

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**INTEGRACIÓN PRODUCTIVA GANADERO-FORESTAL:  
ESTUDIO DE CASO DE DOS CLUBES AGRARIOS EN EL  
DEPARTAMENTO DE DURAZNO**

**por**

**Liber Manuel ACOSTA CASELLA**

TESIS presentada como uno de los  
requisitos para obtener el título de  
Magíster en Ciencias Agrarias  
opción Ciencias Sociales

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
Mayo 2016

Tesis aprobada por el tribunal integrado por PhD. Pedro de Hegedüs, PhD. Gustavo Ferreira, MSc. Juan Franco, el 26 de Mayo de 2016. Autor: DMTV. Liber Acosta.  
Director PhD. Pedro Arbeletche, Co-directora MSc. Virginia Courdin.

*Dedico este trabajo a Gerónimo, Salvador, Maite y Mercedes que son la recompensa del camino, que es vivir.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias,

A Humberto Tommasino, José Pasarini, Julio Olivera, Elena Acosta, Jorge Gil, David Gandolfo, Lucía Grille, Javier García, Viviana Haguaburu, Nicolás Rodríguez, Julio Sayes, Inés Ferreira, por ser parte de este trabajo.

A Virginia Rossi por ser parte de este trabajo en momentos fundamentales.

A los productores que abrieron sus puertas, nos recibieron, contestaron nuestras preguntas e hicieron posible esta investigación. Muy especialmente a Ignacio Russi, por su colaboración para coordinar y organizar las recorridas de campo, por compañero, por que nos abrió su casa “La sencillita”, y por compartir momentos más que agradables.

A Soledad Silva y Marina Flores por su disposición y por toda la información que me brindaran.

A Francesca Serrentino por su compromiso, generosidad y por generar un ambiente de trabajo excelente.

A Pedro Arbeletche que desde hace muchos años promueve mi desarrollo académico.

Muchas gracias Virginia Courdin, por todo lo que te involucraste, por todo el tiempo y la paciencia, por todo lo que me enseñaste. Hay un antes y un después en mi vida académica y laboral a partir de este camino recorrido, y estos logros se los debo principalmente a tu dedicación.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
<b>PÁGINA DE APROBACIÓN</b> .....	II
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	III
<b>RESUMEN</b> .....	VI
<b>SUMMARY</b> .....	VII
<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	1
<b>1.1. ANTECEDENTES</b> .....	4
<b>1.1.1. <u>Dinámicas en el sector agropecuario uruguayo: forestación y ganadería en los últimos 25 años</u></b> .....	4
<b>1.1.2. <u>Contextualización del Acuerdo de Cooperación entre el Movimiento de Juventud Agraria y Montes del Plata</u></b> .....	13
<b>1.1.2.1 Montes del Plata</b> .....	13
<b>1.1.2.2 Movimiento de Juventud Agraria</b> .....	15
<b>1.1.2.3 Acuerdo de Cooperación MJA-MDP</b> .....	17
<b>1.2. MARCO TEÓRICO</b> .....	18
<b>1.2.1 <u>Producción ganadera familiar y estrategias de persistencia</u></b> .....	18
<b>1.2.1.1 Pluriactividad</b> .....	20
<b>1.2.1.2 Procesos asociativos</b> .....	21
<b>1.2.1.3 Integración productiva</b> .....	25
<b>1.2.2. <u>Evaluación de impacto</u></b> .....	27
<b>1.2.2.1 Dimensión pertinencia</b> .....	29
<b>1.2.2.2 Dimensión eficacia y efectividad</b> .....	29
<b>1.2.2.3 Dimensión sostenibilidad</b> .....	30
<b>2. <u>METODOLOGÍA</u></b> .....	31

<b>3. <u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u></b> .....	38
<b>3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO</b> .....	38
<b>3.1.1. <u>Caracterización de las Seccionales Policiales 5 y 15 del Dpto. Durazno</u></b> .....	42
<b>3.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS CLUBES AGRARIOS</b> .....	44
<b>3.2.1. <u>Club Bañado Grande</u></b> .....	44
<b>3.2.2. <u>Club Dos Divisas</u></b> .....	46
<b>3.3. EVALUACIÓN DE IMPACTO</b> .....	48
<b>3.3.1. <u>Indicadores de la dimensión pertinencia</u></b> .....	48
<b>3.3.2. <u>Indicadores de la dimensión eficacia y efectividad</u></b> .....	56
<b>3.3.3. <u>Indicadores de la dimensión sostenibilidad</u></b> .....	65
<b>3.4. LIMITANTES E IMPLICANCIAS</b> .....	68
<b>4. <u>CONCLUSIONES</u></b> .....	70
<b>5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	74
<b>6. <u>ANEXOS</u></b> .....	83
<b>6.1. ANEXO I: <u>Integración productiva: el caso de los Clubes Agrarios “Dos Divisas” y “Bañado Grande” con la empresa Montes del Plata en el departamento de Durazno</u></b> .....	83
<b>6.2. ANEXO II: <u>Relevamiento de productores del MJA vinculados a MDP</u></b> .....	105
<b>6.3. ANEXO III: <u>Pauta de entrevista en profundidad a productores pertenecientes a los Clubes Agrarios del MJA</u></b> .....	109

## RESUMEN

Este trabajo tuvo como objetivo general evaluar el impacto socioeconómico sobre dos Clubes Agrarios del Movimiento de Juventud Agraria, participantes del Acuerdo de Cooperación con el Programa de Integración Productiva de la empresa forestal Montes del Plata, en el departamento de Durazno, Uruguay. El diseño metodológico fue de corte cualitativo, utilizando la evaluación de impacto de ésta integración productiva. La misma se basó en las dimensiones de pertinencia, eficacia y sostenibilidad. Las herramientas de recolección de información fueron la encuesta y la entrevista semiestructurada. Del análisis de las mismas surgen marcadas diferencias entre los dos Clubes Agrarios en sus procesos de conformación, de funcionamiento grupal, de manejo productivo en el campo forestal y sus proyecciones de futuro. Del estudio emerge la heterogeneidad de los productores ganaderos familiares integrantes de ambos Clubes Agrarios, la marcada pluriactividad de los mismos, y la baja incidencia relativa de las actividades productivas en relación a las no productivas. Es notoria en la Evaluación de Impacto, la percepción por parte de los integrantes de una buena experiencia del Programa de Integración Productiva en todas sus dimensiones, fundamentalmente en la posibilidad de acceso al recurso tierra y en las de desarrollo en distintos aspectos a partir del proceso grupal. El alcance y profundidad del impacto del Acuerdo está marcado por las diferencias en el proceso histórico grupal y de su fortalecimiento a partir de este emprendimiento.

**Palabras clave:** evaluación, pequeños productores familiares ganaderos, acceso a la tierra, procesos grupales.

## **PRODUCTIVE INTEGRATION LIVESTOCK-FOREST: CASE STUDY OF TWO “CLUBES AGRARIOS” IN DURAZNO, URUGUAY**

### **SUMMARY**

This study had the general aim of assess the socioeconomic impact on two “Clubes Agrarios” from the “Movimiento de Juventud Agraria”, participants of a Cooperation Agreement with the Productive Integration Program of the forestry company “Montes del Plata”. The methodological design was a qualitative profile, using the impact assessment of this productive integration. It was based on the dimensions of relevance, effectiveness and sustainability. The data collection tools were the Survey and Semi-structured Interview. The analysis showed noticeable differences between the two “Clubes Agrarios” about their conformation process, group dynamics, farming practices, and their future goals. From the study emerges the heterogeneity among the members (small farmer’s profile) of both clubs, dedicated to many different activities, and the relative low incidence of farming activities in relation to non-productive activities. It was evident in the Impact Assessment, the perception of a satisfactory experience with the Productive Integration Program in its entire dimension, mainly based on the possibility of access to land resources and holistic development through the group interaction process. The impact magnitude of this Agreement was skewed by the differences in their team process and their strengthening from this joint venture.

**Key words:** evaluation, small farmer, small livestock holders, access to land resource, team processes.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Uruguay y los territorios vecinos conocieron desde los años noventa una verdadera revolución agraria: se expandió una silvicultura inicialmente marginal, fueron incorporados con gran rapidez sistemas de producción agrícolas liderados por la soja transgénica, y se intensificó en pocos años la producción ganadera. El retroceso de la actividad emblemática de la región, la ganadería extensiva, se lee en el paisaje al observar cómo el campo natural ha ido cediendo espacio frente a las praderas plantadas, a los cultivos agrícolas, y por supuesto, a inmensas plantaciones forestales (Gautreau, 2014).

En el mismo sentido, Courdin, *et al.* (2010) afirman que en las últimas décadas la ganadería extensiva ha enfrentado cambios productivos, económicos y sociales que han modificado el paisaje del país, entre ellos, el incremento en la superficie de la forestación. Ambas producciones (ganadería y forestación) se caracterizan por una dinámica de funcionamiento independiente. Sin embargo, Golfarb (2009) considera que los sistemas agroforestales ofrecen una alternativa sostenible para aumentar la biodiversidad animal y vegetal, y para aumentar los niveles de producción animal con reducida dependencia de los insumos externos.

En este marco, según los datos del último Censo General Agropecuario (CGA) del país (2011), las explotaciones comerciales cuya principal fuente de ingreso es la ganadería de carne y los ovinos de carne y lana, son 26.480 y representan el 64% del total, con una superficie explotada de 11.731.179 hectáreas, representando el 72% de la superficie total (MGAP-DIEA-CGA, 2011). Esta información muestra para este tipo de explotaciones una disminución del 5,6% respecto al área destinada al rubro en el año 2000 y una disminución del 10,2% en el número de explotaciones agropecuarias respecto al mismo año. Si tomamos para el mismo período y rubro, el estrato de superficie de las explotaciones de hasta 200 ha, considerando que están asociadas a la producción familiar, éstas representan el 54% de las explotaciones y el 8% de la superficie y muestran una disminución en superficie y en número de explotaciones en torno a un 30% (Bervejillo y Tamber, 2014).

En acuerdo con Errea *et al.* (2011), identificar los factores que afectan la reproducción de los sistemas de producción familiar es de vital importancia; además

de las condiciones necesarias para la generación de estrategias contra tendencias a los efectos del mercado, en el desarrollo de tácticas que apunten a mitigar los procesos de insustentabilidad de la producción familiar. En este escenario, el avance en el estudio de los actores colectivos de la producción familiar y de las estrategias que estos construyen es de suma importancia para comprender los factores que afectan a la sustentabilidad de los mismos.

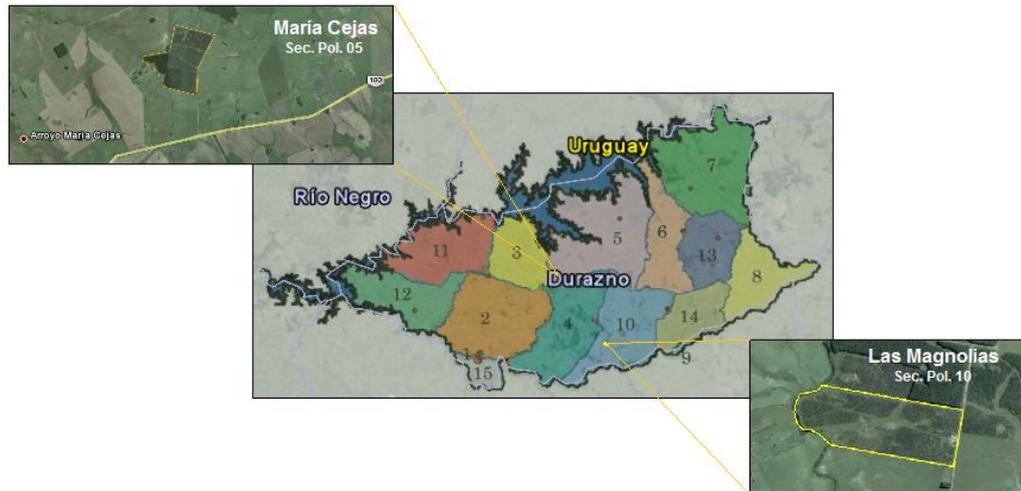
El ajustado conocimiento de las circunstancias en las que se desarrolla la producción agropecuaria en general, y ganadera en este caso particular, constituye un elemento de vital jerarquía para que el proceso de investigación y transferencia de tecnología se desarrolle a la medida de las necesidades y de la realidad de los sistemas de producción. A su vez, la generación de políticas agropecuarias destinadas al desarrollo de la cadena cárnica requiere de un conocimiento particular de los cambios relacionados con la estructura productiva y los sistemas de producción ganaderos (Mondelli y Arbeletche, 2014).

En el nuevo contexto y nuevas dinámicas del sector agropecuario uruguayo, existen políticas y estrategias institucionales y empresariales, como las de integración productiva, que tienen entre otros objetivos, el desarrollo de la producción ganadera familiar, la radicación y permanencia de las familias en el medio rural, entre otros.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo el concepto de Integración Productiva refiere al *“proceso por el cual individuos o empresas que trabajan de forma independiente se unen para trabajar de forma conjunta y lograr beneficios mutuos”*. De acuerdo con ello, la integración necesariamente implica un consenso de voluntades basada en la confianza entre las partes (acuerdos) en busca de las sinergias que permitan la consecución de logros que de otra forma no serían accesibles por cada uno en forma independiente (Arredondo y Hernández, 2012).

El presente trabajo de Tesis de Maestría en Ciencias Agrarias Opción Ciencias Sociales de la Facultad de Agronomía, se enmarca en la Asistencia Técnica que el grupo de Ciencias Sociales de la EEMAC (Estación Experimental “Dr. Mario A. Cassinoni”) realizó a la empresa forestal Montes del Plata (MDP). La misma consistió en realizar un diagnóstico socioeconómico del Acuerdo de Cooperación que el Movimiento de Juventud Agraria (MJA), a través de dos Clubes Agrarios,

“Dos Divisas” (Campo María Cejas) y “Bañado Grande” (Campo Las Magnolias), tiene con el Programa Integración Productiva (PIP) de la empresa forestal en el departamento de Durazno (Figura 1).



**Figura 1.** Ubicación dentro del Departamento de los campos María Cejas y Las Magnolias.

La hipótesis del estudio plantea que los Acuerdos de Cooperación entre las empresas privadas y los grupos de productores, tienen impactos socioeconómicos (acceso a recursos, ingresos económicos, calidad de vida, capital social, etc.) tanto en los procesos asociativos propiamente dichos, como en cada uno de los productores familiares ganaderos integrantes de los mismos.

El objetivo general del trabajo fue realizar una Evaluación de Impacto socioeconómico del Acuerdo de Cooperación MDP-MJA, desde las dimensiones de pertinencia, eficacia y efectividad, y sostenibilidad.

Para cumplir con dicho objetivo general se plantean objetivos específicos:

- 1) Caracterizar la zona de estudio y conocer el funcionamiento del Acuerdo de Cooperación y sus principales características.
- 2) Evaluar los impactos socioeconómicos en los Clubes Agrarios Dos Divisas y Bañado Grande, y en los productores familiares ganaderos integrantes de los mismos.

- 3) Identificar cuáles han sido las externalidades, generadas en este proceso, en los Clubes Agrarios Dos Divisas y Bañado Grande, y en los productores familiares ganaderos integrantes de los mismos.

## **1.1 ANTECEDENTES**

### **1.1.1 Dinámicas en el sector agropecuario uruguayo: forestación y ganadería en los últimos 25 años**

El desarrollo de la forestación en el país, como sector económico fue tomado a fines de los años ochenta, con la Ley Forestal 15.939 del año 1987, según datos de la Dirección General Forestal (DGF) del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), citados por Carriquiry (2012). Esta ley fue la base legal para generar el desarrollo de la industria forestal.

