Factores económicos

- Los factores económicos del contexto son identificados por los productores como los principales elementos que afectan el resultado de los establecimientos
- Los impuestos y los precios de los productos (lana y haciendas) son los factores identificados por el 81 % de los productores como sus principales problemas.
- La inestabilidad de los precios es considerada también un factor especialmente negativo, ya que 80 % de los encuestados considera que le afecta "mucho".
- La comercialización de la producción y la información para comprar o vender se mencionan en séptimo lugar, en un 17 % de los casos, por lo que no se señalan como problemas sentidos de importancia a nivel general.

Disponibilidad de tecnología

- En promedio, sólo 17 % respondió estar afectado por problemas de disponibilidad de tecnología. Dicho de otra forma, 83 % de productores ganaderos no se considera afectado en forma importante por problemas de disponibilidad de tecnología.

2.1.3.4 Estudio de actitudes

1) El uso del crédito

- Más de la mitad de los productores ganaderos dice no utilizar líneas de crédito para el establecimiento, un 52 % afirma no utilizarlo y un 42 % si lo hace.
- Quienes más recurren al crédito pertenecen al estrato de más de 2500 hectáreas.
- En relación a los destinos de los créditos tomados, un 21 % de usuarios (9 % del total) lo utilizó para comprar animales, un 12 % (5 % del total) compró insumos, otro 12 % invirtió en pasturas y un 10 % lo utilizó para instalaciones fijas y capital de trabajo en general.
- El origen del crédito se ubica básicamente en las líneas del Banco de la República del cual son clientes más de la mitad de los ganaderos usuarios de crédito. Sólo un 10 % (4 % del total) recurre al crédito de bancos privados, un 5 % al Plan Agropecuario y un 2 % (1 % del total) a líneas de crédito de las cooperativas.
- Entre quienes no utilizan crédito, las razones mencionadas para no hacerlo son principalmente las siguientes: un 18 % (10 % del total) dice no necesitarlo, un 46 % (26 % del total) teme a los altos intereses o a quedar endeudado.

2) Inversiones

- De las inversiones realizadas por los ganaderos en el periodo 1986/90, los mayores porcentajes se declaran en alambrados (84 %), corrales (55 %), pasturas (53 %) y aguadas (51%). Una tercera parte declara haber invertido en maquinaria, una cuarta parte en forestación, un 27 % en galpones y un 23 % en compra de tierras.

3) Autodefinición

- Mayoritariamente los entrevistados se autodefinen como productores rurales. Las dos terceras partes se ubica en las categorías de pequeño, mediano o simplemente como productor rural, un 16 % como empresario agropecuario, un 2 % como microempresario rural, 8 % como ganadero y otro 8 % como administrador (no titulares del predio).
- La autodefinición se encuentra fuertemente asociada con las dimensiones del predio. Así, el 40 % de los titulares de predios mayores a 2500 hectáreas se autodefinen como empresarios agropecuarios, frente a sólo un 19 % y 14 % de los estratos mediano y chico que se definen de esa forma.

4) Administración del establecimiento

- En general se puede constatar una baja cultura empresarial. Aunque la gran mayoría requiere de asesoramiento profesional especializado para la liquidación de impuestos (91 %), menos de la mitad lleva registros de producción (48 %) y aproximadamente la mitad (52 %) lleva contabilidad -utilizando dicho término en el sentido más amplio e impreciso posible-
- Cuanto mayor es el tamaño del establecimiento más ordenada resulta la administración del mismo: entre los establecimientos de más de 2500 hectáreas, 65 % tiene registros de producción y 84 % lleva contabilidad.

5) Algunas opiniones y actitudes hacia la inversión en tecnología

- La mayoría de los entrevistados (58 %) piensa que al productor que invierte le va mejor que al que no lo hace, sin embargo casi la mitad opina que la inversión en praderas no es rentable y seguramente fracase.
- Si se analiza el segmento de quienes afirman que "al productor que invierte en mejoras le va mejor que al tradicional" se encuentra que un 27 % de ellos está de acuerdo con la no rentabilidad de las praderas.
- La gran mayoría de los entrevistados (86 %) está de acuerdo con la afirmación de que la inestabilidad de los precios de la carne y la lana frenan la inversión tecnológica.

6) Autoevaluación

- Casi las dos terceras partes de los entrevistados afirma no haber tenido éxito en la actividad ganadera, aunque sólo un 10 % dice que le va mal y el 54 % que le va regular.

- El grado de optimismo-pesimismo sobre los resultados de la actividad ganadera se encuentra asociado con el tamaño del predio. Los productores chicos presentan una autoevaluación más negativa que el resto, apreciándose que un tercio de ellos dice irle bien contra un 44 y 52 % respectivamente de los medianos y grandes.
- Entre las razones de no tener éxito figura en primer lugar la baja rentabilidad de la actividad ganadera (17 %), luego problemas de sequia (8%), los bajos ingresos (6 %), los altos impuestos (5 %), la inestabilidad de los precios (4 %) y el endeudamiento (3 %). Sólo un 3 % menciona problemas de capacidad administrativa y/o de productividad.
- Entre las causas del buen o mal resultado de la actividad ganadera no figura la problemática tecnológica, ubicándose fuera del establecimiento las causas de los malos resultados (sequias, impuestos, intereses, precios) y adjudicando el éxito a razones de tipo administrativo/organizacional (ahorro, poco gasto, no endeudamiento, etc).

2.1.3.5 Principales conclusiones

“Los productores ganaderos estudiados se pueden caracterizar por algunos atributos donde revisten fuerte homogeneidad y por otros donde se manifiestan niveles significativos de heterogeneidad.

Los aspectos de homogeneidad más relevantes refieren a factores que hacen al mantenimiento de pautas de gestión asociadas a la extensividad en el uso de los recursos, al mantenimiento de los sistemas tradicionales de alimentación del ganado, a los bajos indicadores de producción y productividad generales, al desarrollo rudimentario de los sistemas de información empresarial, pero, sobre todo, a atributos que permiten hablar de una “cultura” o una “mentalidad” ganadera, caracterizada esencialmente por la consideración secundaria de la condición de empresarios, por la baja identificación de problemas tecnológicos y por poner la mayor parte de los problemas de sus empresas en el ambiente exterior a las mismas y atribuir a la problemática de la comercialización un rol absolutamente determinante de los resultados empresarios.

Los aspectos de heterogeneidad más relevantes refieren no sólo a la diferente aptitud pastoril de los suelos, a las diferencias de tamaño de los establecimientos, sino también al diferente grado de educación formal, a la diferente exposición a medios, a la diferente vinculación con los sistemas urbanos, al diferente grado de organización del sistema de información de la empresa, al diferente grado de utilización del crédito, al diferente grado de vinculación con organizaciones de productores, a la diferente relación con organismos generadores o difusores de tecnología, a la diferente predisposición a incorporar tecnología y -correlativamente- a la diferente percepción de su rol y de sus resultados empresarios”.

2.1.4 Productores ganaderos CREA y tecnología

A continuación se presentan los resultados del estudio de caracterización de los productores CREA ganaderos comparados con productores del resto del país, llevado a cabo por Equipos Consultores Asociados para el INIA en el año 1992.

- Los productores de más de 2000 hectáreas se encuentran sobrerrepresentados en el segmento de pertenencia a grupos CREA en relación al resto de los productores.
- Los productores CREA ganaderos se caracterizan por tener mejor nivel de instrucción formal.
- Se destaca que estos productores tienen una menor residencia en el establecimiento.
- En relación al desarrollo de otras actividades económicas, se destaca que más de la mitad de los productores CREA tiene otra ocupación que refiere a la actividad profesional, industrial o comercial, mientras que en el resto de la ganadería nacional dicha proporción se reduce significativamente.
- Se aprecia una diferenciación en el nivel de adopción de tecnología:
 - a) Un 93 % de los integrantes de grupos CREA afirman haber realizado en algún momento praderas artificiales, contra un 43 % a nivel nacional. En cuanto a los mejoramientos de campo natural, un 45 % de los integrantes CREA dicen hacerlos contra un 25 % a nivel nacional.
 - b) Los productores CREA son los que menos piensan que las praderas son una alternativa poco rentable.
 - c) Los productores CREA son los que realizan un mejor manejo del ganado, tanto en rotación del pastoreo, ajuste de carga y uso de alambrados eléctricos.
 - d) Los productores CREA presentan mayor tendencia a la contratación de servicios técnicos, adjudicando significativa importancia al asesoramiento.
 - e) Los productores CREA presentan mayor predisposición a toma de créditos y a inversiones en maquinaria y pasturas.
 - f) Con respecto a los problemas estructurales y de entorno, son los que adjudican la mayor importancia a la inestabilidad de precios, disponibilidad de créditos y colocación de los productos.

2.2 GRUPOS

2.2.1 Los grupos

2.2.1.1 Marco conceptual

Un grupo se puede definir en forma genérica como “una asociación de personas que se reúnen voluntariamente para lograr una mejoría en muchos aspectos, que no sólo los beneficia a ellos sino también a su familia y a la comunidad en general”. (Donadio, 1996)

La siguiente definición de Bass expresa este punto de vista: “conjunto de individuos cuya existencia como conjunto recompensa a los mismos”. (Donadio, 1996)

La Real Academia Española, 1984, define grupo como “un conjunto de personas que, en beneficio de sus propios intereses, influye en una organización, esfera o actividad social”.

La teoría clásica sobre grupos, citada por Dannemann, 1987, señala la formación de un grupo como “resultante de un sentimiento de colaboración, de ayuda mutua, de dependencia personal e incluso por una posible necesidad de seguridad del propio grupo frente a ambientes amenazadores o frustrantes”.

Por su parte, Gibb, 1966, define un grupo como “un conjunto de personas a quienes les agrada la compañía de los demás, que se respetan mutuamente, que saben algo sobre cada uno de los demás, y que se interesan genuinamente en los miembros del grupo como individuos y no simplemente como compañeros de resolución de problemas”.

Cartwright et al, 1980, sostienen que “cuando una serie de personas constituye un grupo, las caracterizarán una o más de las siguientes afirmaciones: a) participan en interacciones frecuentes; b) se definen entre sí como miembros; c) otros los definen como pertenecientes al grupo; d) comparten normas respecto a temas de interés común; e) participan en un sistema de papeles entrelazados; f) se identifican entre sí como resultado de haber buscado en sus superego el mismo objeto modelo o los mismos ideales; g) encuentran que el grupo es recompensante; h) persiguen metas promovedoramente interdependientes; i) tienen una percepción colectiva de su unidad; j) tienden a actuar de modo unitario respecto al ambiente”.

En dicho trabajo se define cohesión de un grupo al “grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él. Así, los miembros de un grupo sumamente cohesivo, en contraste con uno de bajo nivel de cohesión, se preocupan más de su membresía y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al

bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo”.

Por su parte, Campiglia, 1988, define grupo como “un conjunto de personas unidas entre sí por un sistema estructurado de relaciones sociales, instituciones y normas comunes, que interactúan en una acción cooperativa para el logro de una meta común”.

Como características comunes a todos los grupos este último autor propone las siguientes

A) La interrelación común, consolidada. Un grupo se compone de un cierto número de personas unidas por una red o sistema de relaciones sociales consolidadas. Entre ellas surgirán relaciones que se adecuarán a un sistema normativo particular, aún cuando no esté determinado en forma expresa.

Sus miembros se relacionarán en una forma más o menos estandarizada, esto es, se comportarán dentro de ciertas pautas compartidas y aceptadas por el grupo. Sus relaciones se basarán en un sistema de instituciones de roles y status interrelacionados. Tienen un horizonte común de normas.

En mayor o menor medida, están amalgamados por un sentido de identidad o de semejanza de intereses que les permite diferenciar a sus miembros de quienes no lo son, es decir, surge una especie de “conciencia de grupo”.

B) Un objetivo, meta común. Es el objetivo lo que une al grupo, dirige el esfuerzo de todos hacia una meta común. Este objetivo puede estar indeterminado o ser total, abarcando el fenómeno vital de ser humano como en la familia, o ser muy preciso como en una sociedad comercial.

C) Un proceso grupal. Es el nexo que une los dos conceptos anteriores. Implica la acción cooperativa de todos los miembros del grupo para la obtención de la meta u objetivo común. Los miembros del grupo interactúan, se apoyan unos en otros, para el logro de los objetivos comunes.

Kisnerman, 1978, (cit por Tommasino, 1994) entiende por proceso grupal “el desarrollo evolutivo del grupo, tomando en cuenta la interacción dinámica de sus miembros y la obtención del objetivo propuesto”. Distingue cinco etapas en dicho proceso:

- a) formación: en esta etapa generalmente se presentan tensiones derivadas de la situación nueva. En este momento, aparecen actitudes alternativas de sumisión, agresión, aceptación o rechazo. Se considera al grupo como “aparente” ya que los individuos no están integrados y existe indefinición en cuanto a los objetivos y acciones que el grupo asumirá como suyos.

- b) Conflicto: éste es un estadio positivo para el grupo ya que colabora en la adquisición de conocimiento entre sus miembros y en la solución de problemas. Los conflictos giran en torno a valores y normas, objetivos y personalidad de los individuos agrupados. El análisis de los conflictos existentes acelera los procesos de interacción y organización.
- c) Organización: esta fase coincide con una disminución de la tensión y ansiedad de los integrantes, comenzando a existir por parte de los mismos división del trabajo e identificación con el grupo. Generalmente todos los miembros tienen una actividad, equilibrándose los niveles afectivos, intelectuales y volitivos, condición que conduce a la producción del grupo.
- d) Integración: es marcada por la auto-cohesión del grupo. Este es una unidad productiva que permite la realización individual de sus miembros, desarrollando cada uno de ellos su potencial humano.
- e) Disolución: es una etapa natural y no debe ser interpretada como un fracaso del grupo. Se inicia cuando sus integrantes diversifican sus intereses y el grupo no logra atenderlos.

Es necesario destacar que no todos los grupos pasan por las etapas descriptas y generalmente se observa una superposición de las mismas.

2.2.1.2 Características de un grupo maduro y productivo

Según Haiman, "un grupo maduro es, en amplios términos generales, uno que, dentro del marco de los valores democráticos, realiza un adelanto hacia sus metas con un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo perdidos". (cit. por Beal et al, 1962)

Hall, 1950, describe al grupo maduro como "un cuerpo autónomo y autocontrolado, en el que cada miembro participa en las responsabilidades de desarrollo y ejecución de los planes del grupo".

Beal et al, 1962, señalan las siguientes características de un grupo maduro:

- Reconoce los valores y las limitaciones de los procedimientos democráticos.
- Proporciona una atmósfera de libertad psicológica para la expresión de todos los sentimientos y puntos de vista.
- Logra un alto grado de intercomunicación eficaz.
- Tiene una clara comprensión de sus propósitos y metas.
- Puede iniciar y llevar a cabo la resolución lógica y eficaz de los problemas, la que conduce a la acción.
- Reconoce que los medios deben ser armónicos con los fines.
-

- Enfrenta la realidad y trabaja sobre la base de hechos más bien que de fantasías.
- Asegura la difusión de las responsabilidades de la conducción y la participación en ellas.
- Hace uso inteligente de las distintas habilidades de sus integrantes y reconoce la necesidad de recursos externos, los que utiliza.
- Halla un equilibrio apropiado entre la productividad del grupo y la satisfacción de otras sentidas necesidades.
- Tiene en cuenta la integración satisfactoria de los valores, las necesidades y las metas individuales con las del grupo.
- Es objetivo respecto a su propio funcionamiento, puede enfrentar sus problemas de procedimiento y emocionales y puede hacer cualquier modificación que sea necesaria.
- Tiene la habilidad de descubrir ritmos de fatiga, de tensión, de atmósfera emocional, etc., y de tomar las medidas para controlarlos.
- Logra un equilibrio apropiado entre la resolución de problemas y la orientación del proceso.
- Logra un equilibrio útil entre el empleo de los métodos establecidos y una buena disposición para cambiar los esquemas de procedimiento a fin de ajustarse a una situación.
- Tiene un alto grado de solidaridad, pero no hasta el punto de sofocar la individualidad.
- Encuentra un equilibrio saludable entre la conducta cooperativa y la competitiva de sus integrantes.
- Logra un equilibrio entre la emotividad y la racionalidad.

Un alto grado de madurez del grupo es condición necesaria para una elevada productividad del mismo, entendiéndose por grupo productivo aquel que logra una elevada eficacia en el campo de la resolución de los problemas, asegurando una gran motivación, satisfacciones personales y una alta moral grupal. (Beal et al, 1962)

2.2.1.3 Aspectos a considerar en la evaluación de un grupo

Beal et al, 1962, plantean el tema de la evaluación de un grupo y sostienen que el proceso de determinar el grado en que el grupo está logrando sus metas constituye el alma de la evaluación. Todo grupo necesita emplear la evaluación a fin de ser tan productivo como sea posible; la evaluación es un medio para un fin. Su propósito principal es indicar futuros cambios que aumenten la productividad, la madurez y el valor del grupo.