Brasesco (2008) considera que el desarrollo forestal en Uruguay se puede dividir en cuatro etapas:

**Etapa 1- Desde el siglo XIX a 1964:** cuando se introducen las especies ornamentales y para abrigo, se instala la forestación en las dunas de la zona Costera Este.

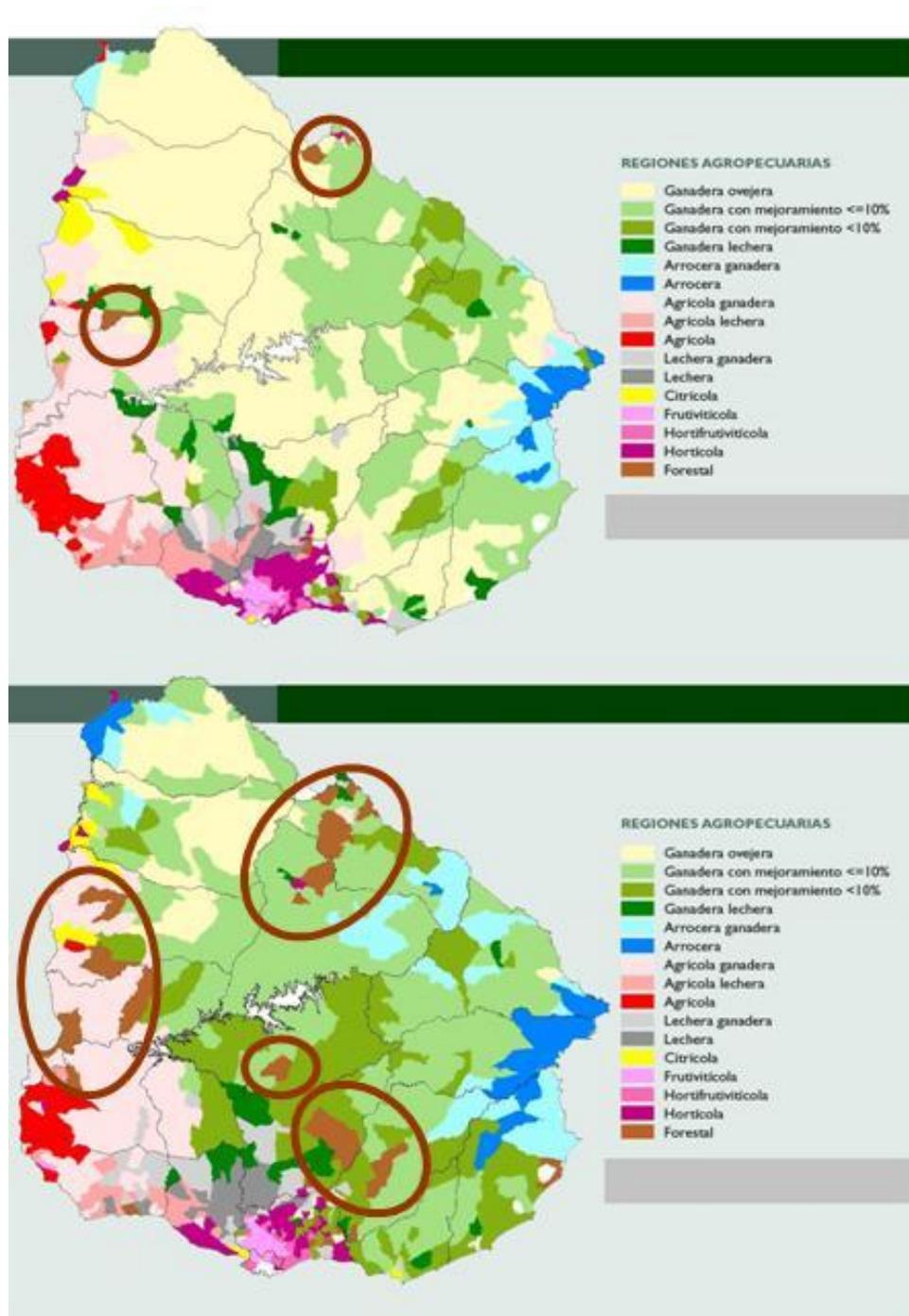
**Etapa 2- 1964-1987:** Impulso motivado por el aumento de la demanda de productos forestales, el cambio en el patrón energético nacional, la instalación de las primeras industrias papeleras, la reconversión de papeleras existentes que pasan de usar la paja de trigo a insumos forestales, y el desarrollo de ahorro institucional y previsional en plantaciones forestales. Se crea la Dirección Forestal de Parques y Fauna del MGAP y también se crea la ley 13.723 de promoción forestal en el año 1964, resultando en la plantación de 27.000 ha en todo el período.

**Etapa 3- 1987-2005:** Expansión basada en la compra de tierras e implantación de montes, básicamente por grandes transnacionales (Forestal Oriental y Ence, principalmente). Se produce como consecuencia de incentivos fiscales que promovieron las plantaciones tales como devolución parcial del costo de implantación, exoneración de impuestos nacionales créditos adecuados y exoneración de aranceles a la importación de bienes de capital (Carriquiry, 2012).

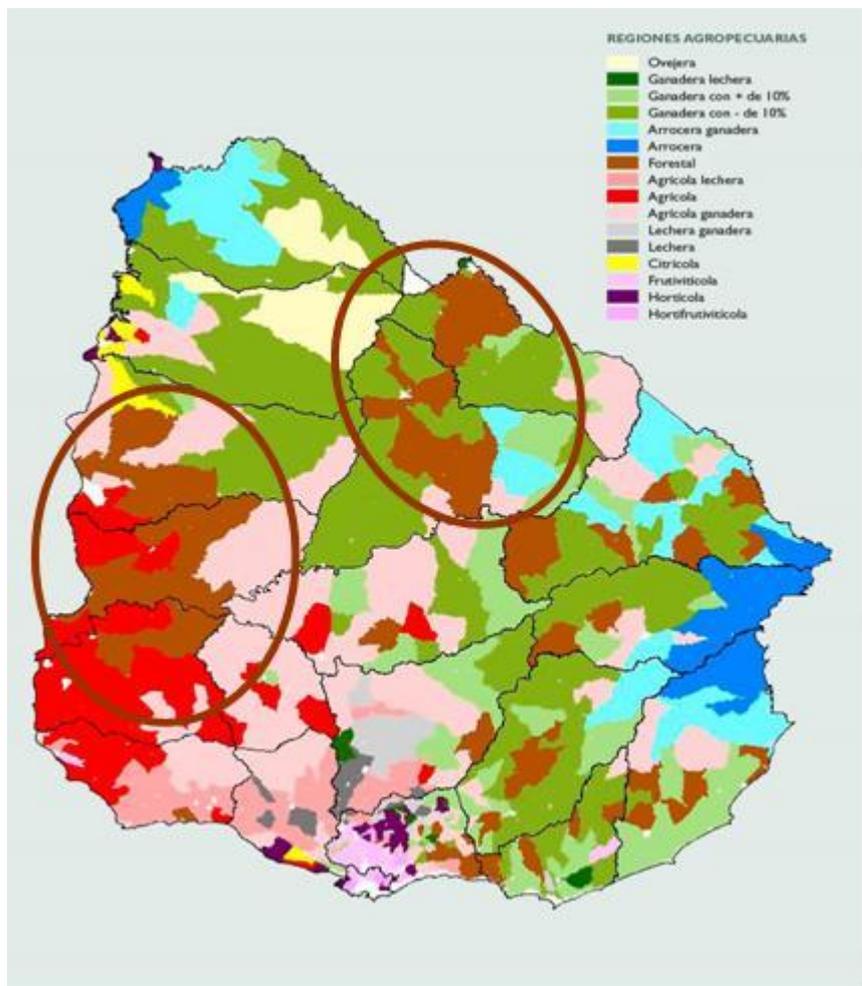
Según Tamosiunas (2011), a finales de los `80 el sector forestal era poco relevante en la economía del país y representaba el 2,3% del PBI, considerando todos

los servicios conexos. Es a partir de 1990 que comienza el efectivo desarrollo forestal, se evoluciona de una superficie de 40 mil a casi 700 mil hectáreas con forestación. A su vez, con la llegada abrupta de los proyectos forestales, los precios de la tierra con aptitud forestal, usadas como campo para la cría vacuna, aumentaron más de un 300% en las zonas noreste y litoral oeste.

**Etapa 4- 2005-2014:** Revisión y nuevas estrategias. En la fase agraria se destaca una menor tasa de plantación, la progresiva extranjerización del manejo y ordenación forestal, la inclusión de productores agropecuarios como socios de las multinacionales de la madera, en contratos de arrendamiento a largo plazo, y una marcada tendencia a la concentración de la propiedad en manos de pocos agentes para solucionar problemas de escala (Tamosiunas, 2011). Actualmente, según los datos del CGA de 2011, el área forestada es de 1.071.000 hectáreas, representando el 6,5% de la superficie total del país y un crecimiento respecto al año 1990 del 485% (Figuras 2 y 3). Si bien se verifica que Uruguay tiene una baja cobertura forestal, las plantaciones están concentradas en ciertas zonas con una cobertura muy importante (Carrquiry, 2012).



**Figura 2.** Regiones forestales en el año 1990 y 2000 (Tomado de MGAP-DIEA, 2015)



**Figura 3.** Regiones forestales en el año 2011 (Tomado de MGAP-DIEA, 2015)

Dentro de esta última etapa, una de las estrategias utilizadas por las empresas transnacionales ha sido la implementación de diferentes planes de asociación con productores agropecuarios, aportando capital de riesgo y tecnología para desarrollar plantaciones industriales. Con estos acuerdos, se ha obtenido materia prima desde establecimientos agropecuarios externos a la empresa industrial, además de la integración de silvicultura con ganadería. Además, dentro de esta estrategia se comienza a abandonar la inversión en activos que incluyan tierra propia (Brasenco, 2008).

En los últimos 25 años, desde que se promulgó la Ley Forestal a fines de 1987, la evolución del PIB silvícola –conjuntamente con el agrícola- fue muy dinámica: el

producto se multiplicó 3,4 veces y creció a una tasa anual del 5% (Cuadro 1). En ese período el PIB silvícola pasó de 4,1 a 7,3% del PIB total (Tommasino y Annunziatto, 2014). Además, Durán y Pérez (2013), establecen que en el año 2012, la fase silvícola ocupaba 12 mil trabajadores que junto con los 20 mil trabajadores que en ese año ocupaba la fase industrial, representan el 12% del total empleado en las cadenas agroindustriales. Tommasino y Bruno (2011), destacan que la calificación de la misma tiene una relación de 45% mano de obra calificada y 55% no calificada; cuando para el conjunto de los otros rubros (ganadería, agricultura, lechería y granja) esos valores eran de 24 y 76%, respectivamente.

**Cuadro 1.** Evolución del PIB agropecuario en el período 1988-2013 (\$ constantes de 2005, 1988 = 100)

<b>PIB</b>	<b>1988</b>	<b>2013</b>	<b>Cto. Anual (%)</b>
Agropecuario	100	187	2,5
Pecuario	100	131	1,1
Agrícola	100	342	5,0
Silvícola	100	336	5,0

Fuente: Tomado de Tommasino y Annunziatto, 2014.

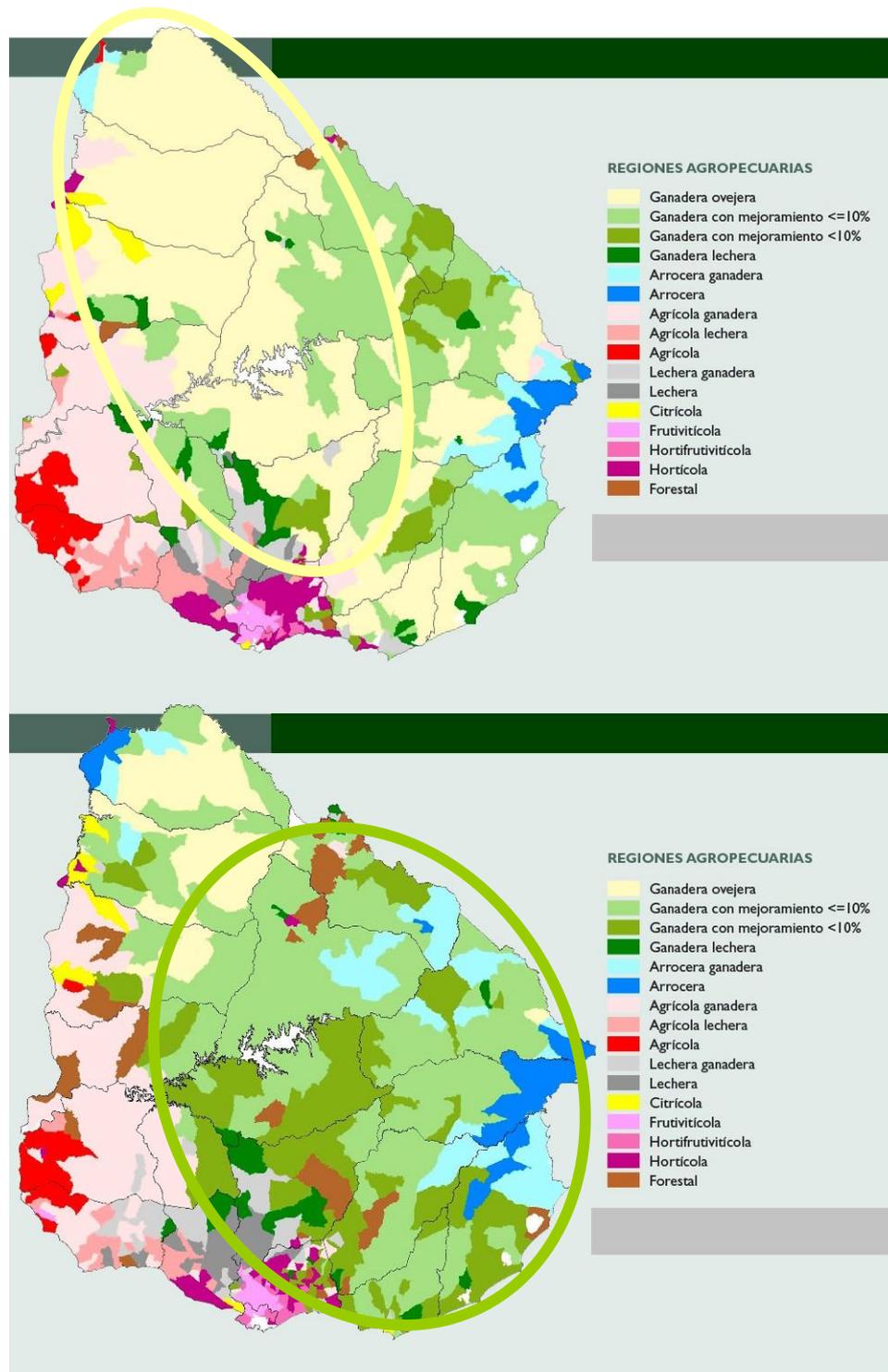
El desarrollo forestal se ha realizado con distintos objetivos empresariales, entre los que se pueden mencionar, plantaciones para la producción de paneles e industrialización interna no celulósica, la que ha sido desarrollada principalmente por empresas del norte del país. En el litoral y centro del país, la producción de madera rolliza ha sido para la elaboración de celulosa, en una primera etapa pensando en la exportación y a partir del año 2005 para abastecer a las propias plantas de celulosa, instaladas en el medio local (Arbeletche *et al.*, 2007).