El siguiente esbozo propuesto por los autores citados facilita la referencia a algunos de los elementos del funcionamiento grupal que pueden ser evaluados:

A) El grupo y su dinámica

- La atmósfera o clima del grupo
- El esquema de comunicación del grupo
- El esquema de intervención o de participación del grupo
- El nivel de realización en comparación con las normas
- El grado de conformidad social, control social
- El grado de identificación de los miembros
- La definición del papel general de los integrantes y de los subgrupos
- Los papeles de acción-unidad desempeñados por los integrantes
- Las aptitudes individuales para las relaciones humanas
- La calidad de la resolución de las diferencias individuales
- La adaptación al tamaño del grupo
- El empleo que se hace de la evaluación
- La conformidad con los valores y las metas de la comunidad
- El status del grupo en relación con el de otros
- Las expectativas de la comunidad y las metas del grupo
- La identidad con los valores institucionales
- La manera en que afectan al grupo los controles exteriores a la comunidad

B) Las metas y los objetivos

- La eficacia de la consideración de las metas
- El grado de consenso en la formulación objetiva
- La comprensión y la aceptación de las metas
- La claridad de la declaración de los objetivos
- Las cualidades dinámicas de las metas del grupo
- La posibilidad del logro de los objetivos
- La compatibilidad de las metas con los valores de la comunidad
- Los aspectos de desarrollo de las metas
- La determinación cooperativa de las metas
- La evaluación potencial de las metas

C) Las técnicas

- Su conveniencia en relación con las habilidades y las aptitudes de los integrantes
- Su adecuación en relación con la dinámica interna
- Su adecuación en relación con la dinámica externa
- Su compatibilidad en relación con los objetivos establecidos
- La facultad creadora expresada como adaptación e invención

2.2.2 Pequeño grupo

2.2.2.1 Origen

El término “pequeño grupo” fue utilizado por primera vez por Bales y Deutsch en el año 1950. (Herrera, 1978b)

La literatura registra el uso de pequeños grupos en el año 1939 en Canadá. En ese entonces los productores se reunían alrededor de una radio para oír un tema técnico y luego discutirlo. A éstos se les llamó radioforums. (Herrera, 1978b)

2.2.2.2 Caracterización

Según Homans, un grupo pequeño es “una estructura social constituida por personas que se comunican entre sí en un número tal que cada una de ellas pueda comunicarse con las otras frente a frente”. (cit. por Anzieu et al, 1971)

Bales et al, 1950, define a un grupo pequeño como “un determinado número de personas en interacción individual entre sí durante una reunión o serie de reuniones frente a frente. En el curso de esas reuniones, cada uno de los miembros recibe alguna impresión o percepción de los otros miembros considerándolos tan diferentes entre sí como le sea posible, y emite alguna reacción hacia ellos considerándolos también como personas individuales, con la condición de recordar, por lo menos, que la otra persona estaba presente”. (Herrera, 1978b)

“El intercambio de opiniones es necesario que se realice directamente entre los integrantes, sin intermediarios. Esta modalidad de comunicación es llamada cara a cara, y define por sí misma el número de personas que se pueden agrupar a tal fin. Es obvio que no puede ser superior a 14 - 15 individuos; si se supera dicho número, no es posible obtener una activa participación de cada integrante en la discusión. El número óptimo es de 12 individuos ya que éste es el que ofrece la posibilidad de reunir el máximo número de cabezas pensantes que pueden discutir cara a cara”. (com pers. Ing Agr. López, D., actual Presidente del Grupo CREA Salsipuedes - Tiatucura, 1997)

Según Olmsted, 1970, pequeños grupos son definidos como grupos primarios. Los grupos primarios son aquellos en los cuales sus integrantes tienen lazos afectivos íntimos y personales entre sí, existiendo un sentimiento de solidaridad de tipo inconciente. (cit. por Tommasino, 1994)

El Psicólogo francés Paul Spinat enumera los efectos que el trabajar en el pequeño grupo produce en el individuo:

- ampliación de sus puntos de vista por su confrontación
- desarrollo de su reflexión crítica
- percepción de sí mismo más objetiva
- flexibilización de la personalidad
- aumento de la capacidad de aceptar nuevas ideas
- reducción de la actividad sumisa frente a los expertos
- aumento de la aptitud de pensar con cabeza propia

En síntesis, reducción de la resistencia irracional al cambio. (cit. por López, 1991)

Los mecanismos de asunción y adjudicación de roles desempeñan en el acontecer grupal un papel fundamental. El grupo se estructura sobre la base de un interjuego de roles. De éstos nos interesa destacar principalmente tres, dada la importancia que adquieren en la vida del grupo. Son: el rol de *portavoz*, el de *chivo emisario* y el de *líder*. Estos roles no son estereotipados sino funcionales y rotativos. (Pichon-Rivière, 1985)

Portavoz de un grupo es el miembro que en un momento denuncia el acontecer grupal, las fantasías que lo mueven, las ansiedades y necesidades de la totalidad del grupo. Pero el portavoz no habla sólo por sí; en él se conjugan lo que llamamos verticalidad y horizontalidad grupal, entendiendo por verticalidad lo referido a la historia personal del sujeto, y por horizontalidad el proceso actual que se cumple en el aquí y ahora en la totalidad de los miembros. El portavoz puede desempeñar su rol en virtud de que se da en él una articulación entre su fantasía inconsciente y el acontecer del grupo en que se inserta. (Pichon-Rivière, 1985)

Un miembro de un grupo, siguiendo el proceso natural de adjudicación y asunción de roles, se hace depositario de los aspectos negativos o atemorizantes del mismo o de la tarea, en un acuerdo tácito en el que se comprometen tanto él como los otros miembros. Aparecen entonces los mecanismos de segregación configurándose otra de las situaciones significativas: la de chivo emisario. (Pichon-Rivière, 1985)

Otro miembro en cambio, siempre por el mismo proceso, puede hacerse depositario de aspectos positivos del grupo y obtiene un liderazgo. (Pichon-Rivière, 1985)

Agregamos a estos tres roles el de saboteador, que es, habitualmente, el liderazgo de la resistencia al cambio. (Pichon-Rivière, 1985)

2.2.2.3 Validez de la metodología

“Estudios históricos sobre grupos han documentado el desarrollo de los mismos en más de treinta países. Esto nos está mostrando la validez de la metodología y su aplicabilidad a muchos tipos de culturas” (Herrera, 1978a)

“Los especialistas en extensión, autoridades mundiales, ven en los grupos una herramienta para lograr el tan deseado cambio en las sociedades rurales”. (Herrera, 1978a)

Según el Ing. Agr. Nicoli, 1995, Asesor del CREA lechero La Picada, “el trabajo en grupos constituye una valiosa herramienta para la difusión, validación y adopción de innovaciones tecnológicas así también como para un análisis de situaciones en pos de una mayor seguridad en la toma de decisiones”.

Dexter, 1972, dice, refiriéndose a la estrategia de extensión en el Reino Unido: “éstos pueden formar la punta de lanza del desarrollo agropecuario”. Von Blanckenberg, 1972, expresa: “el trabajo de asesoramiento en grupos juega o debería jugar un rol prominente en las actividades de todo extensionista”. Rogers, 1969, dice: “la participación de campesinos en grupos facilita su interés y su apoyo a las innovaciones, por lo tanto aumenta la adopción de las mismas”. (Herrera, 1978a)

Asimismo, la metodología de trabajo grupal influye positivamente en el aspecto económico de sus integrantes al permitir la dilución de costos en aspectos tales como la contratación de un Técnico Asesor y el acceso a información clave a la hora de la toma de decisiones.

Las citas son numerosas y dan una idea del valor de los grupos como técnicas de extensión, como forma de cambiar actitudes y de enseñar a los productores los caminos tecnológicos.

“En Uruguay esta forma de trabajo viene funcionando desde 1966, con la aparición de los primeros grupos CREA”. (Herrera, 1978a)

3. LOS GRUPOS CREA Y FUCREA

3.1 LA FUNDACION

"Los primeros antecesores de los grupos CREA surgen en Francia al finalizar la Segunda Guerra Mundial, como consecuencia de la difícil coyuntura de la post guerra. Muchos países vieron seriamente comprometidas sus economías por las fuertes inversiones para la guerra y por los daños que ésta había provocado lo que obligaba a buscar nuevas soluciones económicas. Los productores rurales se vieron enfrentados entonces a volver a producir los alimentos y materias primas que les eran demandados en condiciones económicas inciertas y sin los recursos elementales (equipos, fertilizantes, tecnología, etc.). En esta situación debían enfrentar riesgos de gran magnitud que ponían en peligro no ya el desarrollo de sus empresas sino su propia sobrevivencia. En este sentido, los dirigentes de las organizaciones agrícolas francesas, provenientes en buena parte de la Juventud Agraria Católica (J.A.C.), por su experiencia en este tipo de organizaciones, estimularon la creación de pequeños grupos. Efectivamente, estos productores basaban su trabajo en pequeños grupos, con el espíritu de discusión permanente y del intercambio de experiencias. A estos grupos de productores se les llamó CETA. La filosofía que los orientaba sostenía que los productores que consultaban con los pares que vivían similares problemas, disminuían sensiblemente el riesgo de equivocarse a la hora de tomar decisiones importantes.

Por otro lado había una gran desconfianza de los productores hacia todo lo que de alguna manera estuviera vinculado con el gobierno. El sistema de extensión francés existente hasta el momento dependía de aquel y era rechazado por los productores.

En 1959 el gobierno considera que había que dejar la administración de esos grupos a los propios grupos. Para estimularlos les otorgó subsidios financieros con la condición de que nombraran un Técnico Asesor. A partir de entonces se crearon nuevos grupos CETA y una nueva categoría de grupos llamados Grupos de Vulgarización Agrícola (G.V.A.).

Los grupos CETA integraron asesores técnicos, crearon y mejoraron los aspectos relacionados con el manejo y la gestión empresarial y se vincularon entre sí para acceder a servicios técnicos y económicos que en forma aislada era imposible obtener. Como consecuencia de ello los grupos CETA constituían a fines de la década del cincuenta un fuerte movimiento de extensión y desarrollo agropecuario en aquel país.

Esta modalidad de funcionamiento de los grupos franceses comienza a ser adoptada por productores rurales en Argentina a mediados de la década del cincuenta, introducidos por Dn. Pablo Hary. En dicho país los grupos se

denominaron CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola) y diez años después constituían un importante movimiento que se nucleaba en torno a AACREA (Asociación Argentina de Consortios Regionales de Experimentación Agrícola)".

(Manual de Grupos CREA, 1972)

3.2 ORIGEN DE LOS GRUPOS CREA EN URUGUAY

"Contemporáneamente, en Uruguay, R. P. Paul Ramlot, sacerdote y economista belga de activa participación en diversas acciones de desarrollo económico y social de la Cuenca del Plata, describía en ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) la labor de los CETA en Francia, su contribución al desarrollo agropecuario de aquel país y la evolución que estaban teniendo los grupos CREA en Argentina.

En 1964, el entonces presidente de ACDE, Heriberto Saibene, encomienda al Ing. Bertrand Gruss formar un grupo encargado de tomar contacto con los CREA de la vecina República, para, una vez estudiado su funcionamiento y dinámica, propender a su difusión en nuestro país. Este grupo, que estuvo integrado por el Ing. Gruss, el R. P. Julio Arrillaga, el Ing. Agr. Carlos García Pintos, el hacendado Luis Andrés Henderson y el Secretario Ejecutivo de ACDE Sr. Sergio Helbling, realiza su viaje de trabajo en el mes de abril de 1965.

Se vivió la interesante experiencia de una reunión CREA, importante para aquellos que asisten por primera vez, en la Estancia "Nuevo Vichadero", partido de Bolívar, provincia de Buenos Aires. La organización, el dinamismo, la amistad entre los miembros de ese CREA de Huanquellén llamaron su atención. Recibía el administrador de "Nuevo Vichadero", Ing. Agr. Olivier Gruss, hermano de Bertrand, siendo Técnico Asesor el Ing. Agr. Jorge Cazenave.

Vueltos al país, el Sr. García Pintos se entrevistó con el Sr. Juan Carlos Zuasnábar, el 22 de abril de 1965, en el establecimiento de este último, en Marmarajá, planteándole la idea de intentar la formación de un grupo en Lavalleja. Ambos consideraron factible la concreción del grupo CREA en ese departamento, comprometiéndose el Sr. Zuasnábar a realizar contactos con otros productores.

El sábado 23 lo hizo con el Sr. Lelis Olivera y el domingo 24 con el Sr. Carlos Jaso Anchorena. En este mismo día se reunieron en casa de Olivera donde se manejaron otros nombres. Esta reunión provocó una segunda en el Club Minas, en la primera quincena del mes de junio, a la que concurrieron varios interesados en integrar el grupo; se habló del funcionamiento de los grupos en Argentina, de su aplicación en nuestro medio y se concretó una primera reunión formal para ese fin de

mes en casa de los hermanos García Pintos en el paraje de Casupá, 4ta. Sec. de Lavalleja.

Así fue como, a fines del mes de junio, se reúne por primera vez el primer grupo CREA del Uruguay, concurriendo en esa oportunidad los siguientes productores: Juan Carlos Zuasnábar, Lelis Olivera, Juan Jaso Anchorena, Luis Ruy Aldabalde, Héctor Otegui Paul, Gonzalo Piana Effinger, Enaurelio Chagas, Héctor y Julio Bonomi, Gonzalo Gardil Aldabalde y, el dueño de casa, Carlos García Pintos, asistiendo además el R. P. Arrillaga.

Luego de la recorrida de la mañana, cada uno dio la impresión de lo visto y del futuro del grupo, aceptando la unanimidad de los asistentes las responsabilidades futuras para con el mismo. De inmediato se dio a elegir a las autoridades, mediante voto secreto, cuyo resultado fue el siguiente: Presidente, Juan Carlos Zuasnábar, Secretario, Lelis Olivera, y Tesorero, Juan Carlos Jaso Anchorena. Se aceptó la misma sigla que usaban los grupos argentinos, con una variante en su significado, pasarían a llamarse "Consortios Regionales de Experimentación Agropecuaria". A su vez se acordó en confeccionar un proyecto de estatutos para el funcionamiento de dicho grupo, el que pasó a llamarse CREA n° 1 Minas".

(C. M. Jaso, Presidente CREA Minas, 1972, cit. por el Manual de Grupos CREA, 1972).

3.3 ORIGEN DE LA FEDERACION

La idea cristalizaba a nivel nacional y en poco tiempo surgen los grupos CREA San Carlos, Sarandi del Yi, Treinta y Tres, San José y Guichón. Llegaba la necesidad de formar una federación que nucleara y apoyara los grupos ya formados y los que sin duda aparecerían en otros puntos del país. En agosto de 1966 se reúnen representantes de los seis grupos en actividad y el 9 de septiembre del mismo año fundaron la Federación Uruguaya de Consortios Regionales de Experimentación Agropecuaria - FUCREA. (Manual de Grupos CREA, 1972)

FUCREA es una institución que coordina la vida de todos los grupos CREA del Uruguay, con una estructura federativa. Esto significa que cada grupo se da una vida independiente, teniendo las resoluciones de FUCREA sólo carácter indicativo. La misma es una institución privada, con personería jurídica. El Movimiento CREA es un movimiento de grupos de productores que, por estatutos, no posee fines de lucro, ni gremiales, ni políticos o religiosos; dicho Movimiento constituye un sistema de extensión rural, construido y financiado por los propios productores.

La creación de FUCREA permitió la comunicación y el intercambio de información entre los grupos, la posibilidad de su perfeccionamiento, la preservación

de la idea CREA, el contacto de los CREA con otras instituciones y sentó las bases para el desarrollo futuro.

3.4 EVOLUCION HISTORICA DEL MOVIMIENTO CREA

Etapas históricas en la evolución (1965-1997)

En diversas exposiciones recientes sobre la historia de FUCREA, se habla de tres grandes etapas. (FUCREA, Documentos de la reunión extraordinaria del 23 y 24 de julio de 1992)

Primera etapa: Formación y crecimiento

Transcurrió desde el nacimiento hasta la mitad de la década siguiente (1965 - 1975); en este periodo llegó a congregarse 35 grupos.

Los principales objetivos de la misma fueron la formación de grupos, el intercambio de experiencias entre los mismos y la contratación en forma conjunta de servicios de interés común.

Entre los procedimientos más frecuentes se mencionan las giras y ciclos de conferencias en el Prado, las Jornadas de Puertas Abiertas y el asesoramiento de FNGEDA (Francia) y AACREA (Argentina); se encararon únicamente aspectos productivos y la divulgación se realizó mediante el Boletín de FUCREA. En la creación de grupos el protagonismo fue de los productores.