A pesar de que la dinámica del sector forestal ha generado una competencia por recursos, la ganadería también ha mostrado un comportamiento dinámico, donde se observa crecimiento y transformación. Autores como Errea *et al.* (2011), señalan que a pesar del desplazamiento en el uso del suelo que han debido soportar las actividades vinculadas a la producción animal en las últimas décadas ante la fuerte

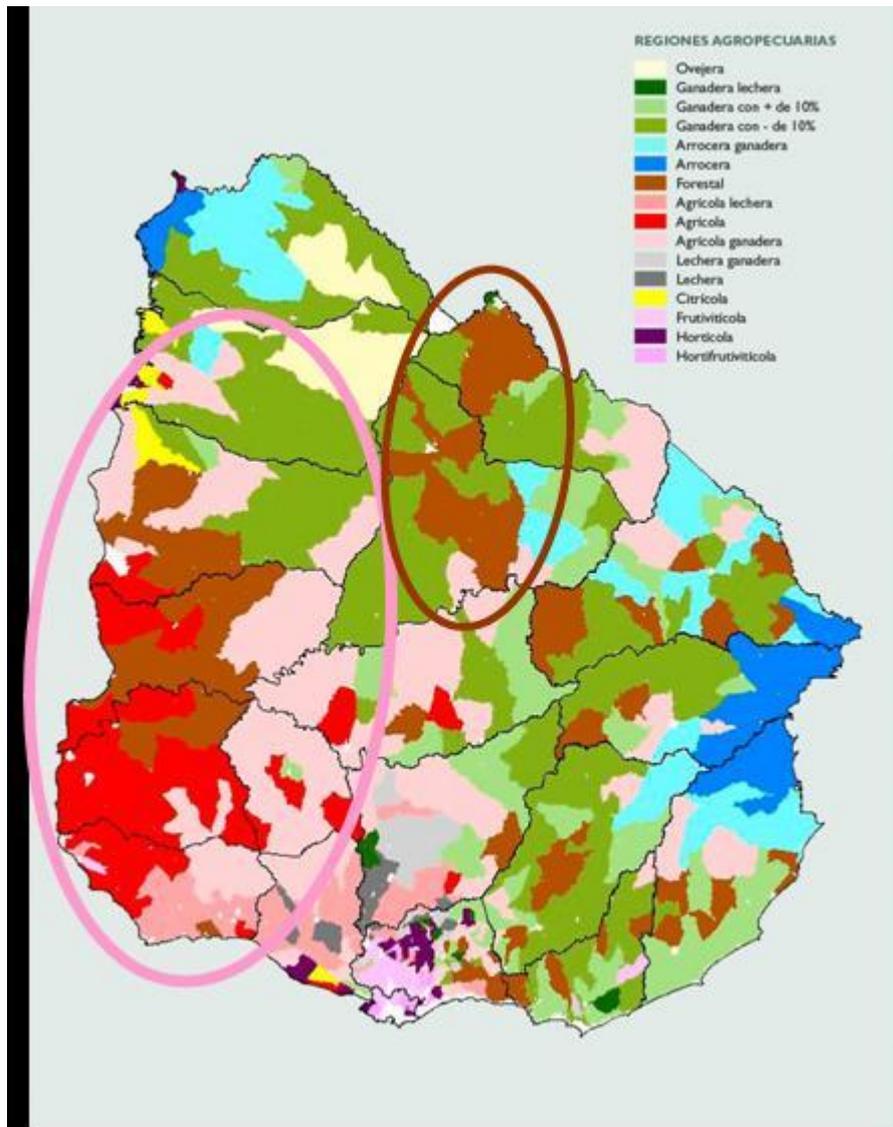
expansión agrícola y el sostenido crecimiento de la forestación, dichas actividades, en particular la ganadería y la lechería, mantienen el dinamismo y evidencian signos de intensificación (Vassallo, 2011; Mondelli y Arbeletche, 2014).

Si bien, desde comienzos de los '90 se da una caída de las existencias de ovinos, esta alteración sustancial de las relaciones ovinos/vacunos muestra la especialización de los establecimientos ganaderos y la mejora de la eficiencia productiva, a través de la adopción de nuevas tecnologías (Carrquiry, 2011). A pesar de las transformaciones descritas anteriormente, la producción ganadera en el país llegó en 2011 a los 991 millones de toneladas en pie, con una faena de 2 millones de cabezas y un coeficiente de extracción del 21% (frente a un promedio histórico que era de 15%); las exportaciones fueron de 337 mil toneladas peso carcasa, ubicando al Uruguay como octavo en el ranking mundial de exportadores, por delante de Argentina (Tommasino y Bruno, 2011). Peyrou (2014), destaca que el indicador más global, el de la producción total de carne vacuna, creció desde 1990 al 2006 a una tasa del 4,4% anual para mantenerse estable desde el año 2006 al 2014; y que también se observa una evolución de la edad de faena de los novillos, pasando los novillos de mayor edad (boca llena) de constituir el 80% de la faena en 1990 al 37% en 2014. Por su parte, los indicadores reproductivos de los rodeos vacunos muestran una evolución desde la década del '90 hasta el año 2014 positiva, aumentando en este período un 16% la tasa de procreo (Tommasino y Annunziatto, 2014).

En las Figuras 4 y 5, se muestra la regionalización productiva de acuerdo a los datos de los últimos tres censos agropecuarios, donde se aprecia la importante caída que han tenido las regiones ganaderas del país, acumulando una disminución de -4,8 millones de hectáreas (-43%). Esto se explica fundamentalmente por la gran disminución de la región ganadera-ovejera (-65%), que reduce su área total en 5,9 millones de hectáreas. Estas variaciones tienen directa relación con el descenso del stock ovino para el mismo período, que se redujo de 25,2 a 7,5 millones de cabezas, si bien el stock vacuno pasó de 8,7 a 11,1 millones, igual las unidades ganaderas totales de estos cambios significan una reducción del 3% de las mismas (MGAP-DIEA, 2015).



**Figura 4.** Regiones ganaderas ovejeras y ganaderas en el año 1990 y 2000 (Tomado de MGAP-DIEA, 2015)



**Figura 5.** Regiones ganaderas agrícolas, agrícolas y forestales en el año 2011 (Tomado de MGAP-DIEA, 2015)

La Figura 5, resalta la evolución de las regiones agrícolas, agrícolas-ganaderas y forestales con aumentos significativos en el último período inter censal.

La interacción del crecimiento sojero y la forestación con la ganadería han provocado impactos, que Arbeletche *et al.* (2007) y Vasallo (2011), describen de la siguiente manera: i) El crecimiento de la soja, demanda las tierras de mejor calidad y genera un aumento de su precio y renta, afectando al negocio ganadero por mayores costos, empujándolo a las tierras de menor productividad y/o la intensificación de su

producción; ii) Un área importante del cultivo de soja es realizada en agricultura continua por lo que no hay rotación con praderas y por tanto la ganadería es desplazada hacia tierras de menor valor; iii) La intensificación se da realizando principalmente suplementación, y llegando en algunos casos a invertir en corrales de encierro; iv) El aumento de los precios agrícolas comienza a actuar en forma negativa sobre la intensificación, ya que se puede cosechar el grano y venderlo, y no hacer silo de grano húmedo; v) La forestación por su parte, compite por las mismas áreas con la ganadería, teniendo como único efecto el incremento de la renta de la tierra; vi) En cualquiera de sus expresiones el crecimiento se basa en la gran empresa (forestal o agrícola), que presiona a la intensificación ganadera y como los sistemas invernadores requieren de fuertes inversiones de capital en los sistemas alimenticios, genera también una actividad que no está destinada a los pequeños agricultores; vii) Frente a los cambios que se provocan, la invernada responde incrementando su intensificación a través de la alimentación y reduciendo edad de faena. La cría en cambio no responde, lo cual, en el largo plazo, si se quiere desarrollar la ganadería se necesita focalizar que el problema está en la cría y no en la invernada.

Sin embargo, Arbeletche *et al.* (2007) concluyen que, ante todos estos cambios, ninguno parece incidir en los productores pequeños, ya que prácticamente los indicadores productivos se mantienen incambiados a lo largo del período analizado.

En éste marco de cambios sustanciales del sector agropecuario reflejado en los sistemas de producción, con consecuencias sociales, económicas y ambientales, la búsqueda y el desarrollo de estrategias productivas que permitan capitalizar ventajas socio-económicas para los productores familiares, no solo ha estado en la agenda política sino también ha sido de interés para algunas empresas privadas. Este es el caso de la empresa forestal MDP con su programa PIP.

## **1.1.2 Contextualización del Acuerdo de Cooperación entre el Movimiento de Juventud Agraria y Montes del Plata**

### **1.1.2.1 Montes del Plata<sup>1</sup>**

MDP es una empresa forestal fundada en Uruguay en el año 2009, integrada por un conjunto de sociedades anónimas, Eufores S.A., Stora Enso Uruguay S.A., Forestal Cono Sur S.A., El Esparragal S.A. Su objetivo ha sido el de producir y exportar pulpa de celulosa de *Eucaliptus* a los principales mercados del mundo, operando en forma eficiente y sustentable desde el punto de vista ambiental, económico y social. Cuenta con un complejo industrial, situado en Punta Pereira en el departamento de Colonia, de última generación capaz de producir 1.300.000 toneladas de pulpa de celulosa al año (Montes del Plata, 2015).

MDP también tiene como objetivo generar valor a sus accionistas y a la sociedad, mediante el establecimiento y la gestión de sus plantaciones forestales en forma integrada con otros usos de la tierra, manejando sus procesos en forma eficiente y respetando los valores locales. En el marco de su política de gestión, MDP busca el desarrollo de las comunidades en su área de operación a través de la generación de sinergias, empleo de calidad, capacitación y diálogo, así como la detección de oportunidades de integración y desarrollo con grupos de pequeños productores y fuerzas vivas de la sociedad (Montes del Plata, 2015).

Para cumplir en parte con sus objetivos y su política de gestión, implementa desde 2009<sup>2</sup> el PIP, que tiene como objetivo la optimización del uso de la tierra y la maximización de los beneficios que se producen en la integración de la forestación con otras formas de explotación agropecuaria.

El PIP está conformado por un Área de Negocios Forestales y un Área Agroforestación.

El Área de Negocios Forestales tiene dos subáreas, la de Compra de madera y fibra producida por terceros, y la de Fomento Forestal que está integrada por

---

<sup>1</sup> La información presentada en este ítem fue extraída del sitio web de la empresa, de entrevistas a técnicos pertenecientes al staff de MDP y de documentos aportados por los mismos.

<sup>2</sup> Desde 2007-2008 la empresa forestal Stora Enso ya tenía en funcionamiento integraciones productivas con productores.

arrendamiento forestal, aparcería forestal y promoción forestal, que son distintas modalidades de asociación que contemplan formas de integrarse al negocio forestal.

El Área Agroforestación tiene por objetivo maximizar el uso del suelo de los campos propiedad de la empresa<sup>3</sup>, específicamente del área no forestada (35% en promedio), integrando la ganadería y la apicultura en los mismos, mediante contratos de pastoreo con productores individuales o grupos cooperativos de productores y convenios de integración con grupos cooperativos de apicultores.

Dicha Área, tiene su sede en Durazno y desde allí se coordinan los campos de todo el país, en cuanto a ingresos de productores pastoreantes, negociación del contrato, el cobro, el cumplimiento del sistema de gestión de la empresa, asignación de predios, preparación para la cosecha liberando el predio, cambios de predio de productores, mantenimiento de infraestructura básica, etc.

El patrimonio de la empresa es de aproximadamente 192.000 hectáreas ubicadas principalmente en los departamentos de Durazno, Paysandú y Río Negro. Del total de hectáreas, 56.000 no están forestadas. Unas 120.000 hectáreas están afectadas a contratos en la modalidad de pastoreo, el resto están afectadas por silvicultura y cosecha. De los contratos, alrededor de 40.000 ha son contratos con productores asociados que tienen fomento forestal, y las restantes hectáreas están en manos de vecinos, productores locales y ex dueños de campos.

La empresa establece un orden de prioridad para los contratos en modalidad de pastoreo. Los de mayor prioridad son los productores que están asociados a Fomento Forestal; luego les siguen los ex dueños de campos comprados por la empresa; y finalmente (menor prioridad) los grupos o cooperativas de productores y productores vecinos a la empresa. Actualmente la empresa posee con éstos últimos 6 convenios en marcha, que involucran unas 2.000 ha totales.

El valor del pastoreo por hectárea establecido por la empresa para los productores se fija con una paramétrica, que es la misma para todos los arrendamientos de MDP. La paramétrica tiene en cuenta el IC (índice Coneat), el

---

<sup>3</sup> Del área total de la empresa se foresta en promedio el 65%, y dicha área es gestionada por el Área de Silvicultura.

precio de la carne (que se ajusta dos veces por año para los nuevos contratos) y el porcentaje de aprovechamiento ganadero.

El PIP, además de generar ingresos por pastoreo, genera certificación FSC (Forest Stewardship Council) que garantiza que los productos tienen su origen en bosques bien gestionados, lo que proporciona beneficios ambientales, sociales y económicos.

#### **1.1.2.2 Movimiento de la Juventud Agraria<sup>4</sup>**

El Movimiento de la Juventud Agraria fue creado por la Asociación de Ingenieros Agrónomos en el paraninfo de la Universidad, el día 5 de abril de 1945. Su primer Presidente fue el Sr. Andrés Martínez Trueba, quien posteriormente fue presidente de la República. Este Movimiento es una institución sin fines de lucro, a-política y a-religiosa que propende la radicación del joven y la familia rural en el campo con el propósito de capacitarlos y transferirles tecnologías, y de esta forma incidir directamente en el desarrollo nacional. La mujer ocupa un rol preponderante y desde siempre se puso en pie de igualdad con el resto de la familia rural. El medio ambiente fue y será motivo de atención permanente de este Movimiento, como así las tradiciones locales, las buenas costumbres y el amor al campo (Movimiento de Juventud Agraria, 2015).

La Misión de la institución es incentivar el crecimiento social y económico de los jóvenes del medio rural con educación, capacitación y asistencia técnica, para orientar sus decisiones con información y responsabilidad. También busca detener el éxodo de juventud rural, mejorando la condición personal del joven, de su familia y de la comunidad.

Su Visión es “*Ser un agente de cambio para la juventud del medio rural nacional, fortaleciendo el nivel social, cultural, moral y económico; para contribuir al desarrollo del país*” (Movimiento de Juventud Agraria, 2015).

---

<sup>4</sup> La información presentada en este ítem fue extraída del sitio web de la institución, de la entrevista al técnico extensionista de la misma y de documentos aportados por él mismo.

Como Valores promueve:

*Trabajo, Salud y Alegría: uso equilibrado del tiempo, que incluya la actividad física y mental mediante horas dedicadas al descanso, la recreación y el deporte.*

*Justicia y Libertad: queremos una nación más libre y justa.*

*Deber ciudadano: que nuestra indiferencia no sea causa del descuido de nuestros deberes como uruguayos.*

*Honestidad Moral: la mantendremos y enseñaremos a practicarla.*

*Responsabilidad: crear y acrecentar el sentido de responsabilidad de cada uno.*

*Igualdad: sin distinción de nacionalidad, credo, color, posición social u opinión política.*

*Respeto: Tolerancia para comprender y respetar todas las opiniones; y laicidad para respetar a cualquier tendencia, dogma u orientación política o religiosa.*

*Progreso: procurar el progreso individual y social de nuestras comunidades y de nuestros hogares.*

*Unión y cooperación: exaltar y promover la integración de generaciones para que trabajando juntos, se logren los objetivos del Movimiento.*

Actualmente el MJA está compuesto por 59 Clubes Agrarios en 10 departamentos, que nuclean a unos 1.983 jóvenes de ambos sexos, a los cuales se suman los núcleos familiares y vecinos, llegando a unas 5.546 personas integradas y que participan de una u otra forma en las distintas actividades realizadas, siendo en su gran mayoría pequeños productores familiares.

Los principales programas que el MJA brinda son: A) Programa Ovino: se orienta al desarrollo de la producción ovina a través de un Banco Ovino. Sus beneficiarios son jóvenes rurales dispuestos a iniciar un emprendimiento propio con afincamiento en el medio y que dispongan de predios pequeños para llevar adelante un proyecto productivo que no requiere de capital inicial propio. El Banco Ovino cuenta con una sencilla base de funcionamiento: en un plazo de 5 años, el beneficiario se obliga a devolver 12 ovejas cada 10 ovejas recibidas. El objetivo es brindar a los jóvenes rurales la posibilidad de desarrollar un emprendimiento basado en un sistema solidario que habilite su afincamiento en la zona. B) Actividades Deportivas y Culturales: tiene como fin la integración de Trabajo, Salud y Alegría:

uso equilibrado del tiempo, que incluya la actividad física y mental mediante horas dedicadas al descanso, la recreación y el deporte. C) Actividades de Capacitación: su objetivo es incentivar el crecimiento social y económico de los jóvenes del medio rural con educación, capacitación y asistencia técnica, para orientar sus decisiones con información y responsabilidad.

### **1.1.2.3 Acuerdo de Cooperación MJA-MDP**

Ambas instituciones en el año 2013, firmaron un Acuerdo de Cooperación. Los principales lineamientos del mismo se transcriben a continuación, destacándose los objetivos:

- 1) Generar sinergias entre el MJA y MDP para promover los objetivos de radicación de familias en el campo y el desarrollo de los miembros del MJA.
- 2) Acercar la actividad forestal a los miembros y familias del MJA a través de acciones tales como:
  - a) Brindar conocimiento y capacitación a los jóvenes del MJA sobre temas forestales.
  - b) Difundir oportunidades de empleo dentro del sector forestal o su cadena de valor entre los jóvenes del MJA.
  - c) Explorar oportunidades de integración de la forestación como una diversificación productiva para promover el desarrollo de las familias rurales.
- 3) Desarrollar un programa destinado a pequeños productores, para el manejo de ganado integrado a la actividad forestal en predios de la empresa, validar distintas tecnologías de manejo, compartir las experiencias generadas en estos programas, generar indicadores productivos y socio-económicos para un adecuado seguimiento.
- 4) Colaborar en el fortalecimiento institucional del MJA buscando las oportunidades de transferencia mutua de conocimiento, gestión y comunicaciones.

El programa de trabajo para el actual acuerdo ha permitido dar impulso a programas existentes dentro del MJA que apuntan al desarrollo productivo de grupos de productores, tales como el Programa Ovino. A su vez, este acuerdo tiene como objetivo la cría de ovinos y vacunos dentro de un predio forestal de MDP, generar indicadores productivos y de caracterización y evolución de las pasturas. También

procura validar tecnologías de manejo, así como mejoras en las pasturas de las áreas no forestadas para aumentar la performance animal, generar experiencias con diferentes diseños silvopastoriles, combinando la mejora de pasturas en las entrefilas forestales, el beneficio de la sombra y abrigo, y la producción de madera en explotaciones menores, a modo de generar sinergias entre ambas producciones. Además, está explícita dentro del Acuerdo la promoción del involucramiento de instituciones públicas.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Producción ganadera familiar y estrategias de persistencia**

En la década de los '80, Piñeiro (1985) proponía que el término productor familiar era un término que estaba definido por las relaciones sociales de producción, y que, por lo tanto, era conceptual y respondía a una variable cualitativa. Dicho autor considera que al término lo definen dos variables básicas, una es el uso predominante de trabajo familiar sobre la tierra (en propiedad o en usufructo) y la otra, que marca su diferencia con el campesinado, que la producción se desarrolla para mercados de productos. También la producción familiar esta firmemente vinculada a los demás mercados: mercados de insumos, mercado de dinero (emplea crédito), mercado de trabajo (compra y vende fuerza de trabajo), mercado de tierras (sus tierras pueden ser compradas y vendidas).

Tommasino *et al.* (2006), agregan que las pequeñas y medianas explotaciones familiares, se caracterizan por manejar un conjunto limitado de recursos (tierra y capital), lo que muchas veces determina un insuficiente resultado económico. Además, cuestionan su sustentabilidad, en los casos que ellos no sean capaces de generar estrategias tendientes a mejorar su inserción en el sistema; fundamentalmente cuando surgen cambios similares a los ocurridos en los últimos años en el escenario agropecuario, que afectan la competitividad de los más chicos.

Por su lado, Carámbula y Piñeiro (2006), describen a la agricultura familiar en retroceso y pocas veces en crecimiento ante estas rápidas transformaciones agropecuarias ocurridas en las últimas décadas del siglo XX, mientras que en el

mismo escenario existe una agricultura empresarial que crece y se desarrolla rápidamente, por lo que se puede describir una agricultura a dos velocidades.

A partir del 2005, el Estado (uruguayo) recuperó protagonismo en el diseño y ejecución de políticas públicas diferenciadas para los productores familiares. Un aspecto central es la realización por parte del MGAP de la primera construcción de los criterios para identificar la agricultura familiar uruguaya, seguido de un registro de productores familiares que es una herramienta fundamental para mejorar el diseño y la aplicación de políticas públicas diferenciadas hacia este sector. Según Vassallo (2010), actualmente la política de desarrollo rural tiene tres ejes relevantes de acción: Política de Tierras, Programas del MGAP y Programa de Descentralización.

De acuerdo a las Resoluciones del MGAP 219/14 y 387/14 (MGAP-DGDR, 2014): *“Productores/as Familiares son personas físicas que con o sin la ayuda de otros gestiona directamente una explotación agropecuaria y/o realiza una actividad productiva agraria que no requiere el uso directo de la tierra. Esta persona, en conjunto con su familia, debe cumplir los siguientes requisitos en forma simultánea: Realizar la explotación con la contratación de, como máximo, dos asalariados no familiares permanentes o su equivalente en jornales zafrales no familiares (500 al año) Explotar en total hasta 500 ha (CONEAT 100) bajo cualquier forma de tenencia. Residir en la explotación o a una distancia menor a 50 km de la misma. Ingresos familiares nominales extraprediales sean inferiores o iguales a 14 BPC<sup>5</sup> promedio mensual”.*

En este marco, y en base a las transformaciones ocurridas en los últimos tiempos en el país, Arbeletche (2010), afirma que en el corto plazo Uruguay es un país sin ninguna o poca protección para los productores agropecuarios, los cuales están enfrentados al mercado mundial. Estos mercados cada vez son más competitivos y una de las estrategias para mantenerse en el sistema productivo es mejorar la eficiencia de la producción para poder enfrentarlo.

Sobre este contexto, podríamos decir que existen otras estrategias adoptadas por lo productores familiares para su persistencia, de las cuales abordaremos

---

<sup>5</sup> A valor actual, la BPC equivale 2.819 pesos uruguayos, lo que eleva la cifra a 39.466 pesos uruguayos.

solamente la pluriactividad, el desarrollo de emprendimientos asociativos y la integración productiva.

### **1.2.1.1 Pluriactividad**

Junto a los cambios en el escenario productivo y como otra alternativa de sostenibilidad de los sistemas productivos familiares, se producen transformaciones importantes en la residencia y en las actividades que desarrolla la población rural.

Estas transformaciones relacionadas con la residencia y actividades desarrolladas por la población rural, permite la distinción entre familias monoactivas y pluriactivas utilizada por Schneider *et al.* (2006). La misma se basa en la siguiente definición: *“las pluriactivas son aquellas que se caracterizan por la combinación de actividades agrícolas con otras no agrícolas por los integrantes de la familia que residen en el medio rural. Las familias monoactivas se caracterizan por la exclusividad del trabajo agrícola en el interior de la propiedad que reside”*.

La pluriactividad, para Carámbula y Piñeiro (2006), es un fenómeno vinculado a esa agricultura familiar en retroceso y pocas veces en crecimiento, si por tal entendemos la combinación de actividades y ocupaciones agrarias y no agrarias dentro o fuera de la propia unidad productiva, considerando muy plausible que este comportamiento ayude a explicar la persistencia de la unidad familiar.

Para Schneider *et al.* (2006), la pluriactividad pasa a ser reconocida, lentamente, entre los especialistas y formuladores de políticas como parte integrante de una estrategia de desarrollo rural que fortalece las formas de reproducción social y económica de los productores familiares. La pluriactividad no puede ser entendida como un recurso transitorio o un mecanismo de precarización de la familia. Parece evidente igual, que la pluriactividad no es capaz por sí sola de promover el desarrollo rural, sin estar conectada a otras condiciones como acceso a la tierra, los mercados, capacidad de innovación, disponibilidad de crédito, etc.

En la actualidad en Uruguay, hay trabajadores con residencia urbana que se dedican a actividades agrícolas (por ejemplo: 37% de los trabajadores asalariados que trabajan en la agricultura residen en pueblos y ciudades) y hay trabajadores con residencia rural que se dedican a actividades no agrícolas (particularmente en el

sector servicios). Cada vez son menos (en términos relativos) los que residiendo en el medio rural se dedican a las actividades agrícolas (Carámbula y Piñeiro, 2006).

En otros casos, la pluriactividad sirve para mostrar la transición de la propia función de la agricultura, que además de producir alimentos y generar empleo, favorece el proceso de acumulación de capital y se presenta hoy como un sector plurifuncional, que no debe ser analizado únicamente por su eficiencia productiva, sino también por su contribución a preservar el ambiente y la propia dinamización del espacio rural. Por ejemplo, formas de agricultura que hasta hace poco tiempo eran condenadas, como el caso de la agricultura a tiempo parcial, actualmente son aceptadas como condición imperativa de desarrollo rural. En este escenario sobresalen las familias pluriactivas, en cuanto agentes capaces de frenar la salida brusca de población de las áreas rurales, dando un nuevo sentido al proceso de producción rural. De este modo con la emergencia de la pluriactividad, para comprender la dinámica de los espacios rurales, es necesario revisar los métodos tradicionales de producción, procurando entender como los actuales sistemas de producción acaban redefiniendo física, cultural y socialmente los espacios rurales (Schneider *et al.* 2006).

Priorizando dentro de la población rural los sectores sociales que presentan más dificultades, entre los que se encuentran los productores familiares de pequeña y mediana escala, trabajadores rurales, jóvenes rurales, es que Cantieri (2010) considera el asociativismo como un camino para promover otra forma de relacionarse y de producir.

#### **1.2.1.2 Procesos asociativos**

Analizando los cambios de la ganadería a causa del nuevo impulso forestal, Courdin (2013), plantea que existen productores familiares que acuden a estrategias asociativas para superar sus limitantes de escala y mejorar su inserción en el mercado, dados los contextos altamente competitivos y cambiantes de la economía nacional e internacional.

Según Marqués *et al.* (2008), las organizaciones cooperativas y asociativas, son un conjunto de personas que se reúnen bajo una estructura destinada a fines

específicos. Pueden haber sido parte o no del grupo de sujetos que definió la problemática que dio origen al emprendimiento, pero siempre, cada uno de las personas en la organización tendrá sus propias justificaciones para encontrarse en ella.

Por su lado, Mora y De Regil (2012), consideran que el asociativismo es un mecanismo de cooperación entre productores en donde cada productor participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Woolcock (2001), quien relaciona íntimamente los procesos asociativos con el capital social, nos dice que la idea básica de capital social es que la familia, los amigos y socios de una persona constituyen un activo de suma importancia, al que puede recurrir en momentos de crisis, disfrutar como un fin en sí mismo y, también utilizar para obtener ganancias materiales. Esto también vale para las comunidades, pues aquellas que cuenten con un abanico de redes sociales y asociaciones cívicas se encuentran en mucho mejor pie para enfrentar la pobreza y la vulnerabilidad, solucionar conflictos y/o aprovechar nuevas oportunidades. En cambio, la falta de vínculos sociales puede ejercer un efecto opuesto de igual importancia.

Este conjunto de personas reunidas bajo una estructura destinada a fines específicos, para Woolcock (2001)<sup>6</sup>, es el capital social de una comunidad, cuya definición se puede resumir de la siguiente manera: *“El capital social se relaciona con normas y redes que facilitan la acción colectiva. En segundo lugar, es importante que toda definición de capital social se centre más en sus orígenes que en las consecuencias; es decir, en lo que el capital social es en lugar de lo que hace. Este enfoque suprime una entidad como la “confianza” de la definición del capital social, porque si bien es cierto, la confianza es en sí de vital importancia, para nuestros actuales propósitos se entiende más como un resultado (de interacciones repetidas, de instituciones legales en las que se puede confiar, de reputaciones). En tercer lugar, para fines de claridad, el capital social tiene más sentido cuando se*

---

<sup>6</sup> Si bien se reconoce que existen otros enfoques acerca del capital social, como el de Putman, Coleman y Bourdieu, entre otros, a los efectos de este trabajo nos centraremos en la visión de Woolcock.

*entiende como una variable relacional (es decir, sociológica) más que psicológica (individual) o política (institucional/nacional). En cuarto lugar, para ajustar los diversos resultados asociados al capital social, es necesario reconocer la naturaleza multidimensional de sus orígenes. En quinto lugar, es importante recalcar que una definición estrictamente sociológica de capital social –es decir, centrada en las redes dentro de las comunidades, entre ellas y más allá de ellas – no debe cegarnos respecto del marco institucional dentro del cual se desenvuelven estas redes, en especial, la función del estado”.*

Uno de los principales desafíos que tenemos por delante es encontrar los caminos y los instrumentos que nos permitan generar procesos sociales más justos y solidarios. Para Marqués y Oreggioni (2007), estos procesos sociales ubican a lo humano como eje principal de los mismos, promoviendo el crecimiento y plenitud de los seres humanos. Estos autores entienden que el Cooperativismo y los Procesos Asociativos son herramientas válidas para el desarrollo. Para eso, es de suma importancia comprender cómo se desarrollan los procesos colectivos que los constituyen. Las organizaciones son las formas concretas y materiales en que los seres humanos dan respuestas a determinadas necesidades sociales.

Pensar en formas y procesos asociativos, es buscar modos o estrategias adecuadas para contrarrestar los efectos desintegradores que fomentan la división y el aislamiento; es detenerse en la necesidad de elaboración colectiva, de un proyecto que tiene múltiples dimensiones (social, productivo, cultural, político), que quizás requiera de un acompañamiento institucional, y su continuidad hasta lograr el afianzamiento y la autogestión (Cantieri, 2010).

La clasificación desarrollada por Woolcock (2001), clasifica al capital social en función del proceso asociativo y su implicancia en el desarrollo económico en cuatro perspectivas: la visión comunitaria, la de redes, la institucional y la sinérgica. Estas a su vez se definen como: A) La visión comunitaria: identifica el capital social con organizaciones locales, clubes, asociaciones y grupos cívicos. B) La visión de redes: destaca, por una parte, la importancia que tienen tanto las asociaciones verticales de personas como aquellas horizontales y, por otra, las relaciones que se dan dentro y entre entidades organizacionales como los grupos comunitarios y las empresas. C) La

visión institucional: sostiene que la vitalidad de las redes comunitarias y la sociedad civil es, en gran parte, el resultado de su contexto político, legal e institucional. D) La visión sinérgica: intenta integrar el desafiante trabajo proveniente de los ámbitos institucionales y de redes.

Por su lado, Marqués *et al.* (2008), a nivel nacional plantea muy esquemáticamente, con fines didácticos y haciendo una apretada síntesis de muchas corrientes y autores, tres niveles de situaciones grupales. Estos tres niveles también pueden ser momentos de un mismo proceso grupal por el que pasan las personas que se reúnen con el objetivo de realizar cosas en común. Las describe de la siguiente manera: 1) El nivel o momento de la serie, caracterizada por la dispersión de los integrantes y sus actividades, donde prevalece la singularidad de cada integrante de la situación grupal. 2) El momento del grupo, caracterizado por la conformación de la situación grupal propiamente dicha, donde prevalece la interacción de los integrantes, la asunción y adjudicación de roles y el trabajo del grupo. 3) El momento del equipo, caracterizado por la conformación grupal en la cual prevalece la precisión del objetivo y la tarea en función de la especificidad del equipo en relación a la organización a la que pertenece.