Los principales logros fueron la introducción de la idea CREA, tanto en su filosofía como en su metodología; desarrollo de la mística CREA, estructuración jurídica, expansión y crecimiento del Movimiento.

Segunda etapa: Diversificación, consolidación y búsqueda de identidad

Esta etapa transcurrió desde 1975 hasta 1985 e incluyó el crecimiento de 35 a 46 grupos.

Sus objetivos primordiales fueron mantener los objetivos primarios, fortalecer la gestión y brindar apoyo técnico.

Los procedimientos más usuales incluyeron las Jornadas de Puertas Abiertas, las jornadas sectoriales y de economía, la atención individual a cargo de los coordinadores y la expansión de la gestión. También se buscó asesoramiento de Francia en gestión y dinámica de grupos; se encararon aspectos productivos y

económicos, se estableció un convenio con FAO para atender aspectos productivos, se introdujo el manejo contable en FUCREA, el ajuste de las cuotas por IPC y se produjo el nacimiento de las regionales. Asimismo se conocieron problemas en la relación FUCREA-Asesores y dificultades con la definición de una política de crecimiento ya que se contaban afiliaciones y desafiliaciones. La divulgación continuó mediante la Revista FUCREA.

Entre los logros más destacados se cuenta la diversificación del Movimiento a otros sectores productivos tales como el lechero, el granjero y el agrícola-ganadero. También se comenzó con el análisis económico en las empresas y en los grupos, se sortearon aceptablemente la crisis económica nacional y la sectorial, se comenzaron a firmar los primeros convenios y acuerdos de publicidad, se registraron avances en la profesionalización del Asesor CREA y se definió un sistema permanente de fijación de cuotas a FUCREA.

También se lograron avances significativos en el campo tecnológico entre los que se destacan la formación en gestión y manejo de información externa, especialmente en los grupos ganaderos, la introducción de esquemas de rotaciones con trigo en los agrícola - ganaderos, la introducción de variedades de calidad en vid en el caso de los granjeros y la consolidación de un sistema de producción y otros avances técnicos en los lecheros.

Tercera etapa: Sistematización, expansión, identidad

Esta etapa transcurrió desde 1985 hasta el año 1992 e incluyó el crecimiento de 46 a 61 grupos.

Las metas más notorias fueron el mantener los objetivos primarios, realizar una sistematización de FUCREA, tanto de su estructura como de sus servicios, y efectuar una apertura al medio.

Los procedimientos más usuales fueron el trabajo de dirección en comisiones; la sistematización de los servicios en dinámica, en gestión y en el área técnica; la sectorización del Movimiento por rubros; las jornadas técnicas y económicas específicas por sector; la apertura institucional (participación en CONEAT, INAVI, INIA y Mejoramiento Lechero); la expansión técnica por convenios (UCUDAL, CAF, Plan Agropecuario, GTZ), el desarrollo de publicidad e imagen de CREA; el diagnóstico y la planificación de tareas; se mantuvo la divulgación por medio de la revista institucional.

Entre los logros más sentidos se encuentran la participación más activa de los productores (comisiones), los avances metodológicos y la sistematización de servicios en áreas claves (formación de grupos, selección de asesores, evaluaciones, cursos a presidentes y asesores, cursos de gestión, software especializado, etc.). Se

consiguió una mayor estructuración empresarial de FUCREA, junto con un mayor peso externo e imagen, se conocieron mejoras en la profesionalización de los asesores y en su selección y la introducción de sociedades comerciales en el ámbito grupal como por ejemplo maquinaria agrícola en común.

Las tres etapas señaladas son un producto de la autointerpretación institucional y concluyen con el análisis del pasado más reciente

Cuarta etapa: etapa actual

A partir del año 1992 y tomando como criterio el número de grupos, el Movimiento entraría en una cuarta etapa caracterizada por un descenso en el número de los mismos que de 61 grupos pasa a 42 en el año 1996. Esta disminución en el número de grupos es acompañada de un descenso en el número de productores. (com. pers. López, 1998)

Es una etapa de desconcierto y actualmente se está reaccionando de la importante pérdida de grupos, algunos que se han disuelto y otros desafiliado, encarando seriamente su consolidación mediante un aumento en el número de las visitas de los directivos a los grupos, poniendo nuevamente en marcha el departamento de Dinámica Grupal. (com. pers. López, 1998)

Además de los elementos enunciados, se han diferenciado las etapas por otros aspectos. Ellos se resumen en el cuadro 4.

CUADRO 4

EVOLUCION HISTORICA DEL MOVIMIENTO CREA

	1° ETAPA	2° ETAPA	3° ETAPA	4° ETAPA
	1965-1975	1975-1985	1985-1992	1992-1996
N° de Grupos	0-35	35-46	46-61	61-42
Técnicos	1	3	7	6
Administración	1	4	7	7
Local	ACDE	ALQUILER	CASA PROPIA	CASA PROPIA
MOVIMIENTO				
Productores	300	400	670	536
Asesores	30	40	63	57

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FUCREA, 1997.

3.5 EVOLUCION METODOLOGICA DE FUCREA

En cuanto a la evolución de la metodología de trabajo de FUCREA, pueden diferenciarse seis etapas históricas, cada una con sus características propias y con las consiguientes repercusiones en los procesos grupales.

La primera etapa abarcó los primeros años de FUCREA, década del sesenta, y en ella los grupos CREA centraron el tema de sus reuniones en la producción. El objetivo de las mismas era discutir sobre la producción. El funcionamiento de los grupos se basaba exclusivamente en conocer “lo mejor de cada establecimiento”, tipo visitas a establecimientos modelo. (López, 1991)

Esta etapa coincidió en el tiempo con los primeros intentos de implantación de leguminosas en el tapiz natural y la instalación de praderas. Esto generaba lógicas expectativas en los productores. Una de las formas de conocer esta nueva tecnología y sus resultados era observar lo que hacían los productores innovadores ya que no se disponía de información experimental. No pocas veces se escuchó contestar a vecinos frente a la invitación a entrar en CREA: “Yo no puedo entrar en CREA, en mi casa no tengo nada que mostrar”. (López, 1991)

Pero poco a poco fue apareciendo otra manera de encarar la reunión mensual: animarse a criticar el establecimiento. (López, 1991)

Efectivamente, la segunda etapa se caracterizó por el uso de una nueva metodología CREA en la que aparece “la crítica” como herramienta fundamental. De aquí en adelante se observa todo el establecimiento y se hacen las críticas correspondientes; la visita al predio implicaba recorrer todos los potreros, todas las chacras y todos los rodeos y majadas. En definitiva, la recorrida de campo pasó a ser total. Se empezó a escuchar el comentario: “No puede ser que miremos una pradera, veamos de pasada una majada que le falta toma y no digamos nada”. Fue así entonces que los grupos marcaron un violento cambio de orientación en la línea de trabajo a seguir: a la vez de incrementarse enormemente el grado de intimidad necesario en la relación entre los compañeros del grupo, se comenzaba a encarar la reunión del CREA como una actividad en la que el productor participaba con la disposición de trabajar para el compañero visitado. (López, 1991)

Se puede hoy afirmar que en esa segunda época, con esa nueva manera de funcionar, se estaban implementando las bases de la característica primordial de los grupos uruguayos: el único motor de las actividades son los problemas que deben resolver los productores en su toma de decisiones; es el dueño de casa, con la problemática que él plantea, el tema central de trabajo del grupo en la reunión. Esta modalidad de trabajo ha permanecido hasta el día de hoy. (López, 1991)

Esta segunda etapa se caracterizó también por la aparición de gente joven en los grupos (hijos de productores). (López, 1991)

La etapa precedente dio casi naturalmente paso a otra época, una tercera etapa, que contribuyó a afirmar el accionar del Movimiento y coadyuvó a una circulación de la información de los predios entre los integrantes de los grupos, entre los grupos y entre el Movimiento y su entorno. En efecto, esa tercer etapa se caracterizó por el uso de los registros como forma de fundamentar las críticas y las discusiones. Empezó a registrarse la producción física de los establecimientos y el resultado económico de los mismos, haciendo uso de las Carpetas Verdes del Plan Agropecuario. (López, 1991)

Puede decirse que todo el trabajo del Movimiento se potenció al evolucionar hacia discusiones y análisis cuyo centro era el resultado de determinada gestión empresarial. (López, 1991)

Integrar un CREA implicaba otro tipo de compromisos diferentes a los de las primeras épocas. (López, 1991)

Así las cosas, se cae en la crisis de los años 1975 y 1976 (crisis del petróleo). Prueba de fuego para el Movimiento CREA que, sin embargo, encuentra que aquella orientación de tener como eje central de acción al dueño de casa visitado, resulta de gran eficacia. Los problemas antes que nada eran financieros y se trabaja en esta área sin distracciones. El estudio de las deudas y de los presupuestos de tesorería fueron los nuevos temas adoptados por el Movimiento en esta cuarta etapa. (López, 1991)

La quinta etapa transcurrió desde 1979 hasta mediados de la década siguiente. A diferencia de las precedentes, se caracterizó por la consideración de todos aquellos aspectos que hacen al contexto de la empresa. El estudio de las oscilaciones en precios, faena y stocks, que se venían produciendo ya desde bastante tiempo y con una llamativa regularidad llevó a la conclusión de que los precios de las haciendas tenían un comportamiento cíclico. En la medida en que los periodos de euforia y depresión se sucedían aproximadamente cada siete años se les llamó a estos periodos "ciclos ganaderos". De esta manera se trabajó utilizando la predecibilidad de dichas variaciones, herramienta importante a la hora de la toma de decisiones. (com. pers. López, 1998)

La sexta etapa, etapa actual, transcurriría desde 1985 y ella se caracterizaría por la pérdida de la predecibilidad a la que se hiciera referencia; ya no es posible, debido a la irregularidad que en esta etapa caracteriza a los ciclos ganaderos, identificar con precisión la fase del ciclo ganadero en que se transita en un momento dado, retornándose nuevamente a una situación de inseguridad en los resultados de las empresas.

3.6 EVOLUCION DE LA EXTRACCION SOCIAL DEL MOVIMIENTO

Aproximadamente durante los primeros diez años podría decirse que el Movimiento estaba compuesto básicamente por productores netamente ganaderos. La contratación del primer Coordinador Técnico General, de extracción ganadera, confirma la tendencia del Movimiento. Eran productores de tipo cosmopolitas, que en un mayor porcentaje residían en Montevideo, cuyas explotaciones podrían caracterizarse como extensivas (FUCREA, 1997).

En efecto, como se observa en el cuadro 5, desde el año 1969 hasta 1977-1978 los grupos CREA ganaderos ocupan aproximadamente el 70 % en el total de grupos de cada año.

CUADRO 5
PORCENTAJE DE CADA RUBRO EN EL TOTAL DE RUBRO

RUBRO	69	75	77
AGRICOLA-GANADERO	12,5	11,1	6
ARROZALORES	0,0	5,6	4
GANADEROS	67,5	72,7	71
GRANJEROS	0,0	0,0	0
LECHEROS	0,0	11,1	6

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por F.

A partir del año 1978-1979 se observa un incremento en el número de grupos pertenecientes a otros rubros; asimismo, al interior del rubro ganadero tiene lugar una sustitución de antiguos grupos por otros que surgían por aquellos años. En ambos casos, se trataba de productores con características diferentes a aquellos productores ganaderos. Eran productores residentes durante todo el año o durante la mayor parte del mismo en el interior del país.

Comienza a observarse, entonces, una composición social bastante más variada que se mantiene actualmente.

3.7 EVOLUCION DE LA ORIENTACION PRODUCTIVA DEL MOVIMIENTO

Durante los primeros diez años del Movimiento (1969-1978) se observa una hegemonía del rubro ganadero cuyo número de grupos supera ampliamente al de los restantes rubros. (ver cuadros 5, 6 y 7)

Transcurridos estos diez años y hasta el año 1994, si bien el número de grupos ganaderos no varía, si disminuye su peso relativo frente al de los restantes rubros, cuyo número iba en aumento.

A partir de 1994 se observa una declinación apreciable en el número de grupos ganaderos

La hegemonía histórica de los ganaderos y la actual situación permiten observar claramente la evolución ocurrida, lo que significa un cambio cualitativo en la historia del Movimiento

CUADRO 6
NÚMERO TOTAL DE GRUPOS POR RUBRO Y DÉCADA

RUBRO	66 71	70 71	71 72
	71	71	72
AGRICOLA/GANADERO	1	2	2
AGRICULTORES	0	1	1
GANADEROS	7	13	16
ORINEROS	0	0	2
LECHEROS	0	2	2
Nº TOTAL GRUPOS CREA	8	18	21

Fuente: Estadísticas propias en base a datos aportados por FUC

CUADRO 8
HAZUELO TOTAL DE GRUPOS POR RUMBO Y POR AÑO

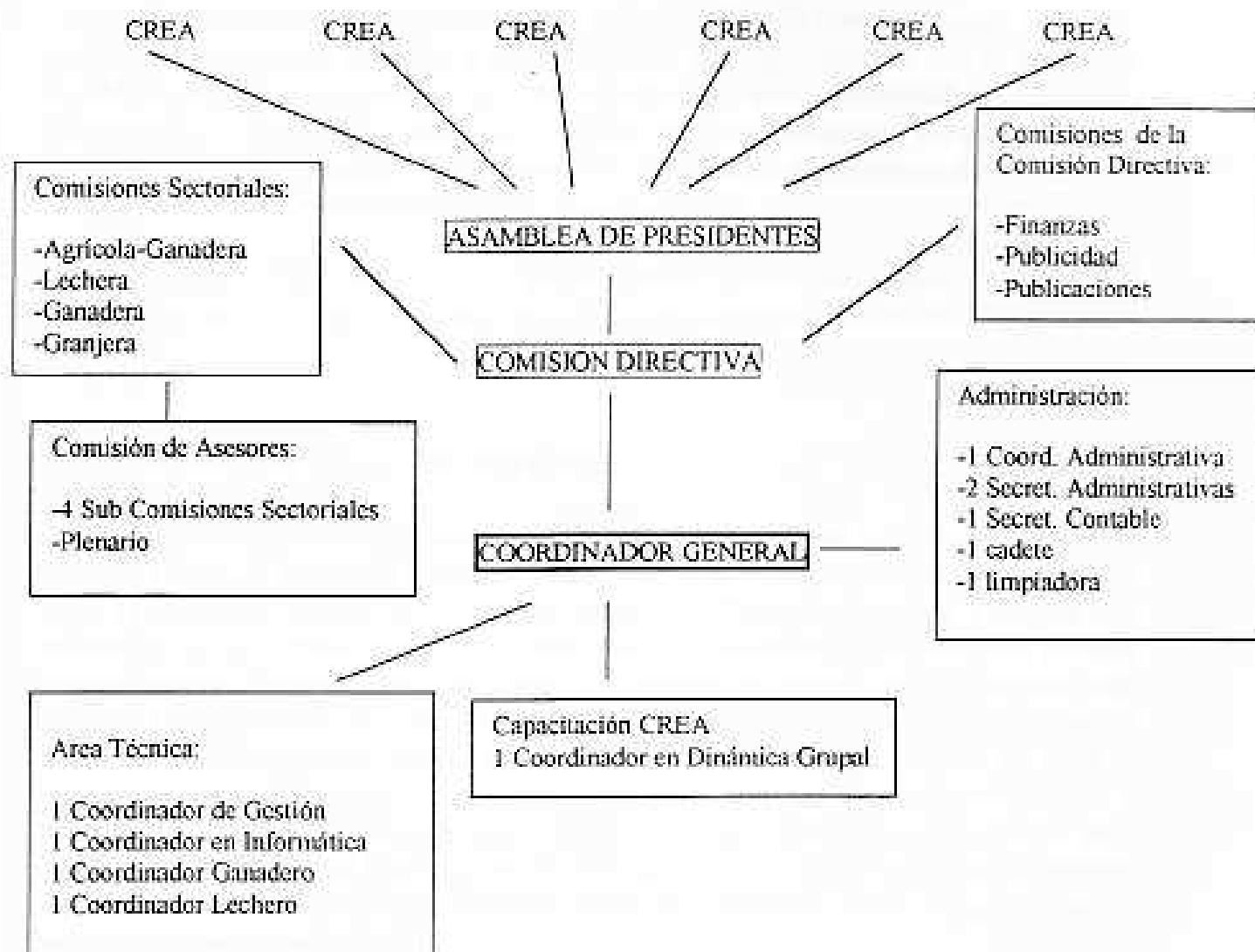
RUBRO	98		99		00		01		02		03		04		05		06		07		08		09		10		11		12		13		14		15		16		17		18		19		20		21		22		23		24		25		26		27		28		29		30		31		32		33		34		35		36		37		38		39		40		41		42		43		44		45		46		47		48		49		50		51		52		53		54		55		56		57		58		59		60		61		62		63		64		65		66		67		68		69		70		71		72		73		74		75		76		77		78		79		80		81		82		83		84		85		86		87		88		89		90		91		92		93		94		95		96		97		98		99		100		101		102		103		104		105		106		107		108		109		110		111		112		113		114		115		116		117		118		119		120		121		122		123		124		125		126		127		128		129		130		131		132		133		134		135		136		137		138		139		140		141		142		143		144		145		146		147		148		149		150		151		152		153		154		155		156		157		158		159		160		161		162		163		164		165		166		167		168		169		170		171		172		173		174		175		176		177		178		179		180		181		182		183		184		185		186		187		188		189		190		191		192		193		194		195		196		197		198		199		200		201		202		203		204		205		206		207		208		209		210		211		212		213		214		215		216		217		218		219		220		221		222		223		224		225		226		227		228		229		230		231		232		233		234		235		236		237		238		239		240		241		242		243		244		245		246		247		248		249		250		251		252		253		254		255		256		257		258		259		260		261		262		263		264		265		266		267		268		269		270		271		272		273		274		275		276		277		278		279		280		281		282		283		284		285		286		287		288		289		290		291		292		293		294		295		296		297		298		299		300		301		302		303		304		305		306		307		308		309		310		311		312		313		314		315		316		317		318		319		320		321		322		323		324		325		326		327		328		329		330		331		332		333		334		335		336		337		338		339		340		341		342		343		344		345		346		347		348		349		350		351		352		353		354		355		356		357		358		359		360		361		362		363		364		365		366		367		368		369		370		371		372		373		374		375		376		377		378		379		380		381		382		383		384		385		386		387		388		389		390		391		392		393		394		395		396		397		398		399		400		401		402		403		404		405		406		407		408		409		410		411		412		413		414		415		416		417		418		419		420		421		422		423		424		425		426		427		428		429		430		431		432		433		434		435		436		437		438		439		440		441		442		443		444		445		446		447		448		449		450		451		452		453		454		455		456		457		458		459		460		461		462		463		464		465		466		467		468		469		470		471		472		473	
	AGRICULTURA-INDUSTRIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											

3.8 ORGANIZACION INSTITUCIONAL DE FUCREA

La organización institucional de FUCREA se presenta en el siguiente organigrama.