A su vez, Woolcok y Narayan (2000), distinguen 3 dimensiones de capital social: el de unión, el de puente y el de escalera. El capital social de unión (bonding) es de creación de redes de relaciones en un grupo determinado, se refiere a los lazos de familia, de amistad cercana y de comunidad, establecidos sobre la base de criterios homogéneos; son vínculos íntimos y de propósitos múltiples. El capital social de puente (bridging), de vínculos horizontales, de creación de sinergias entre grupos disímiles, se refiere a nexos que vinculan las personas y grupos dentro de una comunidad o ajenos a ella. El capital social de escalera, vínculos verticales (linking), se refiere a nexos entre los grupos y personas de distinta identidad y distintos grados de poder, creación de relaciones externas.

Autores como Mora y De Regil (2012) y Courdin (2013) consideran que la integración productiva y la asociatividad se presentan como opciones estratégicas para impulsar el desarrollo de productores familiares impactando en su desarrollo económico y social y en el entorno.

### **1.2.1.3 Integración productiva**

La integración productiva es considerada por Mora y De Regil (2012), como una alternativa para lograr el desarrollo de las comunidades rurales y la cooperación inter-empresarial; por esto la asociatividad, es un concepto con el que se relaciona la integración productiva. Los autores antes mencionados, consideran que en este proceso los empresarios trabajan y obtienen beneficios en forma conjunta, los cuales pueden ser tangibles como incrementar las ventas o reducir costos, lo que los motiva a asumir retos y a difundir las ventajas de la colaboración y la cooperación inter-empresarial.

La integración productiva vista como una forma de cooperación inter-empresarial voluntaria y deliberada, entre empresas y organizaciones independientes, permite a los participantes incrementar su competitividad y productividad, al reducir sus costos y acelerar su capacidad de aprendizaje, logrando ventajas competitivas que no podrían alcanzarse trabajando de manera aislada (Pendón *et al.*, 2013).

Según Arredondo y Hernández (2012), la competitividad y productividad se puede analizar desde diferentes niveles: macro, meso y micro. La productividad macro se refiere a factores externos a las empresas que inciden directamente en su desempeño. Se puede asimilar al entorno y al marco jurídico en el cual están inmersas, tales como seguridad, educación, infraestructura y entorno macroeconómico. La productividad meso tiene que ver con la creación del entorno empresarial más adecuado, a través de la interrelación de los diferentes agentes que intervienen en el mercado basada en las entidades públicas, privadas, la academia y las asociaciones empresariales. La productividad micro tiene en cuenta los factores internos de la empresa que afectan directamente su desempeño según la forma como usen sus recursos y la eficiencia de su gestión y procesos productivos.

Para Albuquerque (2006), el aumento de la productividad no depende sólo de las cantidades empleadas de los factores de producción (trabajo, recursos naturales, capital, tecnología), sino también de la forma como estos factores son organizados o combinados al interior de los procesos de producción y en los diferentes ámbitos territoriales en los que éstos tienen lugar. Así pues, el grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la

cadena productiva. De este modo, no puede aislarse la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas.

Por otro lado, la participación y el fortalecimiento de las comunidades locales son factores determinantes para un desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible es un complejo proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que lo habita (Mora y De Regil, 2012).

En este sentido Bellandi (2006), establece que en términos de intervención, resulta obligado pensar conjuntamente la “*construcción social del territorio*” junto con el fomento de los proyectos de integración productiva. Dicho de otra forma, el enfoque de los proyectos de integración productiva no puede ser exclusivamente empresarial ya que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen sus raíces evolutivas en nexos socio-culturales e institucionales de los territorios o lugares donde se sitúan.

Autores como Albuquerque (2006), consideran que la búsqueda de alianzas estratégicas entre actores locales, públicos y privados, a favor del desarrollo local y el empleo es una cuestión crucial, que requiere de la creación de una institucionalidad de perfil esencialmente técnico que, respaldada por un foro territorial representativo, se encargue de implementar las decisiones consensuadas por los actores locales. El proceso de globalización plantea nuevos retos a los diferentes territorios, regiones y localidades, simultáneamente crea un escenario de nuevas oportunidades, las cuales obligan a incorporar una capacidad endógena de aprendizaje e innovación.

Las falencias atribuibles al entorno para los pequeños agricultores según Arredondo y Hernández (2012), son: la tenencia de la tierra, poco uso de las ventajas comparativas para generar abastecimiento interno de productos agropecuarios y de

alimentos; bajo desarrollo de los mercados financieros, con limitaciones para el acceso a los mercados externos y la inversión privada; una débil o inexistente presencia del Estado en el campo. A la vez, definen dentro de las ventajas que plantea la integración productiva, la existencia de economías de escala por la disminución de costos de producción, la reducción de la curva de aprendizaje y la mayor posibilidad de acceso a nuevas tecnologías, lo que se traduce en un mayor nivel de competitividad. Por su lado, Lazzarotti (2006), agrega que es por lo tanto preciso traspasar las fronteras entre economía y sociedad, en el interior y fuera de la empresa, entre empresas y redes de empresas, entre empresas y territorio. Para estos objetivos, el territorio constituye una variable estratégica para el desarrollo empresarial.

Prahalad (2008), le da un sentido más amplio a la integración productiva y considera que la misma también implica *“aprender a vivir en una red de relaciones, donde no se trabaja de forma aislada o independiente, se tiene que aprender a entender prioridades, tiempos, decisiones y perspectivas distintas respecto a la problemática y la posible solución”*, se trata de realizar un trabajo colaborativo. Por lo que las evaluaciones de proyectos de integración productiva tienen que tener un enfoque amplio y multifactorial.

### **1.2.2. Evaluación de impacto**

La evaluación de impacto para Villarraga (1998), es entendida como el proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades del proyecto a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo orientado a: i) mejorar las actividades que se hallan en marcha; y ii) ayudar a la administración en la planificación, programación y decisiones futuras, con el fin de juzgar y/o valorar los efectos, ventajas o inconvenientes e impacto, del proyecto, sobre los beneficiarios.

Otros autores, como Castro y Chaves (1994), definen la evaluación de impacto de un proyecto social como el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función del problema social, se

hayan producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa.

En América Latina las metodologías de evaluación de impacto se han caracterizado por limitar las operaciones evaluativas, bien a la racionalidad interna de los proyectos o bien al reporte exclusivo de la eficiencia del uso de los recursos (análisis costo-beneficio) que son invertidos. Esto no permite aprender el impacto de los proyectos sociales sobre el problema que los origina (Mantilla, 2003).

Sin embargo, existen desde hace décadas métodos y técnicas de evaluación de proyectos de acción social con metodología de evaluación de impacto del proyecto implementado, al que Robirosa (1982), define como estructurados en la verificación del grado de satisfacción de los resultados esperados del proyecto, midiendo la solución del problema principal atacado con el programa implementado, pero que además miden los resultados colaterales positivos y negativos obtenidos en las demás variables y procesos significativos en el problema integrado.

Freeman, citado por Robirosa (1982), sostiene que la investigación en evaluación es de hecho una actividad política, un insumo que alimenta al complejo mosaico del cual emergen decisiones sobre política y asignación (de recursos), para la planificación, diseño, implementación y seguimiento de programas dirigidos al mejoramiento de la condición humana.

Otras de las finalidades de la Evaluación de Impacto descritas por Mantilla (2003), es aplicar un instrumento conceptual y metodológico con énfasis en la participación en todo el proceso evaluatorio, que ayude a elevar la capacidad institucional -no gubernamental- para la formulación, ejecución y evaluación de impacto de proyectos sociales y agropecuarios con el objetivo de mejorar los niveles de conducción y gestión estratégica de los recursos destinados a mejorar las condiciones de desarrollo regional y local. Se reconstruye con un alto grado de certeza la situación inicial que dio origen al proyecto y se establece si el proyecto da solución al problema que pretendía.

Para Guanziroli *et al.* (2007), el concepto de impacto se aproxima al de “*eficacia de desarrollo*”, ya que estima las consecuencias positivas y las negativas producidas por una intervención del desarrollo, directa o indirectamente, intencional

o no. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo. Se trata de un tipo de evaluación que se centra en el impacto o en los resultados amplios, generalmente a largo plazo, de un programa.

Distintos autores desarrollan la metodología de evaluación de impacto con un sentido más amplio que incluye diferentes dimensiones junto a sus respectivos indicadores y con los criterios metodológicos establecidos y descritos (Cañete y Salazar, 2003; Guanziroli *et al.*, 2007).

Autores como De Hegedüs (2013) y Bono (2014), cuyos trabajos son los antecedentes metodológicos y conceptuales que tiene esta investigación, definen las dimensiones de Pertinencia, Eficacia y Efectividad, y Sostenibilidad; a partir de los cuales se realiza la evaluación de impacto.

#### **1.2.2.1 Dimensión pertinencia**

Esta dimensión se define como el análisis de si los objetivos y resultados son adecuados, ajustados y congruentes con los problemas o necesidades existentes y las prioridades de los productores. Analiza si el Acuerdo de Cooperación, responde a las necesidades reales de desarrollo. Ello implica el análisis de la adecuación, pertinencia y congruencia tanto de los objetivos específicos del Acuerdo como de sus resultados reales, al contexto socioeconómico, institucional y físico del que se trate y con las prioridades definidas por los productores integrantes de los Clubes Agrarios. El análisis de la pertinencia permite determinar, de forma dinámica, la validez del Acuerdo de Cooperación frente a los cambios que pueden ocurrir durante la implementación.

La evaluación de la pertinencia culmina con el estudio de la congruencia entre los medios disponibles y los objetivos, y entre los objetivos de las distintas partes integradas.

#### **1.2.2.2 Dimensión eficacia y efectividad**

Se entiende como dimensión eficacia y efectividad el grado o magnitud en que los objetivos de los Clubes Agrarios y de los productores integrantes de los mismos son alcanzados a través de la ejecución del Acuerdo de Cooperación. Se busca

identificar los resultados y evaluar el grado, la magnitud en que han alcanzado sus objetivos y la calidad de los impactos de las acciones sobre el medio en el que el Acuerdo de Cooperación pretendía intervenir. Además, se intenta identificar logros no previstos en el diseño del mismo y tiene por objetivo vincular las acciones a los resultados. También se tiene en cuenta para evaluar la eficacia, el grado de dedicación de los actores del Acuerdo de Cooperación, los vínculos activos con otras organizaciones o instituciones locales, intentando caracterizar las acciones más importantes llevadas a cabo con éstas.

### **1.2.2.3 Dimensión sostenibilidad**

La sostenibilidad del Acuerdo de Cooperación es entendida como el grado en que puede mantenerse en el tiempo en función la estabilidad del acuerdo, marcos contractuales, sus plazos y riesgos; aprendizajes adquiridos (capacidades incorporadas); y grado en que los resultados son capitalizados y difundidos (efecto multiplicador a nivel local).

## **2. METODOLOGIA**

Esta investigación es evaluativa de carácter aplicado, que cae dentro del paradigma cualitativo (estudio de caso), formando parte de la Asistencia Técnica “*Diagnóstico socioeconómico de pequeños productores del Movimiento de Juventud Agraria, participantes del Programa Integración Productiva de la empresa forestal Montes del Plata*”, que el grupo de Ciencias Sociales de la EEMAC realizó a MDP, en el período mayo 2014-mayo 2015.

De acuerdo con Batthyány *et al.* (2011), la presente investigación cumple y responde a características esenciales de la investigación cualitativa, como ser la recolección de datos de campo en el lugar donde los participantes experimentan el fenómeno o problema de estudio, directamente con las personas, y donde los instrumentos y cuestionarios son construidos por los propios investigadores. El foco es aprender el significado que los participantes otorgan al problema o fenómeno en cuestión, y no el que le otorgan los investigadores, ni la literatura al respecto.

La estrategia metodológica para la evaluación de impacto socioeconómico del Acuerdo de Cooperación entre el MJA y MDP, consistió en un estudio de caso de tipo exploratorio y múltiple (Yin, 1994) de dos Clubes Agrarios (Bañado Grande y Dos Divisas). El estudio de caso se emplea para estudiar individuos, organizaciones, comunidades o grupos en un entorno o situación única, de forma intensa y lo más detallada posible (Stake, 1995).

Las unidades de análisis fueron los Clubes Agrarios y los productores integrantes de los mismos. Para los Clubes Agrarios se utilizaron las dimensiones e indicadores de la evaluación de impacto al igual que para el proceso asociativo. Para los productores los indicadores fueron los de caracterización socio-productiva, impactos económicos y la pluriactividad.

Se utilizaron como técnicas de investigación para la recolección de información la entrevista semiestructurada y la encuesta<sup>7</sup>. La encuesta definida por Batthyány *et al.* (2011), ya sea por muestreo o a toda la población, es un modo de obtener información, preguntando a los individuos que son objeto de la

---

<sup>7</sup> La encuesta se utilizó solo con fines de caracterizar productores y unidades productivas; los datos provenientes de la misma no se analizaron cuantitativamente.

investigación, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario con el fin de estudiarlos. Por su lado, las entrevistas semi-estructuradas son un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo o situación, utilizando como guía de conversación tópicos que son determinados previamente (Blanchet y Gotman, 2005). Para Díaz-Bravo *et al.* (2013), las mismas son "*una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar*".

Las principales características que plantea Batthyány *et al.* (2011), para una entrevista semi-estructurada estuvieron presentes en este trabajo de investigación: i) la información se adquirió mediante observación indirecta, a través de las respuestas de los sujetos encuestados; ii) abarcó una amplia cantidad de aspectos, que pueden ser objetivos (hechos) o subjetivos (opiniones, actitudes); iii) la recolección se realizó de forma estructurada: formulando las mismas preguntas en el mismo orden a cada uno de los entrevistados; iv) las respuestas de los individuos se agruparon, cuantificaron y posteriormente fueron analizados.

El trabajo de campo se dividió en cuatro etapas: Etapa I: exploratoria y de aproximación al Acuerdo de Cooperación, a las unidades de análisis y a las unidades espaciales. Etapa II: de caracterización de los productores ganaderos familiares y de sus respectivas unidades de producción. Etapa III: evaluación en profundidad del Acuerdo de Cooperación MJA-MDP. Etapa IV: procesamiento de la información, análisis de los resultados y elaboración de la discusión y conclusiones del trabajo.

**Cuadro 2.** Etapas de la metodología

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ACTIVIDADES DE CAMPO</b>
I. Caracterización de la zona de Trabajo	Relevamiento y sistematización de información secundaria.	
	Gira por la zona	Entrevistas a 4 productores líderes de los grupos del MJA
	Entrevistas a informantes calificados	3 entrevistas a técnicos de MDP, 1 entrevista a extensionista de MJA, 1 entrevista a técnico del MGAP
II. Descripción y caracterización de los productores ganaderos familiares y sus unidades de producción	Recolección de información a través de visitas a los integrantes de los grupos seleccionados del MJA	14 encuestas de tipo censal
III. Evaluación de impacto del Acuerdo de Cooperación MJA-MDP	Recolección de información a través de visitas a los integrantes de los grupos seleccionados del MJA	14 entrevistas semiestructuradas
IV. Procesamiento de la información	Procesamiento y sistematización de la información recolectada	
	Discusión y conclusiones finales	

La primera etapa (I) consistió en primera instancia en el relevamiento y sistematización de información secundaria (revisión de materiales y bibliografía) referente a la empresa forestal MDP (particularmente su PIP), al MJA, al Acuerdo de Cooperación entre ambas instituciones y a la zona de estudio el Departamento de Durazno. En segunda instancia, se recabó información primaria mediante entrevistas exploratorias semi-estructuradas, las que se realizaron a los productores líderes integrantes de ambos Clubes Agrarios. De las mismas se obtuvo una aproximación a las unidades de análisis, la población objetivo y la unidad espacial en donde se desarrolla el presente trabajo. Una tercera instancia, consistió en la realización de

entrevistas a informantes calificados, principalmente técnicos vinculados a la experiencia (el Supervisor de Negocios, el Coordinador de Negocios Forestales y el Coordinador Agro-Forestal de la empresa forestal MDP; el extensionista regional del MJA, y el Director Departamental del MGAP).

Para las entrevistas se elaboró una pauta que se seguía al momento de realizarla. Durante la entrevista se tomaron registros de forma escrita y se grabaron las mismas a través de un grabador de audio. La etapa culminó con la desgrabación de las entrevistas y su posterior análisis.

El producto de esta etapa (Etapa I), fue describir y elaborar un diagnóstico preliminar de las características principales y de funcionamiento de las unidades de análisis y del espacio donde se desarrolla el estudio. A partir de esta información recolectada y procesada, se definió, diseñó y construyó la estrategia y los instrumentos de las siguientes etapas (II y III).

En la segunda etapa (Etapa II), se realizaron las encuestas a los productores titulares de las explotaciones, integrantes de los Clubes Agrarios participantes del Acuerdo de Cooperación (ANEXO I). El objetivo fue describir y caracterizar a cada uno de los productores titulares de las explotaciones, sus familias y las unidades productivas que explotan. Los datos recabados en la encuesta para el presente trabajo, fueron procesados con objetivos cualitativos de caracterización socioeconómica y productiva de los productores ganaderos familiares integrantes de los Clubes Agrarios y sus explotaciones. A partir de los datos de la encuesta y para una mejor caracterización de las unidades y del impacto económico de la integración productiva, se realizó una estimación de los ingresos esperados a partir de la misma.

Para realizar la estimación se utilizó la información disponible de resultado de productores ganaderos del ejercicio 2013-2014 del cierre de Carpetas Verdes del Programa de Monitoreo de Empresas del Instituto Plan Agropecuario (IPA, 2015). Para el Club Bañado Grande, que pastorean un predio forestal de 76 ha, con una carga animal de 0,85 UG/ha, se proyectó en base a los productores de Ciclo Completo, cuyo ingreso bruto (IB) fue de 184 US\$/ha (con igual carga animal a la del predio forestal) para el ejercicio utilizado. El resultado es producto de la multiplicación de US\$ 184 x 76 ha, dividido el número de familias (7), lo que nos da

un ingreso bruto familiar anual de U\$\$ 1998. Para el Club Dos Divisas, se tomaron como base para la estimación el resultado de los predios ganaderos criadores de orientación ovejeros. Para éstos el IB=145 U\$\$/ha y la carga 0,85 UG totales/ha. Se asumió que las 0,85 UG son todas ovinas (objetivo de éste Club Agrario) para las 19,5 hectáreas de pastoreo del campo forestal. El cálculo proyecta producciones para dicha carga de 0,85 UG ovinas, que producirán 38,6 kg carne y 14,48 kg lana por hectárea, los que se multiplicaron por los precios, U\$\$ 1,32/kg de carne y U\$\$ 4,65/kg de lana del ejercicio; los cuales posteriormente se dividieron por el número de familias (7). Dicho cálculo nos dio un ingreso bruto familiar anual de U\$\$ 329.

La tercera etapa (Etapa III), se basó en realizar entrevistas semiestructuradas (ANEXO II), con el objetivo de evaluar el Acuerdo de Cooperación (MDP-MJA), utilizando la metodología Evaluación de Impacto. Dichas entrevistas se realizaron a los productores participantes del mismo. Los criterios metodológicos seguidos fueron establecidos analizando tres dimensiones, pertinencia, eficacia y efectividad, sostenibilidad, y sus respectivos indicadores. Se utilizó la pauta como guía en la entrevista, además de grabarlas en un grabador de audio, para su posterior desgrabación y síntesis de la información recabada.

Para desarrollar la pauta de entrevista, se tuvo como base los indicadores establecidos para estudiar cada una de las dimensiones de la evaluación de impacto del Acuerdo de Cooperación.

Para la Dimensión de Pertinencia los indicadores a relevar fueron: focalización, satisfacción, disponibilidad de condiciones, construcción de la demanda, congruencia medios-objetivos.

**Cuadro 3.** Dimensión Pertinencia

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
Focalización	Variables, condiciones, actividades, aspectos que hacen posible el cumplimiento de los principales objetivos del Acuerdo.
Satisfacción	Percepción positiva y negativa de los alcances del Acuerdo, formas de superar las limitantes.
Disponibilidad de condiciones	Existencia de factores determinantes en el territorio para el desarrollo de estos Acuerdos.

Construcción de la demanda	Proceso, origen, necesidades y condicionantes que determinaron la incorporación al Acuerdo.
Congruencia medios-objetivos	Coherencia, lógica entre los medios disponibles en el Acuerdo y los objetivos explícitos del Acuerdo.

Para la Dimensión de Eficacia y Efectividad, los indicadores establecidos fueron: el cumplimiento de las metas grupales (Club Agrario) e individuales (productores) planteadas, logros no previstos en el Acuerdo, conformidad con el sistema productivo, características principales de los productores beneficiarios, ingresos totales y proyectados de los productores.

#### **Cuadro 4.** Dimensión Eficacia y Efectividad

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
Metas grupales/cumplimiento	Definición de las metas planteadas por los Clubes Agrarios en función del Acuerdo y determinación del grado de cumplimiento de las mismas.
Metas individuales/cumplimiento	Definición de las metas planteadas por los productores individualmente en función del Acuerdo y determinación del grado de cumplimiento.
Logros no previstos en el Acuerdo	Externalidades producidas a partir del Acuerdo a nivel del Club Agrario e individuales de los productores.
Conformidad con el sistema productivo	Aprobación del sistema de producción que se definió y desarrolla en el Acuerdo.
Características principales de los productores beneficiarios	Integración los núcleos familiares de lo Clubes Agrarios: dependencia económica, radicación, edades, niveles educativos, participación en el trabajo predial.
Ingresos totales y proyectados de los productores	Aproximación a los ingresos totales familiares, origen y composición de los mismos; proyección de los ingresos a partir del Acuerdo y su contribución relativa a los ingresos familiares totales.

En el caso de la Dimensión Sostenibilidad, los factores que inciden deben examinarse a partir de las prioridades y los objetivos del Acuerdo, con indicadores como la estabilidad del Acuerdo, difusión del Acuerdo y aprendizaje institucional.

**Cuadro 5.** Dimensión Sostenibilidad

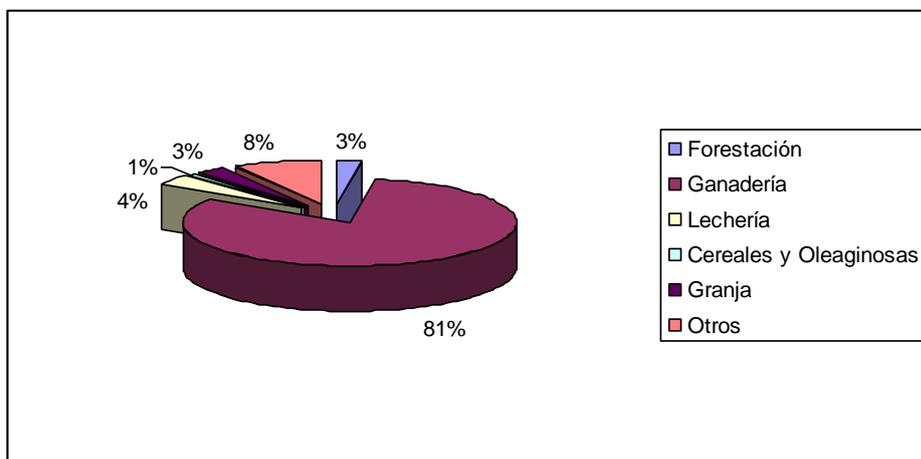
<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>
Estabilidad del Acuerdo	Seguridad de permanencia en el tiempo del Acuerdo, plazos, formas y condiciones contractuales del mismo.
Difusión del Acuerdo	Transmisión e intercambios de la experiencia del Acuerdo a distintos niveles (productores, grupos o instituciones), formas y evaluación de las mismas.
Aprendizaje Institucional	Capacidades incorporadas en lo productivo, organizativo, tanto a nivel individual como del Club Agrario a partir de la experiencia del Acuerdo.

La etapa IV consistió en el procesamiento y sistematización de la información recolectada, así como el análisis y la discusión de los resultados en función del marco teórico.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

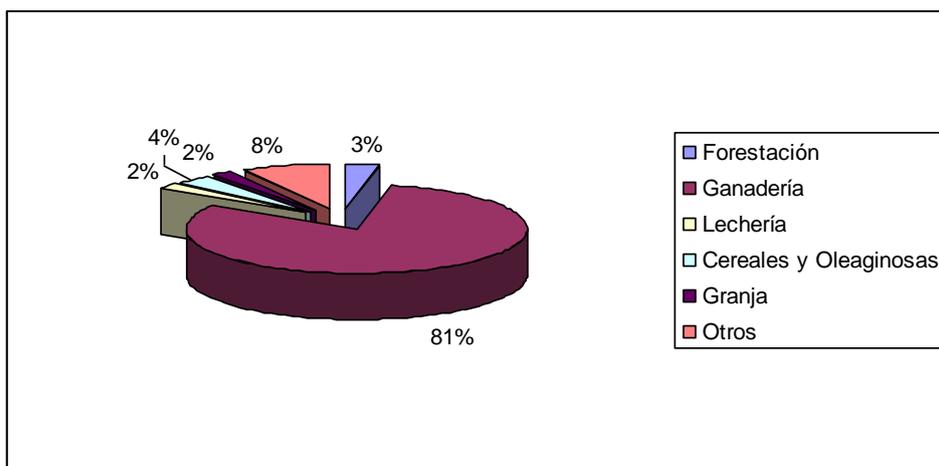
#### 3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ZONA DE ESTUDIO

La principal actividad económica del departamento de Durazno corresponde a la explotación pecuaria (ganadería): vacunos y ovinos. La agricultura de cereales y oleaginosas, muestra cambios importantes en el último Censo General Agropecuario (CGA), pasando de ser una actividad marginal en el año 2000 a ubicarse en la tercera actividad productiva y económica en el 2011. La forestación, después de la ganadería y la agricultura, es la actividad económica agropecuaria de mayor importancia.



**Gráfica 1.** Explotaciones (en %) según principal fuente de ingreso (Durazno, 2000).

Fuente: elaboración en base al CGA 2000 (MGAP-DIEA, 2002).



**Gráfica 2.** Explotaciones (en %) según principal fuente de ingreso (Durazno, 2011).

Fuente: elaboración en base al CGA 2011 (MGAP-DIEA, 2002).

Para analizar la población del departamento se tomó en cuenta la evolución, tanto de la población urbana como la rural, de los Censos de Población y Vivienda (INE, 2015).

**Cuadro 6.** Población por zona y viviendas particulares por zona según año censal, para el departamento de Durazno.

<b>Año censal</b>	<b>1996</b>	<b>2004</b>	<b>2011</b>
<b>Total Población</b>	<b>55.716</b>	<b>58.859</b>	<b>57.088</b>
Urbana	46.868	51.932	52.137
Rural	8.848	6.927	4.951
<b>Total Viviendas</b>	<b>18.618</b>	<b>20.778</b>	<b>22.927</b>
Viviendas urbanas	15.345	17.708	20.095
Viviendas rurales	3.489	3.070	2.832

Fuente: elaboración en base a Censos de Población y Vivienda 1996, 2004, 2011 (INE, 2015).

La población rural del departamento en el 2011 fue el 8,7% del total. Esta decreció desde 1996 hasta 2011 un 44%, mientras que la población urbana creció un 11% para el mismo período. Las viviendas también aumentaron en el área urbana y disminuyeron un 18,8% en el área rural en el mismo período. El comportamiento de la población urbana y rural de Durazno, tiene la misma evolución que la población a nivel nacional (Cuadro 7).

**Cuadro 7.** Población del Uruguay, urbana y rural, según año censal.

<b>Año censal</b>	<b>1996</b>	<b>2011</b>	<b>Var. %</b>
Total Población	3.163.763	3.286.314	3,9%
Urbana	2.872.077	3.110.701	8,3%
Rural	291.686	175.613	- 40%

Fuente: Elaboración en base a Censos de Población y Vivienda 1996, 2004, 2011(INE, 2015).

Este comportamiento de la poblacional puede estar explicado por la migración de los jóvenes, Aguirre y Varela (2010), clasifican al departamento de Durazno como uno de los que posee un comportamiento de corriente migratoria interna de jóvenes del Uruguay, y en base a determinados criterios lo clasifican como

expulsor de jóvenes. Además, estos mismos autores, definen las causas de los movimientos y distribución heterogénea territorial en Uruguay en un sentido amplio y no solo referido a las actividades laborales para la población en general y para los jóvenes en particular, refiriéndolas a cuatro componentes: ofertas educativas en los niveles medio, terciario y postgrado; diferencias en la oferta y remuneración en el mercado laboral; servicios de salud de nivel secundario y terciario; ofertas de bienes y servicios en general cuya expectativa de consumo es generada por la globalización cultural.

Tomando la realidad general de la población rural en Uruguay, el comportamiento de los jóvenes rurales tiene sus particularidades. Estas se expresan por ejemplo en que las ocupaciones de los mismos vienen creciendo en la rama terciaria o de servicios (con una mayor radicación urbana), mientras que en la rama primaria (ocupaciones agrarias) presentan inestabilidad con momentos de crecimiento y decrecimiento. Si se compara el inicio de la década del 2000 y el principio de la actual década la disminución ha sido de un 14% aproximadamente, y en los últimos tres años la tendencia ha sido también a decrecer (Romero, 2014).

Por otro lado, al analizar la evolución del número de explotaciones agropecuarias a nivel departamental y nacional, se observa que Durazno presenta un comportamiento diferente para el período 1990-2011, siendo la reducción de las explotaciones mucho más significativa a nivel nacional que departamental. Estas variaciones se muestran en el Cuadro 8.

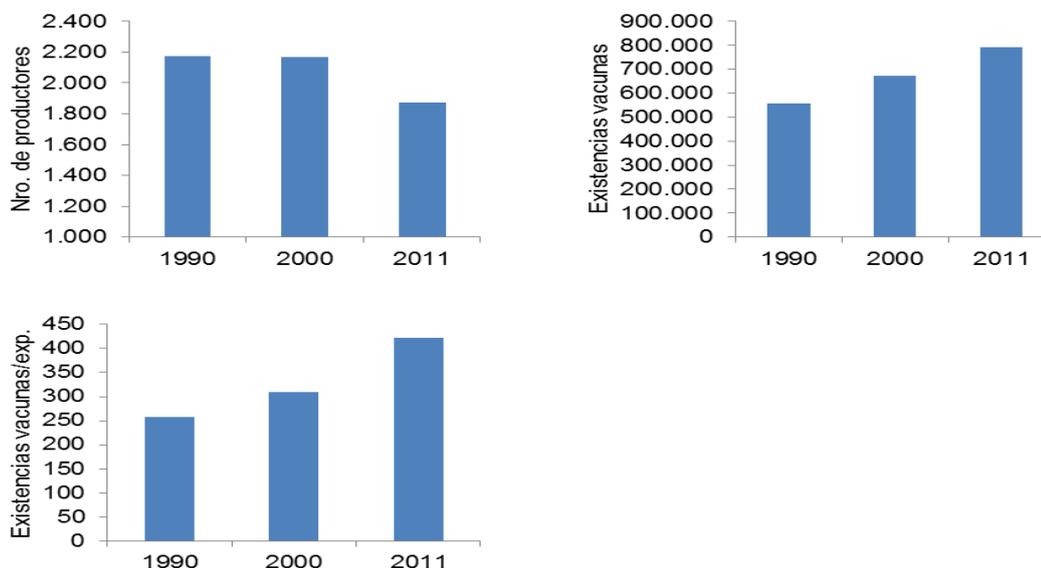
**Cuadro 8.** Número de explotaciones agropecuarias para Durazno y Uruguay.