GRAFICO 1

ORGANIGRAMA DE FUCREA



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por FUCREA, 1997.

Cabe aclarar aquí que la organización institucional tiene un carácter dinámico debido a que la misma se va adaptando de acuerdo a las necesidades del Movimiento. De este modo, el organigrama muestra cual es la situación actual sin perjuicio de estar sujeta a nuevas modificaciones.

3.9 QUE ES UN GRUPO CREA

Es un método de trabajo para productores rurales basado en un pequeño grupo, cuya tarea apunta a satisfacer las necesidades e inquietudes de cada integrante, mediante el intercambio de ideas y experiencias con sus compañeros de CREA y sobre la base de la discusión de los problemas concretos de su predio. (FUCREA, 1997)

El orden interno con que funciona es establecido de común acuerdo por todos sus integrantes y debe permitir la posibilidad de que todos cuenten con el derecho y la obligación de expresarse y de ser escuchados; esta modalidad se denomina "democrática". Desde otro ángulo de enfoque debe precisarse que los grupos CREA cuentan con una integración absolutamente voluntaria; se cataloga a este tipo de grupos como "libremente constituidos" (López, 1991)

López, 1998, define un grupo CREA como un grupo de discusión permanente en el tiempo integrado por 10-12 productores con rubros de producción similares.

3.10 FORMACION DE UN GRUPO CREA

El procedimiento más común utilizado por el productor es el de detectar 3 ó 4 vecinos a los que les pueda interesar la idea y conversar con ellos sobre el tema. En caso de considerar necesario el observar un grupo CREA funcionando asisten a una reunión de grupo. Posteriormente invitan a otros productores de la zona que por sus características pudieran ser candidatos a integrar el grupo. Se comunican con FUCREA a los efectos de coordinar una reunión con técnicos de la institución con la finalidad de intercambiar sobre la inquietud y posibilidad de formar un CREA, conocer las posibilidades de la tarea grupal, sus costos, requerimientos y compromisos a asumir. Finalmente FUCREA brindará información y apoyo para consolidar el trabajo del nuevo grupo en las tareas de la organización de la primera reunión de campo, en el asesoramiento sobre los primeros pasos a seguir y en la selección de un Asesor CREA.

Una vez formado el grupo, éste se dará un nombre y luego de seis meses de la reunión de formación solicitará la federación a FUCREA lo que le posibilitará su participación en las decisiones del Movimiento. El grupo se dará entonces un reglamento interno que complementa al Estatuto Tipo que se ha de adoptar al integrarse a FUCREA.

Los grupos que fueron surgiendo a lo largo de la historia del Movimiento se explican por iniciativas personales o por relaciones personales de algún miembro CREA que por propia iniciativa hacía extensiva la idea de integrar o formar un

grupo. Confirmando lo anterior López, expresa: FUCREA no tiene acción directa en la formación de grupos, la institución no actúa hasta que no hayan 3-5 productores interesados en formar un grupo CREA y ya unidos con ese fin. Para formar un grupo CREA se deben invitar a productores afines y eso sólo lo puede hacer "alguien que conozca el paño". Lo que sí puede darse es que la acción, en la formación de un nuevo grupo, la realice todo un grupo ya existente o parte de sus integrantes. (com. pers. López, 1997)

Al respecto, en el trabajo llevado a cabo por Herrera et al, 1996, se cita que los sistemas grupales parecen tener en los productores integrados un núcleo importante de "propagandistas" que facilitarían su expansión. De hecho la gran mayoría de los productores encuestados en el citado trabajo dicen haber invitado a otros productores a integrarse a sus grupos y que colaborarían personalmente en la formación de nuevos grupos; una mayoría importante dice que estaría dispuesta a destinar un día de trabajo al mes con esa finalidad; y una proporción minoritaria aunque atendible manifiesta haber hablado con otros para que formen nuevos grupos y está dispuesta a colaborar económicamente para promover el surgimiento de los mismos. En el mismo trabajo se sugiere, sin embargo, que esos mecanismos de expansión tienen contrapesos. En primer lugar, los productores incorporados a grupos piensan que los que no lo están aún, no lo están por razones de actitudes bastante rígidas (ignorancia, desconocimiento, individualismo, egoísmo). En segundo lugar, los productores consideran que si la institución de referencia, en este caso FUCREA, dispusiera de recursos excepcionales, debería volcarlos a mejorar los servicios antes que a estimular la formación de nuevos grupos.

Del relevamiento llevado a cabo en el citado trabajo surge que quienes actualmente integran los grupos CREA no están realizando una difusión de la tecnología grupal adecuada a las necesidades del medio. En este sentido tiende a justificarse tal actitud por la falta de tiempo disponible e incluso de vocación al extensionismo.

3.11 DINAMICA GRUPAL

El trabajo en grupo no es puntual, es una tarea que tiene continuidad en el tiempo y para que a través del mismo resulte fructífera debe de tener siempre una buena dinámica. Se puede decir que en la "vida" de un grupo el papel que juega la Dinámica Grupal es de gran importancia ya que es la tecnología que permite alcanzar la mejor eficiencia en lo que es la utilización de todo el potencial humano de que el grupo dispone, lo que a su vez es la base filosófica del trabajo en grupo. (Nicoli, 1995)

A continuación se hará mención a algunos de los elementos que, según el mencionado autor, hacen a la dinámica grupal:

A - Número de integrantes

Dada la forma de trabajo usada, conocida como Metodología de Pequeño Grupo, surge la necesidad de un número adecuado de integrantes que asegure un funcionamiento lo más dinámico posible. Algunas situaciones que inciden sobremanera en la dinámica de trabajo y que son consecuencia directa del número de integrantes son:

Cantidad de opinantes: En el caso de un reducido número de integrantes se ve restringido el aporte de ideas y opiniones sobre los temas a tratar. Por el contrario, cuando se conforman grupos demasiado numerosos se dificulta, entre otras cosas, la moderación, la coordinación de las reuniones y la participación de todos los integrantes.

Frecuencia de las reuniones: En el caso de un reducido número de integrantes las frecuencias de las reuniones en cada establecimiento se acorta y esto generalmente provoca reiteración de los temas a plantear por el dueño de casa, generando desinterés y aburrimiento.

Falta de algunos integrantes: En los grupos numerosos la falta ocasional de uno o dos integrantes a la reunión, si bien influye en el buen funcionamiento, no se convierte en un serio problema, como sí lo hará en los grupos con pocos integrantes.

Distribución de costos: Los costos de financiamiento se diluyen por integrante en la medida en que los grupos sean más numerosos.

En general se ha observado que los puntos mencionados funcionan adecuadamente cuando se conforman grupos de entre 12 a 14 integrantes.

B - Participación y compromiso

El grado de participación y compromiso depende entre otras cosas del grado de convencimiento sobre esta forma de trabajo y de los objetivos y expectativas con que se integra cada miembro.

C - Cordialidad y franqueza

Condiciones indispensables para que el grupo funcione, ambas aseguran un buen resultado ante cualquier emprendimiento o tarea grupal. Esto se visualiza a nivel del grupo a la hora de plantear los problemas íntegramente y con total franqueza, ya sea en el momento de exponer la situación de la empresa por parte del dueño de casa, como en las opiniones y valoraciones del resto de los integrantes ante lo planteado.

D - Roles

Para que se desarrolle la tarea en forma adecuada la presencia de determinados papeles o roles son indispensables. Estos son asumidos por los propios integrantes y al elegirlos el grupo delega en ellos determinadas responsabilidades. Los roles básicos son: Presidente, Secretario y Tesorero.

Presidente: Conoce los objetivos definidos por el grupo y se preocupa de que sean cumplidos en la forma establecida. Marca las áreas y prioridades de trabajo del Técnico Asesor que el grupo contrata. Su papel en la reunión mensual es que se cumplan los objetivos del dueño de casa, teniendo claro el orden del día a llevar adelante en la jornada. Es común inclusive que prepare la reunión conjuntamente con el Técnico Asesor del grupo.

Secretario: Su tarea principal es llevar registros de las conclusiones más importantes que surgen del trabajo grupal. Es además un lugar de referencia para la confirmación de fechas, horarios, etc. de las actividades del grupo.

Tesorero: Es otro de los roles fundamentales ya que un grupo permanentemente maneja recursos económicos y alguien debe administrarlos, ya sea en la recaudación como en el pago de todos los costos que el grupo origine (Asesor, gastos de funcionamiento, etc.).

Se entiende que todos los integrantes del grupo en algún momento deben asumir alguno de los roles descriptos, de no ser así se estaría recargando a determinados integrantes por períodos excesivos con las consecuencias negativas que ello puede causar.

E - Programa de trabajo del grupo

En cada grupo CREA se trabaja en base a cinco tipos de actividades principales, bajo la dirección de las autoridades del mismo, con la responsabilidad de ejecución fundamentalmente en manos del Asesor y en general encuadrado todo ello dentro de un programa anual de actividades. (Lázaro, 1988)

Se detallan a continuación las actividades principales:

a - Reuniones mensuales: la actividad central y nervio motor de la vida del grupo lo constituye la reunión mensual que alternadamente y en día fijo se va realizando en el establecimiento de cada integrante del CREA de manera que el grupo visite cada predio una vez por año. El dueño de casa, que oficia de anfitrión, prepara un informe de su establecimiento con el Asesor y el Presidente del grupo, incluyendo datos de uso del suelo, productivos y económicos.

Cada reunión ha de tener un plan u orden del día que consta de varias partes.

Por la mañana se da lectura a las conclusiones de la reunión anterior en el predio (para ello se hace uso de papelógrafo). Se tratan cuestiones administrativas y de tesorería, dedicando para ello no más de quince minutos. Se realiza la recorrida de campo, complementada con la explicación del dueño de casa, la que fue preparada con anticipación junto con el Asesor.

Por la tarde se lleva a cabo un plenario en el que la discusión gira en torno a lo visto y a las respuestas dadas por el grupo a las preguntas que el dueño de casa entiende fundamentales para la toma de decisiones futuras de su empresa. No existe, sin embargo, obligación alguna por parte del productor de poner en práctica las opiniones del grupo si no las comparte, generándose sin embargo una obligación moral frente a éste de aclarar las razones por las cuales no realiza lo sugerido por aquel. Posteriormente puede tener lugar una charla a cargo de un invitado especial o de un miembro del CREA procurando que coincida el tema de aquella con la problemática del establecimiento visitado. Se brinda información general sobre FUCREA (reuniones, jornadas, congresos, revista, etc.). Se lleva a cabo una ronda de novedades en la que cada miembro del grupo comunica hechos de interés surgidos en sus establecimientos durante el mes, y se realiza una evaluación de la presente reunión. Finalmente se fija el orden del día, lugar y hora de la próxima reunión.

b - Reuniones específicas para tratar algún tema: cuando hay algún tema de interés general que es necesario profundizar, la manera más común de encararlo es una reunión específica donde el técnico o algún productor plantean el tema y traen aportes surgidos de centros de investigación o información surgida dentro del Movimiento. El tratamiento del tema puede seguir con invitaciones a técnicos especialistas, con giras a ver novedades o con el planteamiento de ensayos de campo que ayuden a encontrar soluciones al problema.

c - Visitas individuales: así como el grupo asiste una vez al año a casa de cada uno de los integrantes del grupo, el Técnico Asesor mantiene un contacto mensual o bimensual según el rubro involucrado, visitando a cada productor. En estas visitas, que pueden ser de medio o de un día, el Asesor colabora con el productor en la puesta en marcha de las sugerencias dadas durante la reunión mensual en el establecimiento, en resolver problemas técnicos que el desarrollo de la empresa plantea y muchas veces en intercambiar ideas con el productor y su familia sobre el futuro de la empresa y cada una de las personas que la forman.

d - Reuniones de gestión: asimismo los grupos incluyen en su programa anual una reunión de gestión empresarial o programación a partir de herramientas de diagnóstico individual y grupal. Utilización de registros físicos, económicos y financieros, comparación de resultados, presupuestación productiva y financiera son algunas de las herramientas utilizadas cotidianamente por los CREA.

e - Reuniones de evaluación: Cualquier actividad a desarrollar requiere periódicos chequeos para comprobar su normal funcionamiento y la actividad grupal no se aparta de esta premisa.

Con tal finalidad el grupo debe prever, como una actividad más dentro de las habituales, una instancia de evaluación a desarrollarse cada cierto periodo y en una jornada especialmente destinada a tal fin. Esta evaluación debe ser analizada con total objetividad y para ello es preciso poner a consideración todos los elementos que de una manera u otra hacen al buen funcionamiento del grupo. Dichos elementos son:

- Número de integrantes
- Participación y compromiso de los miembros con el grupo
- Cordialidad y franqueza entre los miembros
- Los temas de trabajo del grupo
- Metodología adecuada en la reunión mensual
- El rol del Presidente
- El rol del Secretario y del Tesorero
- Rotación de autoridades
- El costo del grupo y su manejo
- La gestión
- Relaciones del grupo con el medio
- El rol del Técnico Asesor, sus tareas y tiempo de dedicación.

Las actividades secundarias que son de apoyo a la vida del grupo son muy variadas; se destaca:

- giras del grupo fuera de la zona para visitar a otros productores, otros grupos o centros de investigación, persiguiendo un objetivo técnico. A veces estas giras se hacen conjuntamente con la familia del productor.
- jornadas técnicas intergrupos para tratar temas específicos.
- realización de tareas en común tales como un ensayo de herbicidas del cual sacar información, hasta la compra y explotación en común de un equipo de maquinaria.