	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2011</b>	<b>Variación (1990-2011) %</b>
<b>Uruguay</b>	54.816	57.131	44.781	-18,3
<b>Durazno</b>	2.223	2.364	2.062	-7,2

Fuente: Elaboración en base a Censos Agropecuarios 1990, 2000, 2011 (INE, 2015)

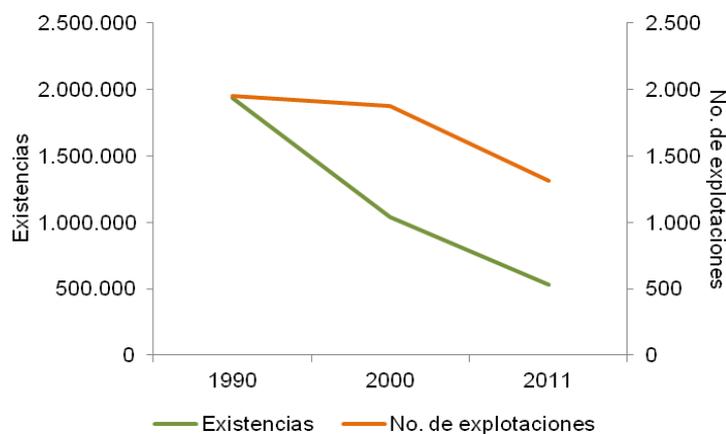
En el rubro ganadero, dentro del departamento de Durazno, hasta el año 2011, existe una reducción de explotaciones, un aumento de las existencias vacunas, con el consecuente aumento de vacunos por explotación (Gráfica 3), lo cual asociado

a la disminución de las existencias ovinas (Grafico 4), confirman una creciente especialización vacuna del departamento.



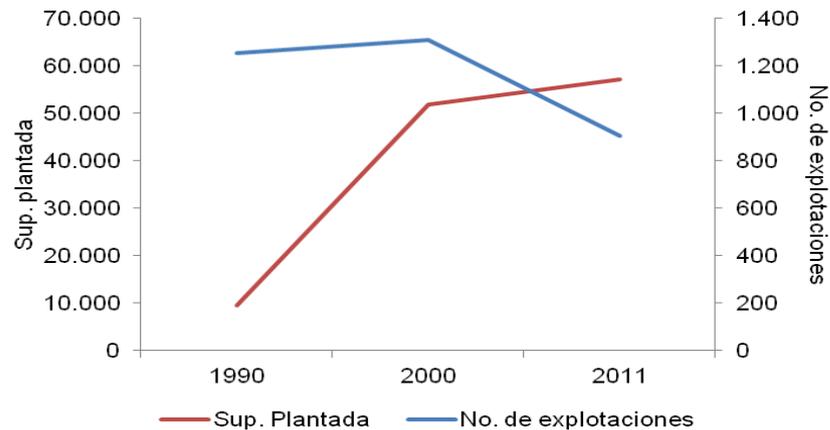
**Gráfica 3.** Número de explotaciones con vacunos, existencias vacunas en el departamento y vacunos por explotación, según año censal (Tomado de Serrentino *et al.*, 2015)

El rubro ovino en el departamento acompaña la tendencia a nivel nacional, con una reducción en número de explotaciones y de existencias ovinas. Aún así, el rubro sigue siendo el segundo en importancia económica.



**Gráfica 4.** Existencias y número de productores con ovinos, según año censal (Durazno) (Tomado de Serrentino *et al.*, 2015)

Los bosques artificiales en Durazno se han incrementado en superficie pese a que ha disminuido el número de explotaciones entre el CGA del 2000 y 2011, mostrando una concentración del rubro.

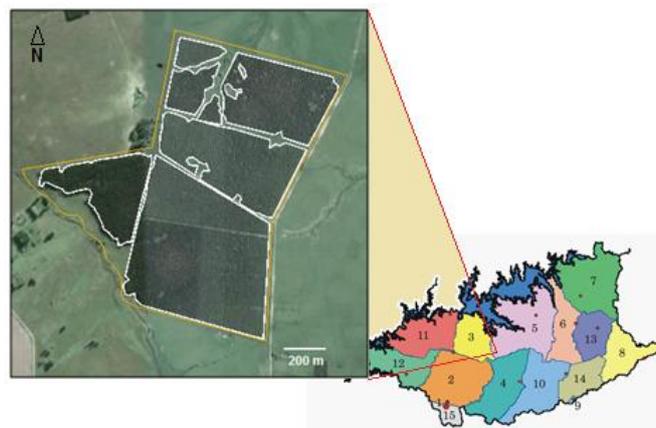


**Gráfica 5.** Superficie plantada y número de explotaciones con bosques artificiales, según año censal (Durazno) (Tomado de Serrentino *et al.*, 2015)

### **3.1.1. Caracterización de las Seccionales Policiales 5 y 15 del Dpto. Durazno**

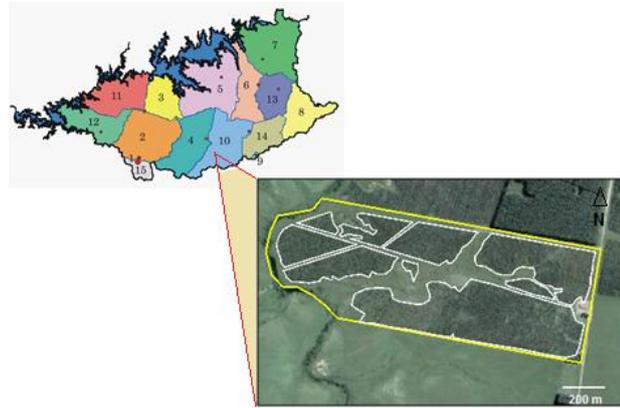
Los Clubes Agrarios “Dos Divisas” y “Bañado Grande” se encuentran dentro de las seccionales policiales 5 y 15, respectivamente. Los campos forestales de MDP asignados en régimen de pastoreo a los mismos, se encuentran en las seccionales policiales 5 y 10 del Departamento de Durazno (Figura 6 y 7). Los campos son:

- M<sup>a</sup> Cejas donde pastorea el Club Agrario “Dos Divisas”, y que tiene una superficie total de 112 hectáreas y su índice CONEAT es 82.



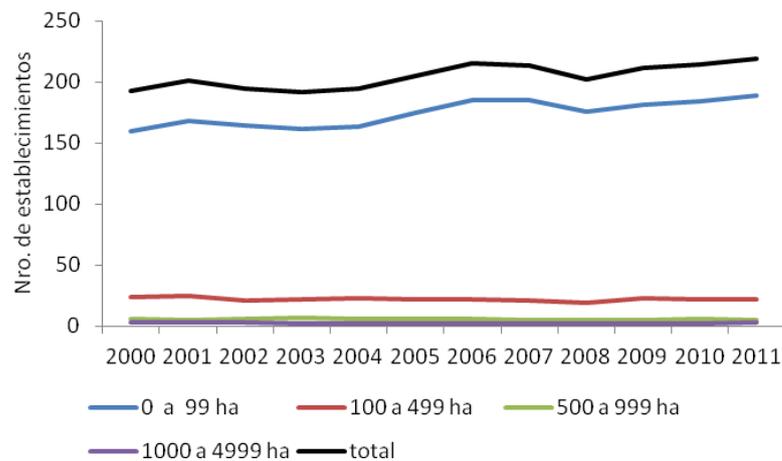
**Figura 6.** Ubicación del campo María Cejas (Seccional Policial 5).

- Las Magnolias donde pastorea el Club Agrario “Bañado Grande”, y tiene una superficie total de 76 hectáreas y su índice CONEAT es 107.



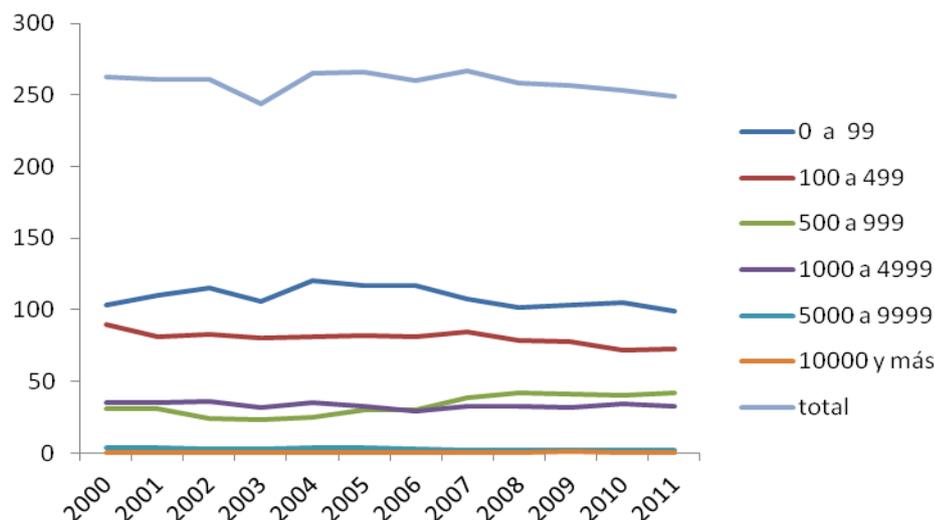
**Figura 7.** Ubicación del campo Las Magnolias (Seccional Policial 10).

El número total de establecimientos de la seccional 15 creció en el período ínter censal, lo cual es explicado por el aumento de los establecimientos del estrato de 0-99 ha, mientras que las explotaciones de más de 100 hectáreas no han crecido en número. Una hipótesis de éste comportamiento tan particular en el sector agropecuario, puede estar explicado por una ruralización del lugar de vivienda de muchos pobladores urbanos, los cuales van a vivir al medio rural próximo a la ciudad, y continúan trabajando en la misma.



**Gráfica 6.** Evolución del número de establecimientos según estrato de tamaño (Seccional policial 15, Durazno). (Tomado de Serrentino *et al.*, 2015)

La seccional policial 5 tiene la mayoría de los establecimientos en el estrato de superficie menor a 100 ha y muestra una tendencia de disminución del mismo, mientras los establecimientos de superficie comprendida entre 500 y 999 ha aumentan, mostrando la tendencia de concentración de la tierra al igual que en el resto del país.



**Gráfica 7.** Número de establecimientos según estrato de tamaño (ha) (Seccional policial 5, Durazno). (Tomado de Serrentino *et al.*, 2015)

## 3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS CLUBES AGRARIOS

### 3.2.1. Club Bañado Grande

Este Club surge a partir de la preocupación de varios vecinos de reunirse para tratar problemáticas comunes como ser el abigeato, la inseguridad y la disponibilidad de maquinaria; lo que derivó en la creación de un grupo “formal” de productores familiares pertenecientes a los alrededores de la capital departamental.

El grupo se consolidó en 2011 y está integrado por 8 familias, de las cuales 7 participan del Acuerdo con la empresa MDP (Cuadro 9). Actualmente el grupo cuenta con un presidente, un secretario y un tesorero; y mantiene una frecuencia mensual de reuniones para tomar decisiones acerca del funcionamiento del mismo y de la experiencia que están llevando a cabo con la empresa MDP.

**Cuadro 9. Características de los integrantes del Club Agrario Bañado Grande**

	Edad	Integrantes grupo familiar*	Principal actividad	Residencia	Nivel educativo **	Sup. (ha)
CBG_LP	36	4 (4)	predio	predio	UI	8
CBG_RR	37	4 (4)	mecánico	ciudad	TI	0
CBG_SA	54	4 (4)	predio	predio	EA	105
CBG_VP	54	4 (2)	comercio	predio	UI	50
CBG_IR	34	1 (1)	Ing. Agrónomo	predio	U	14,4
CBG_UC	60	4 (2)	Funcionario público	predio	CBC	72
CBG_NP	33	2 (2)	predio	predio	TT	5

\*(): Dependen del ingreso familiar; \*\*: UI, universitario incompleto; TI, terciario incompleto; EA, escuela agraria; U, universitario; CBC, ciclo básico completo; TT, terciario técnico.

Al poco tiempo de haber iniciado sus actividades en el marco del MJA, comienzan a participar del Plan Ovino; acuerdo institucional entre el MJA, el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria) y Sociedades de Criadores, para el fomento de la cría de ovinos. En el caso de este grupo, se realizó un convenio con la Sociedad de Criadores de Poll Dorset, a través de la cual pudieron acceder a una majada de cría. En este caso el grupo le está entregando las corderas al Club Agrario “Dos Divisas”.

En 2013, el grupo realiza el Acuerdo con la empresa MDP e ingresa los animales al predio forestal al finalizar (noviembre) dicho año. El predio, al cual accedió el grupo se denomina Las Magnolias, y está ubicado a 77 km de distancia de la zona donde residen la mayoría de los productores del grupo y cuenta con una superficie de 76 ha, de las cuales es difícil estimar cuántas son de pastoreo dado que el monte originalmente quedó mal implantado (Figura 7).

El sistema productivo desarrollado es recría de novillos (categoría de bajo requerimiento de supervisión). Cada integrante del grupo posee un cupo de animales (del cual mantiene la propiedad individual) que puede ingresar (que en algún caso ha sido cedido a otro integrante del grupo), que es de 10 novillos y que se ajusta cada 6 meses, con el objetivo de ajustar la carga del campo de acuerdo al crecimiento y desarrollo de los animales y las pasturas. En la actualidad, el campo cuenta con 56 vacunos, 64 lanares y 5 yeguarizos. Los lanares corresponden al cupo de uno de los

integrantes. Y los vacunos se reparten en los otros 6 cupos o productores. Los yeguarizos no ocupan ningún cupo porque son utilizados para el manejo animal común del grupo. Los animales son manejados de forma conjunta por el grupo, dividiéndose las tareas de manera que todos participen, turnándose para las actividades semanales (recorridas) y las mensuales (sanidad, etc.). El campo no cuenta con instalaciones para el manejo de los animales.

Para el funcionamiento de este Acuerdo el grupo no posee reglamento interno, sino que se rige por la reglamentación del MJA y las reglas de seguridad para contratos de pastoreo de MDP.

### **3.2.2. Club Dos Divisas**

Este Club se inicia en 2012 en el marco de actividades del Centro de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Durazno. La directora de dicho Centro se interesó por la experiencia del Club Agrario “Bañado Grande”, y promovió la realización de reuniones para ahondar conocimientos, integrar al grupo y crear vínculos institucionales (sobre todo con el MJA); con el fin acceder a los campos forestales. Actualmente el Club se integra por 7 familias pertenecientes a la zona María Cejas, de las cuales 4 viven en la zona rural y 3 residen en la ciudad de Durazno (Cuadro 10). Al inicio, el Club participó en el Plan Ovino y en 2013 realiza el convenio con la empresa MDP.

**Cuadro 10. Características de los integrantes del Club Agrario Dos Divisas**

	Edad	Integrantes grupo familiar	Principal actividad	Residencia	Nivel educativo	Sup. (ha)
CDD_GM	28	3 (3)	Trabajador rural	Trabajo	PC	0
CDD_EC	52	5 (4)	Empleada doméstica	Trabajo	CBC	45
CDD_TM	39	5 (5)	Funcionaria municipal	predio	PC	57
CDD_ST	28	5 (5)	Ama de casa	ciudad	CBC	0
CDD_MT	46	4 (4)	Funcionario municipal	ciudad	SI	0
CDD_JS	44	5 (5)	Funcionaria municipal	ciudad	SC	0
CDD_FH	34	3 (3)	Trabajador rural	predio	PC	90

( ): Dependen del ingreso familiar

\*\* : PC, primaria completa; CBC, ciclo básico completo; SI, secundaria incompleta; SC, secundaria completa.