3.12 EL ASESOR CREA

Posteriormente a la designación de autoridades del grupo éste se aboca a la designación de un Técnico Asesor, el que es contratado en forma privada por el mismo, a través de dos mecanismos posibles: por contacto personal de algún

miembro del grupo con algún asesor o elevando la solicitud a FUCREA. (Lázaro, 1988)

Los requisitos fundamentales que debe reunir un Asesor de un grupo CREA son, además de entusiasmo en la tarea, responsabilidad profesional y el mantenerse actualizado, una actitud formativa y de promoción a la participación, y un dominio profesional en las áreas de dinámica grupal, gestión empresarial y técnicas de producción, consideradas áreas claves. (FUCREA, 1997)

Generalmente los Asesores fueron Ingenieros Agrónomos, aunque también varios Técnicos Agropecuarios; últimamente, sin embargo, en grupos fundamentalmente lecheros, se contrata un Médico Veterinario para trabajar junto al Ingeniero Agrónomo. (Lázaro, 1988)

La labor de un Asesor CREA es algo diferente a la de un extensionista, debe combinar labores que cumple un extensionista pero a la vez debe realizar funciones inherentes a la vida de un grupo CREA. En otras palabras, el Asesor cumple un papel fundamental en lo que se refiere a la coordinación del grupo y no tanto como difusor de tecnología. (Lázaro, 1988)

La tarea del Asesor CREA es la más difícil, aunque es imprescindible para que el trabajo del grupo sea eficiente. La mayor dificultad radica en que el Asesor es un técnico en materia de producción agropecuaria y quizás deba transcurrir un periodo antes de que los aspectos técnicos sean aceptados por los productores y se produzcan cambios en su comportamiento y en su forma de producir. (Lázaro, 1982, cit por Calloia et al, 1982)

Antes de lograr efectos sobre la forma de producir deben propiciarse alteraciones en las metas y en los valores profundamente arraigados en el productor y esto es un terreno que el técnico pisa con menos seguridad. Debe internarse en el amplio océano del conocimiento, las metas, los valores y las relaciones humanas, con las dificultades que todo ello implica. Esto será una importante área de acción para el Asesor CREA. (Lázaro, 1982, cit por Calloia et al, 1982)

“Creo que la labor del Asesor necesita tiempo de madurez. Madurez para llegar a tener confianza y lograr un diálogo fluido con el productor, con su mujer y también con sus hijos cuando éstos son mayores. No hay posibilidad de lograr un trabajo realmente fructífero hasta tanto no se dé esa confianza mínima”. (Lázaro, 1988)

Debe asumir un papel no directivo, menos dominante que lo que acostumbra en otras actividades. Su opinión estará disponible en la medida que el grupo se la solicite, utilizando la información de manera estratégica. De esta forma, el grupo

sentirá que arriba a conclusiones propias y se sentirá más inclinado a aceptarlas. (Lázaro, 1982, cit por Calloia et al, 1982)

Debe trabajar con y a través del Presidente del grupo. Puede discutir con éste acerca de la técnica de dinámica de grupos y el rol de los miembros, ayudando al Presidente a desarrollar su capacidad de liderazgo. Puede, asimismo, ayudar al grupo en su desarrollo sugiriendo ideas y procedimientos para un mejor funcionamiento. (Lázaro, 1982, cit por Calloia et al, 1982)

Finalmente su misión puede extenderse hacia el área socio - emocional del grupo promoviendo su dinámica. Klein, 1963, asegura que "para trabajar con grupos se requieren tres condiciones: entendimiento de la teoría, conocimiento de su aplicación y experiencia en su utilización. El Asesor es la llave de un buen grupo, pero no es el único factor. Si el grupo se torna demasiado dependiente para funcionar habrá perdido su motivación. Esto significa que el grupo se ha erigido sobre cimientos endebles y que sus miembros no están pensando por si mismos sino que son mantenidos por el comando ejercido por el Asesor. Esto pone nuevamente de manifiesto las dificultades que encierra la labor del Técnico y que sólo serán superadas mediante entrenamiento adecuado y experiencia"(extracto de Capra, 1980, cit. por Calloia et al, 1982)

En síntesis, las funciones del Asesor CREA abarcan dos áreas: coordinación grupal y asistencia individual. La primera incluye la preparación del informe y de la reunión mensual, la programación y coordinación de temas de interés común, la sistematización en el manejo de la información (gestión), la coordinación de salidas, giras y actividades, el aporte de herramientas de trabajo grupal y la circulación de la información interna y externa al grupo. La segunda incluye aspectos empresariales y técnicos; para todo ello debe conocer la realidad de los integrantes del grupo, de sus problemáticas y de los rubros. (FUCREA, 1997)

Dicho profesional constituye, además, un vínculo esencial entre el grupo y FUCREA.

4. ANALISIS DEL GRUPO CREA SALSIPUEDES-TIATUCURA

4.1 INTRODUCCION

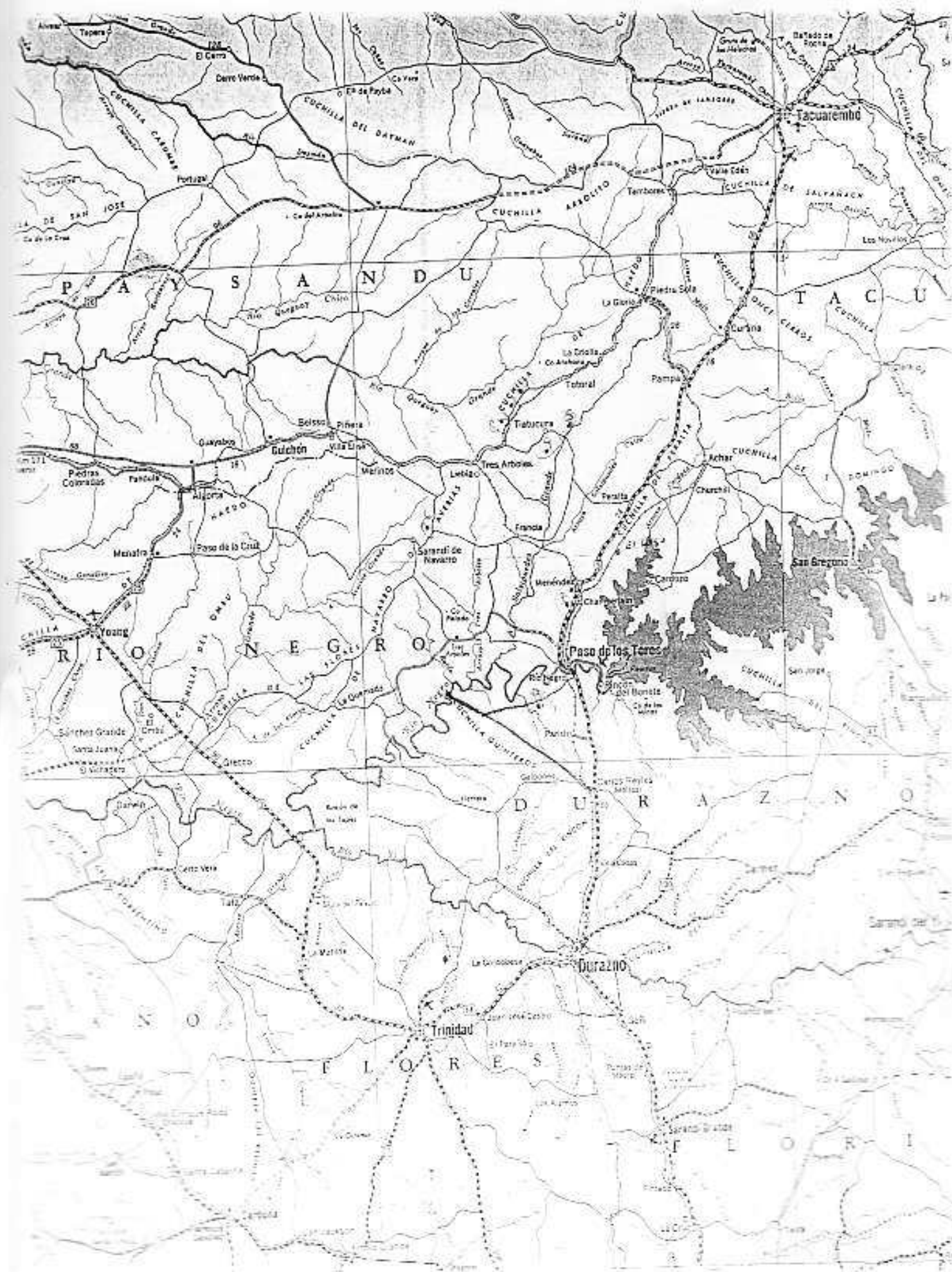
4.1.1 Ubicación

Las empresas están situadas en el sureste y suroeste de los departamentos de Paysandú y Tacuarembó respectivamente, sobre suelos cuyo material generador es Basalto. (Ver mapa 1)

MAPA 1

UBICACION DE LAS EMPRESAS INTEGRANTES DEL GRUPO





4.1.2 Descripción del recurso suelo

El conocimiento de los suelos, entre otros factores, es importante a la hora de entender y justificar la racionalidad de los productores.

El cuadro 8 muestra los grupos CONEAT de una empresa considerada por el Asesor del grupo representativa del mismo para esta característica.

CUADRO 8

GRUPOS CONEAT

TIPO DE SUELO	%
1.10b	31
1.11b	28
12.21	15
12.22	14
12.13	6
Bo3.1	4
1.21	2
1.23	1
TOTAL	100%

Fuente: Ferrari, A.1997

El material generador de estos suelos es fundamentalmente Basalto de la formación Arapey. Las limitantes principales de estos suelos son la superficialidad, el alto riesgo de sequía y la excesiva pedregosidad y existencia de afloramientos rocosos. Estas características hacen que sean suelos de uso fundamentalmente pastoril, con escasas posibilidades de mejoramiento desde el punto de vista forrajero. (CONEAT, 1979)

Como puede observarse, los grupos CONEAT predominantes son 1.10b y 1.11b.

El primero de ellos, 1.10b, se caracteriza por el predominio de suelos superficiales y manchones sin suelo donde aflora la roca basáltica, el resto son suelos de profundidad moderada. Son suelos de uso pastoril. La vegetación es de pradera invernal, de tapiz bajo y ralo. (CONEAT, 1979)

El segundo de ellos, 1.11b, se caracteriza por el predominio de suelos superficiales y manchones sin suelo; el resto corresponde a suelos de profundidad moderada. Son suelos de uso pastoril, con vegetación de pradera invernal, de tapiz bajo y ralo. (CONEAT, 1979)

4.1.3 Historia y generalidades

El grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura surge al mismo tiempo que la Federación, derivado del nacimiento de ésta, en el año 1966, resultado de la fusión de dos grupos con un reducido número de integrantes (cuatro miembros cada uno de ellos), a saber: grupo Salsipuedes y grupo Tiatucura.

Actualmente integran el grupo nueve productores, siete hombres y dos mujeres, cuyas edades oscilan entre 40 y 59 años. Si se relaciona la edad de los productores con el tiempo transcurrido desde su ingreso surge que, en general, los productores de mayor edad son los miembros más antiguos y, consiguientemente, aquellos de menor edad son los miembros más recientes. En efecto, los primeros son integrantes del grupo desde hace más de 15 años mientras que los últimos lo integran hace menos de 5 años. El hecho de que la mitad de los miembros integren el grupo desde hace menos de cinco años hacen de éste un grupo renovado.

En cuanto a la educación formal de los miembros del grupo, tres de ellos son profesionales (2 Ingenieros Agrónomos y 1 Médico Veterinario), un cuarto miembro Técnico Rural y los restantes con nivel de educación secundario.

Una particularidad del grupo es el vínculo familiar existente entre un número relativamente importante de sus miembros.

Cada uno de los integrantes del grupo, excepto uno, está al frente de una empresa por lo que son diez las empresas asociadas.

La superficie promedio de las empresas es de 2400 ha. siendo un 60 % propiedad de los productores. El rubro explotado es la ganadería de carne y lana.

Importa destacar el hecho de que el actual Presidente del grupo, integrante del mismo desde 1970, es el actual Coordinador en Dinámica Grupal de FUCREA.

4.2 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DINAMICA GRUPAL

El análisis y procesamiento de las respuestas obtenidas al cuestionario escrito permitieron la elaboración de los siguientes ítems.

Cabe aclarar que, por diferentes motivos, dos integrantes del grupo se negaron a responder el cuestionario escrito; uno, debido a que, luego de un tiempo de evaluación, renunciaba al grupo en el momento de serle presentado el mismo, y el otro, alegando sentirse incómodo ante la formulación de las preguntas.

4.2.1 Opción por la metodología grupal

Ante la pregunta a los miembros del grupo de por qué habían optado por la metodología grupal las respuestas ponen de manifiesto algunos de los conceptos vertidos en la conceptualización de Grupos: *"mejor conexión con temas de conducción de la empresa y económicos; no aislamiento, desde que integro el grupo rompi el aislamiento"*, *"participación del conocimiento de los otros"*, *"muchas personas pensando en tu problema"*; *"doce cabezas pensantes"*; *"el intercambio de ideas es lo que hace encaminar mejor las cosas"*. Si surge de estas respuestas una idea central, común a todas ellas, es la de reconocimiento, valoración de esta herramienta de trabajo, la metodología grupal, que le permite a cada productor participar del conocimiento y experiencia del otro. Esta tendencia a trabajar en forma integrada se convierte en algún miembro del grupo en una verdadera "vocación" y fiel, entonces, a esta metodología de trabajo, ya que *"la unión nos hace fuertes"*, aquel es integrante y directivo del PUL (Frigorífico Productores Unidos Limitada), empresa integrada por más de 200 productores.

4.2.2 Opción por grupos CREA

La respuesta a la pregunta de por qué se optó por CREA y no por otro tipo de grupos aparece condicionada en la mitad de los casos por el momento histórico en que se llevó a cabo la incorporación. En efecto, ésta se lleva a cabo, en la mitad de los casos, en las décadas de los sesenta y setenta, años en los que no existía otro tipo de grupos en el país. Como quedara dicho en otro capítulo, en nuestro país, esta forma de trabajo tiene sus pioneros en los primeros grupos CREA, cuyo origen data de 1966.

En los casos de incorporaciones más recientes fundamentalmente, pero también en el caso arriba expuesto, es importante, como quedara en parte expresado anteriormente, el conocimiento y la influencia de amigos y/o vecinos "creistas". Pero, y además, en más de un caso se pone de manifiesto la valoración que hace el productor de la forma de encarar la tarea grupal que caracteriza a los CREA: *"me convenció el sistema CREA, vi otros y no me convencieron"*; *"lo más selecto del trabajo en grupos está en el Movimiento CREA"*.

4.2.3 Forma de ingreso al grupo

Ante la pregunta de cómo había sido la forma de ingreso al grupo las respuestas se repiten: *"un familiar integrante me invitó a entrar al grupo"*; *"invitado por un integrante del grupo"*; *"invitación de un productor"*; *"invitación del Asesor del grupo"*, *"conocía a un integrante del grupo"*; *"era vecino y primo hermano de creista"*.

Para su ingreso al grupo el productor debe ser propuesto por alguno de sus integrantes; se lleva a cabo entonces una primera ronda de opinión en la cual, sin su participación, se considera su ingreso. Se lo invita luego a tres reuniones, sin compromiso para ninguna de las partes, y en el caso de que el productor decida ingresar al grupo y solicite ingreso al mismo, se realiza una votación secreta con bolilla negra.

Surge entonces, coincidiendo con la bibliografía, el conocimiento y la influencia de sus pares como elementos importantes para el productor a la hora de tomar contacto con esta forma de trabajo. Siempre bajo dicha influencia, y ganado ya por el interés, el productor invitado concorre a las primeras reuniones de grupo en las que el contacto directo con la dinámica grupal le permite hacer una evaluación de la metodología. Finalmente el productor toma la decisión de solicitar o no su ingreso al grupo.

Un caso particular es el de un integrante cuyos vecinos todos integraban grupo, realidad que lo condujo naturalmente o, dicho de otra manera, que no necesitó pasar por el proceso mental a que hacíamos referencia más arriba. En él no hubo una evaluación, un cuestionamiento, de las posibles ventajas o no de integrar un grupo, la integración era naturalmente y sin cuestionamientos el camino a seguir.

Según el Presidente del grupo, el hecho, frecuente en el mismo, de que el productor invitado sea familiar de uno de sus miembros presenta ventajas y desventajas. El preconocimiento del productor invitado constituye una ventaja reconocida por el grupo. Por otro lado, el hecho de que se torne costumbre el que aquel deba ser muy conocido constituye la principal desventaja.

4.2.4 Objetivos a alcanzar a través del grupo

Las respuestas a la pregunta de cuáles son los objetivos a alcanzar a través del grupo aparecen relacionadas y hasta se confunden con aquellas dadas a la pregunta de por qué habían optado por la metodología del trabajo en grupo: *"no aislamiento y acceder a la comparación de resultados entre empresas"; "como una herramienta para mejorar los ingresos"; "mejorar el aspecto productivo en primer término y el aspecto económico en segundo lugar"; "mejorar la gestión y acceder a una auditoría de la gestión"; "mejorar los aspectos productivos y económicos y acceder a un contacto con gente de la misma profesión"; "integración, mayor relacionamiento con vecinos"*.

Algo que llama la atención es la no explicitación de la superación económica como causa determinante de la incorporación al grupo, pero, si bien es cierto que la no explicitación no implica su no consideración, también es cierto que en muchos casos factores tales como la necesidad de integración, el no aislamiento, mayor

seguridad a la hora de tomar decisiones, aparecen con igual o mayor peso. De hecho, aparecen factores de este tipo en las respuestas dadas por los productores, tal como queda plasmado arriba. En este sentido, Nicoli, 1995, haciendo hincapié en la importancia de la integración productor-productor expresa: "Es realmente difícil para quien trabaja aisladamente encontrar los tiempos y ámbitos de reflexión y análisis permanente para el tratamiento de los muy variados temas a solucionar que tiene hoy en día cualquier empresa agropecuaria, como los que ofrece el trabajo en grupo".

Las respuestas dadas por los productores confirman lo expresado por el Presidente del grupo en el sentido de que *"el objetivo original al fundar el mismo, y que se mantiene actualmente, era el de tener una instancia formal para hablar de producción; ninguno se asoció persiguiendo un objetivo social o de mera distracción, ni para darse dique"*.

4.2.5 Logros obtenidos a través del grupo

Respecto a los logros obtenidos a través del grupo, las repuestas fueron *"aprender a trabajar con mentalidad empresarial"; "tomar decisiones escuchando a otras personas"; "el 80 % de lo que hago bien se lo debo al grupo"; "mejora en el manejo del establecimiento"; "desarrollo personal y contacto humano"; "yo soy un producto CREA"*.

Se observa que existe una correspondencia entre los logros obtenidos a través del grupo y las expectativas con las que ingresaron al mismo.

Respecto del primer punto, la mejora en cuanto a la actitud empresarial, un indicador significativo de tal avance sería la utilización habitual de los resultados de las carpetas de gestión. Según lo expresado por el Asesor del mismo, las carpetas de gestión son llevadas por él y no por los productores, a quienes, con tal propósito, se le especifican los datos necesarios para el cierre de las mismas.

Las carpetas de gestión aportan información sistematizada de resultados físicos, económicos y financieros de las explotaciones. Dicha caracterización de cada empresa ganadera a través de su propia información y su posterior discusión en el grupo permite a los productores una visualización de la incidencia de los diferentes factores que determinan los resultados.

Con respecto al segundo punto, la toma de decisiones escuchando a otras personas, surge la mayor seguridad del productor agrupado en dicha instancia, respaldado por un amplio análisis de situaciones llevado a cabo por varias cabezas pensantes. El respaldo técnico y grupal dan seguridad a las decisiones.

4.2.6 Dificultades del trabajo en grupo

Se les preguntó a los productores si algún aspecto del trabajo en grupo no era de su agrado y si bien las respuestas fueron en su mayoría negativas, a modo de ejemplo: *"nada, de lo contrario no estaría en el grupo"*, otra posición expresaba: *"La exposición de intimidades, mostrar lo que se hace mal"*. En este sentido, se reafirma lo expresado por el Lázaro, 1988, en el sentido de que "no es raro encontrar resistencia a exponer la situación económica-financiera por parte del productor". Desde otro punto de vista un productor respondía: *"es difícil de asumir el compromiso pactado, hay que esforzarse para no faltar a las reuniones"*. Según Nicoli, 1995, "participación y compromiso son los principales "roles" que debe asumir cada integrante al ingresar a un grupo CREA. Esta es la base para que se exprese el potencial del grupo a través del aporte que cada uno de sus miembros hace de sus conocimientos y sus aptitudes en las diferentes actividades que el grupo encara".

Como puede apreciarse, las dificultades puestas de manifiesto por los integrantes del grupo están asociadas a la exigente metodología de trabajo característica de los grupos CREA.

4.2.7 Aspectos a mejorar dentro del grupo

A pesar de estar conformes con el grupo hubieron propuestas ante la pregunta de qué le gustaría mejorar dentro del grupo: *"falta inquietud en analizar cosas nuevas, no es un grupo sediento en tener lo último en semillas, pasturas, etc"*; *"aumentar el número de integrantes"*; *"existe un déficit en el aporte al dueño de casa, discutimos mucho temas comunes y no el problema del dueño de casa"*; *"profundizar en temas específicos porque en general se habla a nivel muy global"*; *"el número de integrantes es bajo, quedan pocos buenos opinantes"*.

En más de un caso se cuestiona, entonces, el bajo número de integrantes, aspecto que incide sobremanera en la Dinámica Grupal, limitando la cantidad de opinantes y aumentando la frecuencia de las reuniones en cada establecimiento. Respecto al primer punto, la cantidad de opinantes, la bibliografía consultada coincide en afirmar que un bajo número de integrantes restringe el aporte de ideas y opiniones, base de esta metodología de trabajo, perdiendo riqueza lo que se conoce con el nombre de "lluvia de ideas". No es casualidad entonces que en un grupo de nueve integrantes, el bajo número de opinantes surja como un aspecto limitante. En lo que refiere al segundo aspecto, la frecuencia de las reuniones, un bajo número de integrantes aumenta la frecuencia de las mismas en cada establecimiento provocando reiteración de los temas a plantear por el dueño de casa y por lo tanto desinterés, aburrimiento y escaso aporte al mismo. Tampoco es casualidad, pues, que en un grupo de nueve integrantes, el poco aporte al dueño de casa en favor del tratamiento de temas comunes surja como cuello de botella para la dinámica del grupo. No en

vano, entonces, la bibliografía consultada coincide en que los puntos analizados funcionan adecuadamente cuando se conforman grupos de entre 12 y 14 integrantes.

4.2.8 Causas de posibles alejamientos

Más de la mitad de los productores han pensado en algún momento en desvincularse del grupo, en algunos casos en más de una oportunidad. Los motivos acusados son variados: *"por discrepancias con la orientación del grupo"*; *"en una ocasión porque pensé que el grupo se disolvía y hoy porque pienso que el grupo es caro"*; *"fueron demasiado duros conmigo en la primera reunión"*.

El bajo número de integrantes, punto analizado en el ítem anterior, repercute asimismo en el relativamente alto costo por integrante, causa de una posible desvinculación del grupo, como se ve en estas respuestas.

La última respuesta transcripta permite observar la reacción de un nuevo integrante ante una herramienta fundamental característica de la metodología CREA como es la crítica. Ser productor CREA implica estar abierto a las críticas, ello es puesto de manifiesto en el trabajo llevado a cabo por Herrera et al, 1996, en el que un productor expresa: *"nosotros aprendimos a que nos critiquen"*.

4.2.9 Vínculos familiares al interior del grupo

Como ya fuera expresado, existen dos grandes grupos familiares dentro del grupo. Ello, si bien no ha generado conflictos, es reconocido por su Presidente como un peligro siempre latente.

4.2.10 Roles

Como ya fuera visto en el capítulo correspondiente, la presencia de determinados papeles o roles son indispensables para que se desarrolle la tarea en forma adecuada. De los tres roles básicos citados en la bibliografía, sólo dos de ellos, Presidente y Tesorero, están presentes en este grupo. Según su Presidente, el rol de Secretario no es considerado necesario debido a una impecable secretaria técnica llevada a cabo por el Asesor del grupo.

Además de los roles formales, confirmando los conceptos ya vistos en la revisión bibliográfica, existen dentro del grupo ciertos roles que surgen de un proceso natural de adjudicación y asunción.

Existen cuatro presidentes informales que asumen el rol de Presidente ante un eventual descuido del titular. El rol de presidente informal no se corresponde con ninguno de los citados en la bibliografía consultada.

Dos miembros aparecen como resistentes al cambio, característica que, según el Presidente del grupo, conduce a un completo análisis frente a cada propuesta hasta el punto de, muchas veces, decidir acertadamente el rechazo de la misma. En la bibliografía consultada, el saboteador es quien aparece como depositario del liderazgo de la resistencia al cambio, frenando el desarrollo del grupo. En este caso, sin embargo, la resistencia al cambio se expresa de un modo racional, no se trata de una resistencia que, por sistemática, frene el desarrollo del grupo y es por ello que se duda de que quienes la ejerzan se correspondan con el saboteador definido en la bibliografía.

Existen en el grupo dos líderes de opinión que, por actuar en el área comercial y productiva respectivamente, tienen un accionar complementario. De no ser así, uno de ellos no podría ser considerado líder.

El rol de portavoz es asumido por un integrante y por el Asesor del grupo, denunciando el acontecer grupal, sus ansiedades y necesidades.

4.2.11 Reunión mensual

La preparación de la reunión comienza con una visita del Asesor al dueño de casa dedicada a la recopilación de información y a la discusión y puesta a punto de los aspectos a ser tratados en la misma.

El día de la reunión, una vez llegados los productores al establecimiento del dueño de casa, se organiza la recorrida de campo, haciéndose una detallada descripción de la misma. Una vez llevada a cabo aquella, se vuelve a la casa y, antes del almuerzo, se tratan asuntos varios. No existen en el grupo problemas ocasionados por la ingestión excesiva, durante la reunión, de bebidas alcohólicas. El almuerzo es seguido, en los meses de diciembre y febrero, por una siesta; no se lleva a cabo la reunión mensual en el mes de enero. Se continúa luego con una ronda de novedades en la que cada miembro, en un tiempo aproximado de tres minutos, comunica al resto los últimos acontecimientos ocurridos en su establecimiento. Tiene lugar posteriormente un plenario en el que los productores, trabajando en forma conjunta, dan respuesta a cada una de las preguntas formuladas por el dueño de casa. Las conclusiones del tema alusivo a cada pregunta quedan registradas en forma escrita. Un tema siempre presente en las reuniones es el de los ciclos ganaderos y precios.

La asistencia a las reuniones mensuales es buena, justificándose las inasistencias en casos excepcionales.

4.2.12 Otras reuniones del grupo

Reunión de gestión

Una vez por año, en el mes de agosto o septiembre, se lleva a cabo la reunión de gestión o reunión de presentación de resultados de gestión. Dicha reunión tiene como objetivo la presentación y el análisis de los resultados físicos, económicos y financieros del ejercicio productivo que acaba de finalizar. El tipo de registro empleado permite la comparación de cada uno de los establecimientos entre sí en el año y con sí mismo entre años.

Reunión de evaluación

Aproximadamente cada tres años y con la asistencia de un experto de FUCREA en metodología de trabajo en grupo se lleva a cabo la reunión de evaluación. En ella, mediante un cuestionario escrito que es entregado a cada uno de los integrantes del grupo, son evaluados todos aquellos elementos que de una manera u otra hacen al buen funcionamiento del grupo y que ya fueron mencionados en el ítem 3.11.

En la última reunión de evaluación del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura, el bajo número de integrantes y la ausencia de relacionamiento del grupo con el medio surgieron como aspectos a ser mejorados en el grupo.

4.2.13 Etapas por las cuales el grupo ha ido atravesando

Respecto a las etapas por las cuales el grupo ha ido atravesando a lo largo de su vida, su Presidente, integrante del mismo desde 1970, distingue tres grandes etapas muy marcadas, identificadas por la tarea que había por delante y no por el tipo de gente integrante del mismo.

Primera etapa: se extiende desde el año 1970 hasta el año 1979 y durante ella los principales temas de interés fueron aquellos directamente relacionados con la producción tales como el manejo del ganado de cría y el ajuste de la relación lanar/vacuno.

Segunda etapa: en el año 1979 FUCREA descubre y profundiza el tema de los ciclos ganaderos, convirtiéndose en una fuente fundamental de información hacia el sector ganadero, proveyendo al mismo de un sistema de predicción de la evolución de los precios de las haciendas. El grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura recibe en este sentido el impulso de un estudioso del tema como lo fuera el Ing. Agr. Ricardo Charlone, quien trabajara en esos momentos como Asesor Técnico del mismo. Bajo dicha influencia, en esta segunda etapa, sus integrantes lograron incorporar

perfectamente los aspectos económicos a la tarea productiva haciendo uso del sistema de predicción antes mencionado. Es una etapa caracterizada consecuentemente por resultados exitosos posibilitados por decisiones acertadas.

Tercera etapa: hoy existe un nuevo marco de evolución de precios por lo que se ha desvirtuado aquel sistema de predicción, y esta herramienta, en la que había basado el grupo su éxito, no se adapta al nuevo contexto. Ello tiene una influencia marcada en el grupo, caracterizado actualmente por un sentimiento de desestímulo y desmotivación, que lleva a su Presidente a caracterizar esta etapa actual como de *"envejecimiento notorio"*. Los productores esperan de FUCREA una propuesta de aquella magnitud que por ahora no aparece; quizás sea ésta una de las explicaciones a las respuestas dadas por algunos productores frente a la pregunta de qué les brinda FUCREA.

4.2.14 Aportes de FUCREA

Ante la pregunta de qué les brinda FUCREA, las respuestas fueron las siguientes *"antes conectaba a la gente entre sí y con especialistas, era generadora de inquietudes"*; *"antes generadora de inquietudes, hoy poca cosa"*; *"nada"*.

Frente a esta percepción de escaso aporte de FUCREA que algunos de los productores manifiestan, las propuestas a la Federación serían de: *"volver a lo de antes, dinamizar"*; *"dedicarse a la ganadería"*.

Para otros productores, en cambio, el aporte de FUCREA existe y como tal es valorado: *"aporta organización, un cuerpo técnico a disposición, implementación de jornadas y actividades de divulgación"*; *"información"*; *"contacto serio con otros grupos y productores del país"*; *"si se va, se sale con las pilas cargadas"*. Estos aportes reconocidos por los productores no constituyen, sin embargo, herramientas claves capaces de revertir la situación de *"envejecimiento notorio"* que, según su Presidente, atraviesa el grupo actualmente.

4.3 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ASESOR

4.3.1 Condiciones que debe reunir y papel que debe cumplir el Asesor

Respecto a las condiciones que el productor entiende que debe reunir el Asesor del grupo las respuestas fueron las siguientes: *"una manera de ser equilibrada importando en primer lugar su formación técnica y la coordinación grupal en segundo término"*; *"inteligencia en primer término y equilibrio en segundo lugar"*; *"inteligente, rápido y humilde"*; *"idoneidad, ductilidad, disposición"*; *"sentido común y ganas de trabajar"*.

Al respecto y retomando conceptos anteriores habianse manejado como requisitos fundamentales en un Asesor de un grupo CREA, además de entusiasmo en la tarea, responsabilidad profesional y el mantenerse actualizado, una actitud formativa y de promoción a la participación, y un dominio profesional en las áreas de dinámica grupal, gestión empresarial y técnicas de producción, consideradas áreas claves. (FUCREA, 1997) En muchos casos, sin embargo, el productor pone el énfasis en la última de las áreas mencionadas y en este sentido, y según consideración del Presidente del grupo, *“el objetivo de quienes integran un grupo es en muchos casos formar una cooperativa de asistencia técnica y no un grupo”*. Evidencia de ello lo constituyen algunas de las respuestas dadas a la pregunta de cuál es el papel que el Asesor debe cumplir en un grupo: *“es más importante el asesoramiento técnico”; “asesoramiento técnico”; “buena formación técnica en primer lugar y coordinación grupal en segundo término”*. Otras posiciones, en cambio, inclinan la balanza hacia aspectos inherentes al funcionamiento de la dinámica grupal: *“la coordinación grupal”; “la coordinación grupal y apoyo en los números de la empresa”; “ambos aspectos son importantes”; “la coordinación grupal, lo demás es secundario”*.

En más de un caso, como queda en evidencia, surge en las respuestas una referencia al tema de “los números”: *“aporte de trabajos nuevos, siempre con números, cosa que el productor por sí solo nunca llega a hacer”; “la coordinación grupal y apoyo en los números de la empresa”*.

4.3.2 Frecuencia del asesoramiento

Debido a la metodología de trabajo característica de los CREA, todos los predios comprendidos disponen de asesoramiento técnico permanente. Ello hace de los productores CREA un subuniverso muy específico dentro de la pecuaria nacional. En efecto, en la bibliografía consultada y como ya fuera expresado en los antecedentes del trabajo, la asistencia técnica relativamente frecuente (más de seis consultas en el año) sólo aparece en un porcentaje reducido de las explotaciones en el sector de ganadería extensiva.

Los productores CREA tienen, en una primera instancia, un contacto directo con el Asesor en cada reunión mensual. Se suma a este contacto mensual la visita individual por parte del Asesor a cada uno de los establecimientos.

En el caso del CREA Salsipuedes-Tiatucura dicha visita es anual en algunos casos y cuatrimestral en otros, frecuencia que podría ser considerada baja. Sin embargo, según lo expresado por su Presidente, una mayor frecuencia de las mismas no es considerada necesaria por el grupo debido a que el mismo posee un gran dominio de los aspectos productivos, y en lo que respecta a los números, el Asesor lo mantiene *“bien abastecido”* sin la necesidad de una visita al establecimiento. A ello

se sumaría el bajo dinamismo de los sistemas de producción en las empresas integrantes.

Sin embargo, a pesar de ello, en algún caso se registró cierta crítica hacia el papel cumplido por el Asesor del grupo alegándose *"bajo número de visitas a los establecimientos"*.

4.3.3 Punto de vista del Asesor

En cuanto a la forma de encarar su tarea, pero visto ahora desde su propio punto de vista, las palabras del Asesor coinciden con los conceptos expresados en el capítulo 3: *"nadie resuelve mejor los problemas del productor que el grupo"*. De acuerdo a la bibliografía consultada el Asesor debe estar preparado "a transformarse en un miembro del grupo y a ubicarse en un asiento trasero si el desarrollo de la discusión así lo requiere" (ADAS, 1972, cit. por Herrera, 1971). En este mismo sentido, Lázaro, 1988, expresa: "el deber del Asesor es mantenerse preparado para dar respuesta a las necesidades de los productores pero, por mejor preparado y buen técnico que sea, debe tener bien claro que nunca será el depositario de todas las respuestas y muchas veces sus respuestas no serán las más adecuadas. El trabajo en grupos me ha enseñado que muchas veces los productores tienen las mejores soluciones a los problemas y ello me ha ayudado mucho a mi formación. El Asesor debe ser un colaborador entre todo el grupo o frente al productor individual para ayudar a buscar la solución que mejor se adapte a cada caso".

4.3.4 Selección del actual Asesor

De las dos modalidades corrientemente utilizadas para la selección del Asesor vistas en el ítem 3.12 del capítulo 3, se optó por la de elevar la solicitud a FUCREA. El Asesor elegido es Ingeniero Agrónomo, Master en Administración de Empresas y asesora al grupo desde 1992.

4.4 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA FAMILIA Y VIDA SOCIAL DEL GRUPO

Respecto a la participación de la familia en la vida del grupo y en la toma de decisiones se constata su total ausencia; puede haber, si, y de hecho lo hay, una asistencia de las esposas a las reuniones pero no su participación activa en el intercambio de ideas y en la toma de decisiones.

Dicha constatación coincide, de acuerdo a la bibliografía consultada, con lo que ocurre en otros grupos CREA. Así, Lázaro, 1988, Asesor del CREA "Por Si

Acaso", refiriéndose a este grupo, expresaba: "Las actividades centrales se llevan a cabo entre los hombres del grupo y las mujeres no participan en las mismas, sólo lo hacen en raras excepciones. No es algo manifiesto pero de hecho, al no estar las esposas al frente de las empresas, no se las considera ni en las reuniones mensuales ni en las giras. Sólo se desarrollan actividades a fin de año en forma de fiesta en las que participan la mujer y los hijos. Por su parte, en el trabajo de Calloia et al, 1982, basado en los grupos CREA "Lechiguana" y "Arbolito", se cita: "Las mujeres no participan en el área de la tarea del grupo, pero tampoco se le dieron oportunidades". Al respecto, en dicho trabajo, un productor expresaba "Si le ponemos polleras al grupo, se acaba"; otro agregaba: "Que la mujer del dueño de casa participe, estoy de acuerdo, pero todas las mujeres no".

4.5 EL GRUPO VISTO DESDE DIFERENTES OPTICAS

4.5.1 Desde la óptica del propio grupo

Ante la pregunta de qué concepto cree tienen los productores de la zona sobre el grupo, las respuestas fueron: "*ni idea*"; "*nos consideran elitistas, no saben qué hacemos*"; "*elitistas*"; "*un grupo élite, estirado*"; "*elitista y enquistado*".

En opinión del Presidente del grupo, el hecho de ser sus miembros considerados elitistas, es debido en gran parte a la tendencia poco localista de algunos de sus miembros, más vinculados con la realidad de la capital, Montevideo, y mucho menos con la de la localidad o departamento. En efecto, de la totalidad de los miembros del grupo, tres de ellos residen en la ciudad de Paso de los Toros, uno en la ciudad de Durazno y los cinco restantes en Montevideo. La mayoría de sus integrantes pueden ser considerados pues como ausentistas.

4.5.2 Desde la óptica de integrantes de Grupos de Asistencia Reciproca (GAR)

Integrantes de los grupos GAR mencionan como característica del CREA Salsipuedes-Tiatucura su falta de relacionamiento con el medio por lo que es considerado "cerrado al medio". (Donadio, 1996)

Esta percepción que se tiene del grupo refleja la realidad del mismo, realidad que es asumida por sus miembros. Según su Presidente se trata de un grupo "*sin relación con otros productores, con una sobrerresistencia a mostrar su desmidez*". Tal es así que a la hora de la contratación del Técnico Asesor, uno de los requisitos considerados es la ausencia de vinculación con el área de influencia del grupo, evitando de esta manera la divulgación de datos confidenciales.

Sumado a ello, la no compartida racionalidad de los miembros del CREA Salsipuedes-Tiatucura por parte de aquellos y la generalización de esta experiencia puntual a otros CREA, fueron motivos, entre otros, de su surgimiento como grupos GAR. (Donadio, 1996) Productores integrantes de los GAR mencionan: *"No somos CREA porque no contamos con recursos para contratar un técnico, además tienen status de estancieros grandes y funcionan muy mal"*; *"Nunca la tierra debe verse desde un punto de vista especulativo y si como un elemento de producción que debe explotarse al máximo"*. (Donadio, 1996)

4.6 CARACTERIZACION PRODUCTIVA

Se presenta a continuación, en el cuadro 9, datos correspondientes a los tres últimos ejercicios de las empresas del grupo, los que, según su Presidente, son representativos de lo que ha venido ocurriendo a lo largo de los años para las características que en el mismo aparecen.

CUADRO 9

ULTIMOS EJERCICIOS CORRESPONDIENTES A LAS EMPRESAS INTEGRANTES DEL GRUPO *

EJERCICIO 1

Productor nro.	3	8	5	6	4	PROMEDIO
Superficie (has)	1628	1685	1724	2689	5006	2546
Sup. mejorada (%)	6,1	6,8	1,0	3,0	0,4	3
Praderas (has)	0	60	17	0	20	19
Coberturas (has)	100	55	0	80	0	47
Producción Física (kg/ha)						
Carne vacuna	60,2	64,5	60,1	68,7	51,5	61,0
Carne ovina	5,7	15,5	11,1	7,9	11,1	10,2
Lana	4,6	10,5	10,1	5,1	9,2	7,9
Total carne equivalente	70,5	90,5	81,3	81,7	71,7	79,1

Continuación del cuadro 9

EJERCICIO 2

Productor nro.	10	3	8	5	9	6	4	PROMEDIO
Superficie (has)	696	1708	1685	1724	2251	2689	5006	2251
Sup. mejorada (%)	0	9	11	2	11	4	0	5
Producción Física (kg/ha)								
Carne vacuna	46	65	58	38	43	64	49	52
Carne ovina	19	6	15	11	9	3	10	11
Lana	19	6	12	11	15	1	9	11
Total carne equiv.	85	77	85	77	67	75	68	76

EJERCICIO 3

Productor nro.	3	4	5	6	7	8	PROMEDIO
Superficie (has)	1628	5006	1724	2689	1135	1685	2311
Sup. mejorada (%)	2,5	0,4	1,0	1,3	11,9	3,6	3
Praderas (has)	0	20	17	0	135	60	39
Coberturas	40	0		35	0	0	13
Producción Física (kg/ha)							
Carne vacuna	86,2	52,1	62,8	76,1	48,3	57,1	63,8
Carne ovina	4,7	7,8	10,4	1,8	1,5	12,0	6,4
Lana	1,8	7,9	8,6	1,8	5,8	9,0	5,8
Total carne equiv.	92,7	67,8	81,8	79,7	55,6	78,1	75,9

Fuente: Ing. Agr. Ferrari, 1997

* Figuran en el cuadro solamente aquellos productores que al cierre del ejercicio contaban con los registros necesarios para el cierre de carpetas.

Como puede observarse, existe un bajo porcentaje de superficie mejorada y que no muestra variación entre ejercicios. Dicho porcentaje refleja lo expresado al inicio de este trabajo en el sentido de que la mayor parte del alimento para el ganado proviene, en los sistemas de producción predominantes sobre Basalto, de pasturas naturales, reduciéndose a un mínimo la incorporación o adopción de mejoramientos de pasturas (praderas convencionales, coberturas y/o cultivos forrajeros anuales).

En este sentido, palabras del Asesor del grupo confirman dicha realidad: "es un grupo que básicamente ha trabajado sin mejoramientos". Es decir que el proceso de transformación predominante involucrado es el tradicional, campo natural → carne y/o lana. No existe, o es mínima, la incorporación del conocimiento técnico

disponible en la materia, o, dicho de otra manera, no existe adopción y, por lo tanto, tampoco cambio técnico.

Asimismo, el cuadro muestra la producción física cuya cifra alcanzada, al igual que la superficie mejorada incambiada a lo largo de los años, es compatible con el tipo de base forrajera ofrecida al ganado.

En el cuadro 10 se muestra datos comparativos correspondientes al grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura, a la región basáltica y al área de ganadería extensiva para las características analizadas.

CUADRO 10

INDICADORES COMPARATIVOS

	Grupo	Basalto	Ganadería Extensiva
Sup. mejorada prom. (%)	3,7 *1	2 *2	4,8 *3
Prod. Carne equiv. Prom. (kg /ha/año)	77 *1	75 *4	74 *5

*1 Elaboración propia en base a los datos del cuadro 9.

*2 Plan Agropecuario, FUCREA, 1987, p.28.

*3 Ing. Agr. Santiáquez, 1993, EEMAC.

*4 Revista Plan Agropecuario, Ings. Agrs. Bruni, Gorriti, Grasso, Lena, Suplemento especial, 1993, p.5.

*5 Ing. Agr. Durán Martínez, Revista Plan Agropecuario, 1996, p.15.

Como se desprende del cuadro, los indicadores del grupo no muestran diferencias con los de la ganadería extensiva, los que han permanecido casi sin variantes durante los últimos cincuenta años.

4.7 RACIONALIDAD DEL PRODUCTOR

La razón de la baja adopción de mejoramientos de pasturas no es el desconocimiento de este tipo de tecnología ni el ya citado ausentismo a que se hiciera referencia en el ítem 4.5.1 sino la búsqueda de una eficiencia de producción, si, pero, y fundamental, conciliada ésta con una eficiencia económica.

Numerosos enfoques avalando este punto de vista han sido manejados durante la elaboración de este trabajo. Pero antes que nada y a modo de marco conceptual conviene conocer cuáles son aquellos factores que explican la adopción de tecnología por parte del productor.

La bibliografía consultada sostiene que la consideración microeconómica de la adopción de tecnología lleva a incursionar en los factores explicativos del

comportamiento empresarial en una de sus manifestaciones. La adopción de tecnología es una forma de actuación del empresario en el área de la producción y como tal responde a las pautas básicas de su racionalidad capitalista. La componente tecnológica del comportamiento empresarial puede cobrar mayor o menor relevancia en virtud de las condiciones en las que tenga lugar el proceso productivo. Los factores explicativos de la adopción deben indagarse en las condiciones físicas y económicas del proceso productivo ganadero en la realidad histórica que se analiza (Pérez Arrarte et al, 1981) (1)

En ese sentido, respecto del marco económico que tradicionalmente ha rodeado al productor ganadero, cabe destacar las fuertes variaciones de precios que han caracterizado a la economía pecuaria uruguaya; al respecto Charlone, 1982, expresaba: "Constatamos fuertes variaciones de precios, esto no lo consideramos como un supuesto ni como una hipótesis sino como una realidad". El estudio de las oscilaciones en precios, faena y stocks, llevó a la conclusión de que los precios de las haciendas tenían un comportamiento cíclico. En la medida en que los periodos de euforia o depresión se sucedían aproximadamente cada siete años se le llamó a estos periodos "ciclos ganaderos" (1)

Charlone destacaba la importancia que debía atribuirse al conocimiento de la evolución de esos precios y al poder identificar con bastante precisión la fase del ciclo ganadero en que se transitaba en un momento dado, para tratar de extraer elementos de juicio que apoyaran la toma de decisiones a nivel de establecimientos. Y refiriéndose entonces al comportamiento empresarial de los productores expresaba "Resulta tan innecesario destacar la vocación de los productores por producir como absurdo resultaría plantear algún tipo de cuestionamiento a este sentimiento. Pero hecha esta salvedad hemos recogido la impresión de que muchas veces dicho sentimiento llega a ser tan fuerte hasta el punto de relegar por "especulativa" la consideración de cualquier decisión que no tenga estrictamente que ver con las cantidades producidas. Por otra parte, y por descable que fuera lo contrario, el marco en que esta producción se desarrolla se caracteriza por fuertes variaciones en los precios de los distintos productos. Y un marco de estas características requiere que sean analizadas y tomadas determinadas decisiones que aunque no contemplen aspectos estrictamente productivos, como tienen estrictamente que ver con el resultado final que es posible obtener de la explotación, suponemos que bien podrían estar complementariamente comprendidas en los objetivos que el productor persigue. Tratemos de conciliar una mayor eficiencia de producción con una mayor eficiencia económica"

Cabe reiterar el hecho, ya mencionado, de que el Ing. Agr. Ricardo Charlone trabajara como Asesor Técnico del grupo en estudio y cuyo enfoque sobre el tema marcara al mismo. Esto hace que los precios de los productos, sus oscilaciones y el

(1) El subrayado es nuestro

costo de los insumos, no así la comercialización, factores todos no controlables por el productor, hayan sido y continúen siendo hoy señalados por los integrantes del grupo como determinantes de los resultados de la empresa. No hubo y no hay una identificación por parte del grupo de problemas productivos que, según su Presidente, es considerada por aquel un área dominada. Esta exclusiva identificación de factores externos a la empresa como decisivos en la determinación de sus resultados, independientemente de que se consideren empresarios o no, de hecho en el grupo así se consideran, permite hablar de una tradicional mentalidad ganadera al interior del grupo. (1)

Por su parte, hablando siempre del comportamiento empresarial del productor, Irigoyen realiza su aporte: "El éxito o fracaso de la empresa agropecuaria, en particular la ganadera, muchas veces se vincula más con la aptitud comercial del empresario que con su aptitud como productor. En este sentido, el saber o acertar el mejor momento para la compra y venta de insumos o productos, respectivamente, tiene generalmente mayor repercusión a nivel del resultado económico de la empresa que el mejorar alguna de las actividades productivas". (Irigoyen, 1993) (1)

"Ejemplos de lo anterior son los casos del invernador, que compra novillos formados, y los engorda hasta llegar al peso de faena. El precio al que compre los 350 kgs. iniciales -por dar una cifra- y al que venda los 450 kgs. finales, inciden mucho más que la eficiencia biológica con que le agrega los 100 kgs. terminales. Con una perspectiva económica es más un comerciante que un productor. En el mismo sentido, aunque se trate de un proceso productivo mucho más complejo, el productor lanero sabe que el resultado económico de su empresa depende, fundamentalmente, de que venda la lana en un "buen momento" ya que, en una misma zafra, las variaciones de precios pueden superar al 20 % en términos reales. En estas actividades, el ser un buen comerciante no será condición suficiente pero sí necesaria para obtener un buen resultado económico". (Irigoyen, 1993)

"En las distintas interpretaciones del estancamiento ganadero está presente un supuesto, no explicitado con claridad, que le da a estos análisis un enfoque productivista. En todos los trabajos se supone que el "productor" es eso, productor. Es decir que sus expectativas de ganancia provienen exclusivamente de la realización de su producción". (Irigoyen, 1993) (1)

"En este trabajo, se plantea la necesidad de incorporar, como elemento central del análisis, la existencia de diferentes racionalidades que determinan distintas expectativas en relación al origen de la ganancia, que puede ser productiva, en el sentido de la realización, con beneficio, de la producción normal de la actividad, pero que también, y a veces en forma fundamental, puede ser comercial y especulativa". (Irigoyen, 1993) (1)

(1) El subrayado es nuestro

“Esto supone levantar el “supuesto productivista” y la perspectiva exclusivamente de largo plazo que están en la base de la estructura analítica de las interpretaciones existentes sobre el estancamiento ganadero” (Irigoyen, 1993)

Otro autor, Sobrero en este caso, expone su visión. “El ciclo ganadero aumenta el factor riesgo que está asociado indisolublemente a la empresa pecuaria por lo que retrae la inversión reproductiva a largo plazo. El ciclo ganadero y el riesgo que el mismo le otorga a la empresa pecuaria, estimulan a la extensividad, impidiendo la mayor producción que implica la intensificación parcial en ciertos aspectos de la ganadería. El marco económico que rodea al productor pecuario deberá presentar las mínimas distorsiones posibles, y el ciclo ganadero es un obstáculo de primer orden” (Sobrero, 1938)

En cuanto al contexto físico del grupo, éste ya fue expuesto en el ítem 4.1.2 de este capítulo.

Dadas, y ya analizadas, las condiciones físicas y económicas en las que ha tenido lugar el proceso productivo ganadero en su realidad, los integrantes del grupo, contando con la herramienta de la predicción de la evolución de los precios de las haciendas, actuaron enfrentando dicha realidad y extrayendo de ella el máximo beneficio. Trabajando pues sobre la base de hechos y con una clara comprensión de sus propósitos y metas, llevaban a cabo exitosamente, una producción de tipo extensiva-tradicional, reflejada, entre otras cosas, en los ya citados valores de superficie mejorada y producción física lograda, valores que no difieren de los obtenidos en predios calificados como tradicionales

Actualmente el contexto económico ha cambiado, ya no se da aquella regularidad en la evolución de los precios de las haciendas y se ha perdido por lo tanto la predecibilidad, herramienta en la que el grupo había basado el éxito de los resultados de sus empresas. Hoy dicha herramienta no se adapta al nuevo contexto y la tradicional racionalidad de sus integrantes, basada fundamentalmente en estrategias comerciales, ya no les es efectiva.

5. CONCLUSIONES

- Puede considerarse no significativo el número de productores del país integrantes del Movimiento CREA; el mismo no supera el 2 % si se considera una población de 47.721 productores totales en el país y un número de 670 productores CREA. (Datos extraídos de MGAP-DIEA y de FUCREA respectivamente, correspondientes al año 1990)

Varias razones podrían estar explicando dicha realidad. La exigente modalidad de trabajo demandando del productor un compromiso ineludible a asumir con el grupo, el costo económico de ser miembro CREA y la no visualización por parte del productor de los aportes brindados por FUCREA, pueden ser mencionadas como algunas de ellas.

- El grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura surge al mismo tiempo que FUCREA, en el año 1966, contando actualmente con treinta y dos años. La literatura indica, sin embargo, que difícilmente grupos del tipo CREA puedan durar más de diez años. Los casos de longevidad observados se explicarían entonces porque la muerte de los viejos grupos pasa desapercibida con la renovación de integrantes y formación así de nuevos grupos. Es este el caso del CREA Salsipuedes-Tiatucura en el que la renovación de integrantes ocurrida a lo largo de estos años determina que el actual CREA Salsipuedes-Tiatucura sea un nuevo grupo, que funciona en la misma zona y con el mismo nombre que el original.

- A la hora de caracterizar el grupo se entienden necesarias ciertas puntualizaciones previas. En primer lugar, la metodología de trabajo utilizada lleva a que no se cuente con la totalidad de elementos de juicio. En segundo lugar, la multiplicidad de factores a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo tal caracterización determina que ésta sea siempre, más que nada, un punto de vista; se hace difícil llegar a afirmaciones absolutas y ellas dependerán de la óptica considerada y del énfasis puesto en los diferentes aspectos analizados.

La ausencia de herramientas de tipo global que sirvan como base para la toma de decisiones y devuelvan al grupo la motivación y entusiasmo que en su momento les brindó el estudio del ciclo ganadero, situación definida por el Presidente del grupo como de *"envejecimiento notorio"*, permitiría caracterizar al grupo de poco productivo. Se entiende por grupo productivo aquel que logra una elevada eficacia en el campo de la resolución de los problemas asegurando una gran motivación, satisfacciones personales y una alta moral grupal.

Se suma a ello la falta de capacidad del grupo de búsqueda de herramientas que le permitan adaptarse al nuevo contexto y una actitud pasiva, en espera de una solución que le venga dada. Esta falta de reacción por parte del grupo ante la nueva realidad constituiría una pauta que, de acuerdo a la bibliografía consultada, permitiría hablar de un bajo grado de madurez del grupo.

La situación de *"envejecimiento notorio"* antes mencionada se vería acentuada por un bajo número de integrantes del grupo. El número de integrantes es un importante

factor regulador de la dinámica grupal, determinante de la cantidad de opinantes, frecuencia de las reuniones y distribución de costos. Los tres factores mencionados son aspectos ya denunciados por los integrantes del grupo, concientes de sus efectos negativos sobre el funcionamiento del grupo. La incorporación de nuevos integrantes sería la vía a seguir para levantar tal limitante. Sin embargo, ello, por sí solo, no revertiría la actual situación de *"envejecimiento notorio"*.

Las situaciones descritas deberían estar afectando la cohesión del grupo y determinando pues una *"situación crítica de subsistencia"*.

Al llegar pues a este punto el lector podrá quizás relacionar la actual situación del grupo con un fracaso del mismo que podría derivar en su disolución. Tommasino, 1994, sostiene, sin embargo, que la disolución es una etapa natural y no debe ser interpretada como un fracaso.

- Dentro del marco negativo descripto, las posibles hipótesis explicativas del motivo que aún mantendría unidos a los integrantes del grupo podrían ser varias. Por un lado, un sentimiento de pertenencia al Movimiento CREA; la resistencia a dejar de ser "creistas"; otra, un sentimiento de culpa que podría surgir en aquel integrante que decidiera individualmente abandonar el grupo convirtiéndose en el causante de la disolución de un grupo con tradición; otra, el sentirse identificados con pares que viven la misma situación; otra, el creer que trabajando individualmente van a lograr peores resultados que trabajando en grupo; otra, el grado de intimidad logrado al interior del grupo, que posibilita la obtención de una "rentabilidad afectiva" que surge cuando un integrante se siente apoyado y comprendido por el grupo al recibir propuestas compatibles con su situación particular. Se descartan motivos relacionados con la obligación generada en casos de emprendimientos económicos en común, ya que los integrantes del grupo trabajan con capitales independientes.

- La influencia negativa del grupo CREA Salsipuedes Tiatucura en la zona, determinando que nuevos grupos surgidos en la zona no lo hicieran como CREA, permitiría hablar de una inexistente contribución de este grupo a la expansión del Movimiento CREA.

6 REFLEXION FINAL

Parece un contrasentido el que, un trabajo que centra su análisis en un grupo, el CREA Salsipuedes-Tiatucura en este caso, no pueda dar cuenta de una experiencia vivencial con los integrantes del grupo.

No deja de reconocerse como una limitante del trabajo el no haber podido acceder a un contacto directo, de primera mano, con sus integrantes.

Sin embargo, por varios motivos, ello no fue obstáculo para llevar adelante el mismo. En primer lugar, porque se contó con las respuestas de los integrantes del grupo al cuestionario presentado. En segundo lugar, porque el Asesor del grupo, y muy especialmente su Presidente, ambos Ingenieros Agrónomos, aportaron vastos datos para la caracterización del mismo. En tercer lugar, porque, para una de las tesis, hija de productor de la zona a la que el grupo pretenece, las características del productor del medio constituyen parte de su realidad.

La negativa del grupo, su resistencia a la exposición, es el más fiel reflejo de su "verdadera personalidad" y permite por lo tanto su real caracterización. ¿Hubiera sido ello posible en caso de una aceptación del grupo a nuestra participación en sus reuniones, alterando éste su desarrollo habitual, midiendo los integrantes cada una de sus palabras, creando un ambiente ficticio, simplemente para aparentar una apertura inexistente?

Esta resistencia no es contradictoria, o por lo menos no totalmente, con la cierta amplitud de visión que se supone tienen quienes optan por una metodología de trabajo grupal. Ella se expresa hacia afuera del grupo, limitando así la divulgación de datos confidenciales, y, si bien puede mostrarse ante gente desconocida, su manifestación es máxima ante quien, como en este caso, es vecino de la zona.

7. RESUMEN

El grupo objeto de estudio lo constituyó el grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura. Las empresas integrantes del grupo se encuentran situadas sobre Basalto. El rubro explotado es la ganadería de carne y lana, llevada a cabo en forma extensiva. El grupo surge en el año 1966, contando actualmente con 32 años. Luego de una etapa "productivista" que transcurre desde su formación hasta el año 1978, el grupo incorpora a la tarea productiva los aspectos económicos surgidos del estudio del ciclo ganadero. El grupo iniciaba entonces una etapa caracterizada por resultados exitosos posibilitados por decisiones acertadas. Hoy, la conformación de un nuevo contexto económico y una ausencia de herramientas que lo adapten al mismo, determinan un sentimiento de desestímulo y desmotivación que permitirían caracterizar al grupo de poco productivo. A su vez, la falta de reacción por parte del grupo ante la nueva realidad constituye una pauta que permitiría hablar de un bajo grado de madurez del grupo. Se suma a lo anterior un bajo número de integrantes, característica que influye negativamente en la dinámica grupal. Las situaciones descriptas deberían estar afectando la cohesión del grupo determinando una *"situación crítica de subsistencia"*.

8. BIBLIOGRAFIA

1. AMADO, G., GUITTET, A. 1978. La comunicación de los grupos. Buenos Aires. Ed. Buenos Aires. 260p.
2. AMENDOLA, C., IRIGOYEN, R. M., KMAID, G.; LATORRE, R.; PIÑEIRO, D.; RIELLA, A. 1991. Nuevos y no tanto. Los actores sociales para la modernización del agro uruguayo. Montevideo. Ediciones de la Banda Oriental. 293p.
3. ANZIEU, D., YVES MARTIN, J. 1971. La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires. Ed. Kapelusz. 231p.
4. ASTORI, D. 1979. El problema tecnológico de la ganadería vacuna (1930-1977). Ed. Banda Oriental. 471p.
5. BEAL, G.; BOHLEN, J., RAUDABAUGH, J. 1962. Conducción y acción. dinámica del grupo. Buenos Aires. Kapelusz. 332p.
6. CALO BRUCKMANN, P.; SEVERI CORTABARRIA, J. 1995. Análisis productivo y económico del cambio técnico en ganadería extensiva de carne y lana. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 135p.
7. CALLOIA MURAGLIA, L.; SIMETO BOVE, E. 1982. Estudio de dos grupos CREA. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 66p.
8. CAMPIGLIA, R. 1988. Introducción a la sociología. diferenciación social. Montevideo. Ediciones IDEAS. V. 3.
9. CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. 1980. Dinámica de grupos. investigación y teoría. México. Trillas. 624p.
10. CHARLONE, R. 1981. Consideraciones sobre la importancia de tener presente la evolución de precios para la toma de decisiones en establecimientos ganaderos. In Jornada de información económica I. Montevideo. FUCREA. pp 25-46.
11. DONADIO ARISTIMUÑO, A. 1996. Los Grupos de Asistencia Recíproca "GAR". Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 103p.
12. DURAN, A. 1985. Los suelos del Uruguay. Montevideo. Hemisferio Sur. 398p.
13. EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS. 1992. Productores Ganaderos y tecnología. Montevideo. INIA. Serie técnica nº 30. 132 p.
14. EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS. 1997. Tecnología en áreas de ganadería extensiva: encuesta sobre actitudes y comportamientos. Montevideo. INIA. Serie técnica nº 14. 98 p.
15. FEDERACION URUGUAYA DE CENTROS REGIONALES DE EXPERIMENTACION AGROPECUARIA. Manual de grupos CREA. 1972. Montevideo 2 V.
16. GIBB, J. 1966. Manual de dinámica de grupos. Buenos Aires. Humanitas. 201p.
17. HERRERA, M., AGUIAR, C., VASSALLO, M. 1996. La difusión de tecnología en pequeños grupos y su impacto socioeconómico.

- Montevideo CIID. 92p.
18. HERRERA, M. 1978 a. El trabajo en grupo y los CREA (I). FUCREA. N° 33: 9-10.
 19. HERRERA, M. 1978 b. El trabajo en grupo y los CREA (II). FUCREA. N° 34: 11-14.
 20. INIA. 1997. Tecnologías de producción ganadera para Basalto. (Tacuarembó, sept. 1997) Jornada Tacuarembó. pv. (Serie Actividades de Difusión n° 145)
 21. IRIGOYEN, R. 1993. La racionalidad empresarial en la ganadería uruguaya. El mercado agropecuario. N° 157: 16-18
 22. LAZARO, M. 1988. La Extensión Rural: Análisis de casos específicos. Montevideo. 18p.
 23. LOPEZ, D. 1991. FUCREA: historia y singularidades. *In* FUCREA 25 años del movimiento CREA. Montevideo. pp 9-16.
 24. METHOL PETIT, R. 1987. Aportes de FUCREA a la transferencia de tecnología en el Uruguay. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 133p.
 25. NICOLI, J. 1995. Metodología de extensión: la dinámica grupal y el trabajo en grupos. *In* Lecturas de extensión rural. P. De Hegedüs. Montevideo. Facultad de Agronomía. pp 100-105.
 26. PEREZ ARRARTE, C., ALONSO, C. M. 1981. Adopción de tecnología en la ganadería vacuna uruguaya. Montevideo. Centro de Investigaciones Económicas. 138p.
 27. PICHON RIVIÈRE, E. 1985. El proceso grupal. Buenos Aires. Ediciones Nueva Visión. 213 p.
 28. PIÑEIRO, D. 1995. Tipos sociales agrarios y racionalidad productiva: un ensayo de interpretación. *In* Lecturas de extensión rural. P. De Hegedüs. Montevideo. Facultad de Agronomía. pp 37-45.
 29. PIÑEIRO, D. 1995. Tipos sociales agrarios y racionalidad productiva: un ensayo de interpretación. *In* Lecturas de extensión rural. P. De Hegedüs. Montevideo. Facultad de Agronomía. pp 37-45.
 30. TOMMASINO, H. 1994. Grupos y metodología grupal en la lechería uruguaya. Montevideo. Facultad de Veterinaria. pp 129.
 31. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA. D.I.E.A. 1994. Censo general agropecuario 1990. Montevideo. 239p.
 32. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA. 1979. Carta de reconocimiento de suelos del Uruguay. Clasificación de suelos. Montevideo. V.3.
 33. URUGUAY. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA. COMISION NACIONAL DE ESTUDIO AGRONOMICO DE LA TIERRA. 1979. Grupos de suelos. Indices de productividad. Montevideo. 167p.
 34. URUGUAY. CENTRO DE INVESTIGACIONES AGRICOLAS ALBERTO BOERGER. 1978. Pasturas IV. C.I.A.A.B. Miscelánea n° 18. 266p.

9. ANEXO

1- Productores integrantes del grupo

- Ing. Agr. Domingo López (Tiatucura – Paysandú)
- Sr. Ramiro Olaso Braga (Queguay Grande – Paysandú)
(Chamberlain – Tacuarembó)
- Dr. Héctor Olaso Braga (Menendes – Tacuarembó)
- Sr. Alberto Olaso Marín (Queguay Grande – Paysandú)
- Sra. Beatriz Piñeyría (Queguay Grande – Paysandú)
- Ing. Agr. Rodolfo Cabrera (Sarandí de Navarro – Río Negro)
- Sr. Enrique de Basabe (Camino del Tala – Durazno)
- Sr. José María Huguaburu (Queguay Grande – Paysandú)
- Sra. Gladys Correa (Tiatucura – Paysandú)

Entre paréntesis figuran los parajes y departamentos en los que se encuentran ubicadas las empresas respectivas.

2 - Cuestionario planteado a los integrantes

a) Respecto a la caracterización general del grupo y su relación con la institución

- ¿Cuándo ingresó al grupo y cuáles fueron los motivos o las condicionantes que determinaron su acercamiento?
- Forma de ingreso (invitación del fundador, de técnicos, etc.)
- ¿Por qué eligió la metodología grupal para trabajar?
- ¿Por qué optó por CREA y no por otro tipo de grupos?
- ¿Perteneció anteriormente a algún grupo de productores?
- ¿Con qué fines integró el grupo? ¿Cuáles son los objetivos que quiere alcanzar a través del grupo?
- ¿Cuáles son los logros que obtuvo por integrar el grupo?
- ¿Qué opina de invertir capital o comprar maquinaria en común con el grupo o con alguno de sus miembros?
- ¿Qué no le atrae del trabajo en grupo?

- ¿Qué le gustaría mejorar dentro del grupo?
- ¿Pensó en dejar de integrar el grupo? Si lo hizo, ¿en qué situación?
- Si consideramos que en la vida del grupo se pueden distinguir dos grandes etapas: el comienzo de la vida del grupo y la situación actual, ¿cómo caracterizaría cada una de estas etapas?
- ¿Recomendaría a productores no agrupados integrar un grupo?
- ¿Qué le brinda FUCREA?
- ¿Qué cree usted que debe mejorar FUCREA?

b) Respecto al Asesor

- Condiciones que a su entender debe reunir el Asesor.
- Papel que debe asumir el Asesor en el grupo.

c) Respecto a la familia y vida social del grupo

- ¿Afecta la familia el funcionamiento del grupo?
- ¿Cómo participan esposas e hijos en las actividades del grupo?

d) Respecto a la zona de influencia

- ¿Qué concepto cree ud. tienen los productores de la zona y el medio sobre el grupo? (¿es considerado un grupo "elitista" o "enquistado"? ¿sus miembros son considerados líderes de opinión? etc.).

3- Entrevistas

- Ing. Agr. Domingo López, Presidente del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura, Coordinador en Dinámica Grupal de FUCREA.
- Ing. Agr. Alejandro Ferrari, Asesor del grupo CREA Salsipuedes-Tiatucura.

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE CADA SUBSECTOR EN EL TOTAL DE RECURSOS PARA CADA AÑO

SECTOR	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
AGRICULTURA	10	21	12	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
INDUSTRIA Y MINERÍA	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
COMERCIO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TRANSPORTE	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
COMUNICACIONES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
OTROS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Distribución proporcional en base a datos agregados por FICOPRA, 1997