El campo al cual accede este grupo se ubica a 55 km de la ciudad de Durazno muy próximo a sus establecimientos y tiene una superficie de 112 ha, donde 18 ha son de pastoreo (Figura 6). Actualmente dicho campo es ocupado por 37 ovinos pertenecientes a todo el grupo, los cuales fueron recibidos a través del Plan Ovino. Además, dos integrantes del grupo poseen 40 vacunos y 90 ovinos propios que pastorean en el predio, cantidad que fluctúa a lo largo del año según la cantidad de forraje a ofrecer.

Estos dos integrantes del grupo son los responsables de la toma de decisiones y las tareas de manejo de los animales, así como de hacerse cargo del pago de la renta a Montes del Plata. Además, otras tres familias participan en algunas instancias en el manejo de animales, pero no de forma frecuente como los anteriores.

Al igual que el grupo anterior, no poseen una reglamentación interna de funcionamiento; y las reuniones grupales se realizan esporádicamente, cada vez que cita uno de los responsables y no tiene una estructura de autoridades definida formalmente.

El campo no cuenta con instalaciones para el manejo de los animales, pero dada su proximidad a los productores integrantes, se utilizan las instalaciones de alguno de ellos.

### **3.3 EVALUACIÓN DE IMPACTO**

En este ítem se presentan los resultados y discusión de la evaluación de impacto del Acuerdo de Cooperación MDP-MJA, en un sentido amplio abarcando las tres dimensiones desarrolladas en el marco teórico: Pertinencia, Eficacia y Efectividad, y Sostenibilidad. Para cada una de las dimensiones se presentan sus respectivos indicadores de evaluación; en los cuales se deja constancia de lo dicho por los productores a través de la sistematización de sus respuestas (presentadas en letra cursiva y entre comillas).

#### **3.3.1 Indicadores de la dimensión pertinencia**

La dimensión pertinencia consiste en el análisis de si los objetivos y los resultados tienen coherencia y congruencia con las problemáticas y prioridades que los productores identifican. Los indicadores para evaluar esta dimensión son: focalización, satisfacción, disponibilidad de condiciones para la reproducción de proyectos similares, construcción de la demanda, congruencia entre los medios disponibles y los objetivos planteados.

A partir de las opiniones de los productores, se intenta visualizar la percepción que ellos tienen del Acuerdo en función de sus objetivos y de la implementación del mismo, los aspectos positivos y negativos, y cuáles son sus propuestas para mejorarlo.

Los Clubes focalizan de forma distinta entre ellos las variables en las cuales tiene impacto el Acuerdo en general, y la integración productiva en particular (Cuadro 11). Ambos Clubes focalizan como variable de impacto el acceso al recurso tierra, al cual consideran un recurso muy escaso para sus situaciones económicas y financieras, lo cual concuerda con lo expresado por Tommasino *et al.* (2006). Esta focalización está dada porque el Acuerdo les permite incrementar el capital, principalmente aumentando el capital en animales dada la mayor superficie a

explotar; lo que permite mejorar los ingresos y por lo tanto seguir radicados en el medio rural y trabajando en su medio de vida (lo que les es vocacional). El Club “Bañado Grande” focaliza adicionalmente dos variables de impacto: una hacia los jóvenes en los cuales el Acuerdo genera una motivación como oportunidad de trabajo, convocándolos a la participación, y otra en el fortalecimiento grupal dado por la experiencia que implica el trabajo colectivo y las actividades compartidas. Es de recalcar que este Club presenta más jóvenes radicados en los predios con posibilidades de sucesión de los mismos. Asimismo, este Club vive el proceso colectivo, la formación de capital social de unión (Woolcok y Narayan, 2000), anterior a la formalización del Acuerdo, esta experiencia implicó un aprendizaje, otra dinámica de funcionamiento y mayor compromiso que es evaluado positivamente.

**Cuadro 11. Indicador focalización**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><u>1) Acceso al recurso Tierra.</u>  <i>“La integración productiva con MDP, permite aumento de la superficie familiar que permita radicar a toda la familia en el campo”</i></p> <p><i>“Por lo económico y por poder acceder a tierra que está muy difícil”</i></p> <p><i>“Nos permitió mantener el vínculo con el sector, al no poder seguir explotando campos propios o arrendados, permitió mantener animales”</i></p> <p><i>“La superficie no permite radicarte, es un complemento para quién ya tiene una chacra”</i></p> <p><i>“Con un campo más grande, permite acumular capital, ser una caja de ahorros”</i></p> <p><u>2) Jóvenes:</u>  <i>“Futuro en el campo para los hijos de los integrantes del club agrario”</i></p>	<p><u>1) Acceso al recurso Tierra.</u>  <i>“Capacidad de tener más superficie, más animales, no descapitalizarse”</i></p> <p><i>“Estimulo de seguir radicado en el campo. Se mantiene el medio de vida, las raíces, lo vocacional”</i></p> <p><i>“Y yo que sé, no sé, mientras me vayan dando para estás ovejas, pero digo, yo estoy ahí para ayudarlos, a mí me sirve, siempre hace falta el campo”</i></p>

<p><i>“Hace hábito de trabajo en el campo y genera más trabajo”</i></p> <p><i>“Los jóvenes participan, se integran, hacen”</i></p> <p><u>3) Fortalecimiento Grupal:</u>  <i>“La integración al MJA y sus actividades grupales enriquecen y dan otras oportunidades”</i></p>	
---	--

El Acuerdo de Cooperación MJA-MDP podría ser considerado como producto de la transformación productiva que ha ocurrido en el país en los últimos 25 años, con la introducción de nuevos rubros de producción en general y el aumento de la superficie forestal en particular. Estos cambios han afectado a la ganadería, y dentro de ella especialmente la competitividad de los productores familiares. Sin embargo, este tipo de productores han generado estrategias tendientes a mejorar su inserción en el sistema, a través de procesos asociativos o integrándose a organizaciones, lo que les otorga mayores posibilidades de aumentar su competitividad y su resultado económico (Tommasino *et al.*, 2006), mejorando así su recurso capital y el acceso al recurso tierra. La experiencia analizada podría ser un claro ejemplo de ello.

En cuanto a la satisfacción de los grupos respecto al Acuerdo, ambos evalúan de forma positiva el acceso a la tierra, ya que les permite acumular capital en animales, completar ciclos productivos dado que la escala de sus predios de origen no les permite criar ni invernar animales, y mejorar la comercialización ya que el aumento de superficie permite diluir carga y poder especular más con el mejor momento de venta en función de los mejores precios (Cuadro 12). De las interacciones y efectos descritos por Arbeletche *et al.* (2007), que provocan en la ganadería el crecimiento sojero y la forestación, se es coincidente en que la forestación compite por las mismas áreas con la ganadería, teniendo como efecto importante el incremento de la renta de la tierra, sumada a la escasez en cuanto a disponibilidad de superficies acordes a los productores ganaderos familiares, lo cual les impide competir en el mercado por este recurso. Con este Acuerdo los

productores de los grupos pudieron tener acceso al recurso tierra y además manejar opciones para seguir por esta vía y con algunas alternativas tecnológicas, aumentando la superficie a explotar y la acumulación de capital.

Además, el Club “Bañado Grande” considera positivo el fortalecimiento del grupo, dado por la mayor integración entre los participantes que exige el trabajo colectivo, ya que implica desde coordinación de los trabajos de campo como de las actividades de gestión.

**Cuadro 12. Indicador satisfacción**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><u>A) Aspectos Positivos:</u>  <i>“Muy buena. Muy útil”</i></p> <p><i>“Para fortalecer el grupo”</i></p> <p><i>“Es una caja de ahorros, permite completar ciclos productivos y mejorar la comercialización”</i></p> <p><i>“Permitió mantener el capital animal”</i></p> <p><i>“Existe necesidad y voluntad de explotar más superficie dentro del convenio”</i></p> <p><i>“El hecho que nos estén dando tierra es positivo, es muy bueno”</i></p> <p><i>“Tenemos decisiones libres, cumpliendo sus reglas, ellos no se meten”</i></p> <p><u>B) Aspectos Negativos:</u>  <i>“Lo negativo es la distancia al campo, el traslado. El trabajo con animales en el monte sin infraestructura”</i></p> <p><i>“Se necesita más apoyo de MDP para el mantenimiento de alambrados, que apoyen más con materiales para hacer instalaciones para trabajar con animales, alambrados”</i></p>	<p><u>A) Aspectos Positivos:</u>  <i>“Bien. Buena. Muy bueno”</i></p> <p><i>“Lo bueno ha sido el campo, si nos dieran otro campo mejor”</i></p> <p><i>“Sí hubiera otro campo cerca sacaría mas animales”</i></p> <p><i>“Ampliar la extensión del campo para crecer más”</i></p> <p><u>B) Aspectos Negativos:</u>  <i>“Hay que reunirse más, si nos llevamos bien, pero no nos reunimos, somos medio quedaditos, hay que reunirse más, para saber más”.</i></p> <p><i>“En lo grupal juntarnos más, nos estamos juntando poco”</i></p>

<p><i>“Al ser pastoreo, ellos deberían incentivar invirtiendo en su campo”. “Para mejorar, pensando en el futuro hay que fraccionar los campos, hacer tajamares, eso haría posible manejar campos más grandes”</i></p> <p><i>“Para mejorar está que las condiciones de plazo del acuerdo permitan realizar inversiones y en el funcionamiento del grupo, mejorar el manejo del campo, ajustar la carga en función de la evolución de peso de los animales”</i></p>	
--	--

Dentro de los aspectos negativos, “Bañado Grande” menciona la distancia al campo, la falta de instalaciones para el trabajo con animales y la falta de apoyo de MDP para inversiones en alambrados e infraestructura. Estos factores dificultan el manejo de los animales y la realización de las tareas en forma adecuada y planificada. El Club considera que otros aspectos a mejorar serían el manejo del campo y los ajustes de carga animal, ya que esto les permitiría realizar un mejor aprovechamiento de las pasturas. Para ello, los productores han considerado opciones tecnológicas y de inversión (subdivisiones, aguadas, etc.), tanto para mejorar la producción actual como para poder acceder a campos de mayor superficie.

Se podría decir que esta dimensión para el Club “Bañado Grande” tiene un mayor grado de satisfacción respecto al Club “Dos Divisas”, ya que éste último manifiesta pocos aspectos relevantes en lo positivo; y dentro de los negativos considera que en los aspectos asociativos el Club muestra dificultades, resaltando la poca actividad y participación grupal, estando en fase de conformación su capital social de unión, la creación de redes de relaciones del grupo (Woolcok y Narayan, 2000).

Respecto a la disponibilidad de condiciones para reproducir la experiencia, podría decirse que la misma sería posible por la existencia de más campos de la empresa MDP en la zona y por la existencia de productores con características similares a los de ambos Clubes (Cuadro 13). Las limitantes más destacadas por los

productores son: la no existencia de otros Clubes Agrarios en el departamento y la dificultad para organizarse y agruparse que tienen los productores en la zona.

**Cuadro 13. Indicador disponibilidad de condiciones**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
No hay en la zona más clubes agrarios como para participar en estas experiencias. Sí hay más productores con características similares, pero no están organizados.	No hay en la zona más clubes agrarios como para participar en estas experiencias. Sí hay productores (chicos) que podrían participar como grupo de estas experiencias.
<i>“la limitante es la capacidad de agruparse”</i>	<i>“La zona no está habituada a trabajar en grupo”</i>
La empresa MDP cuenta con más campo en la zona.	La empresa MDP cuenta con más campos de estas características.

En cuanto a la construcción de la demanda, los Clubes analizados muestran diferencias entre ellos (Cuadro 14). Los productores del Club “Bañado Grande” tienen una historia previa de proceso asociativo, de compromiso colectivo al momento de conformación del Club Agrario (que incluye una postulación como solicitante de tierra ante a un llamado a grupos de colonos del INC), y más aún luego del acceso al campo de MDP. La participación y la pertenencia al Club se visualizan en todos sus integrantes. Contrariamente, los productores del Club “Dos Divisas” se nuclearon con la posibilidad de acceder al campo forestal, y fue en simultáneo que se integran al MJA, teniendo como ejemplo la experiencia asociativa y la integración al MJA del otro Club. De esta forma, se deja ver en el Club “Dos Divisas” un proceso más relacionado a liderazgos que a participación colectiva. Esto los diferencia sustancialmente en la construcción de su capital social de unión y sus consecuentes beneficios; tal como lo considera Woolcock (2001), quien afirma que el capital social debe centrarse en sus orígenes (que son de naturaleza multidimensional), en lo que es en lugar de lo que hace, ya que es una variable relacional, sociológica más que psicológica.

**Cuadro 14. Indicador construcción de la demanda**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p>La conformación como Club Agrario tiene como antecedentes, la conformación de un grupo de vecinos, para solucionar temas de inseguridad y abigeato en la zona.</p> <p>Vínculos personales, con Radio Rural y con MJA, terminaron en la conformación del Club Agrario.</p> <p>Como MJA la primera acción es integrar el Proyecto Ovino.</p> <p>El acceso al PIP surge a través del MJA que tiene el vínculo con MDP y combina estos campos disponibles de la empresa con la inquietud y necesidad expresa nuestra de necesidad de campos.</p> <p>Existía un antecedente de haberse presentado como grupo a un llamado a aspirantes a colonos del INC.</p> <p><i>“En el grupo todos tienen predios chicos, había que estar cultivando, sobrealimentando, siempre se vio la necesidad de más campo para crecer”</i></p>	<p>La experiencia surge a partir de la inquietud del Centro de Desarrollo Social (Intendencia de Durazno), con el objetivo de juntar los jóvenes.</p> <p>Continúa con la propuesta del Club de ingresar al campo forestado que se encuentra en la zona.</p> <p>Por intermedio del extensionista del MJA surge el convenio MDP-MJA.</p> <p>Luego el club se integra al proyecto ovino.</p> <p><i>“Lo vimos como oportunidad para las gurisas de que tuvieran algo propio”</i></p> <p><i>“Cuando comenzó el grupo mi patrona fue la que organizó. Iba ella e iba yo acompañarla, escuchaba y me fui interesando. Lo del acceso al campo no lo sé”</i></p> <p><i>“Ni idea, a mí me invito Sofía que era la encargada de la Oficina de Desarrollo, primero a lo del club y después a lo del campo”</i></p> <p><i>“No sé, bajo qué necesidades surge está experiencia, a mí me invitaron sí quería participar y asociarme al grupo. Para probar a ver como era, me dijeron que me daban para unas ovejas y vamos a probar a ver”</i></p>

El estudio de caso de ambos Clubes Agrarios muestra como han acudido a estrategias asociativas para mejorar la escala, la inserción en los mercados y de fortalecimiento del capital humano, generando un abanico de redes sociales para enfrentar la pobreza y la vulnerabilidad, solucionar conflictos y/o aprovechar nuevas oportunidades, aspectos descritos por Woolcock (2001) y Courdin (2013). Mostrando también que las diferencias de historia y construcción de la demanda entre ambos Clubes son determinantes y tiene su impacto en la profundidad en que el proceso

asociativo y la construcción de capital social de unión se dan; y en la formalización de institucionalidad dentro del MJA (capital social de puente, vínculos horizontales) se desarrolla; siendo más profundos y relevantes en el Club “Bañado Grande”. Este aspecto sería importante considerar al momento de la conformación de nuevos grupos o Clubes con objetivos de ingresar al PIP.

A su vez, la pertenencia al MJA les ha dado respaldo, representatividad, oportunidades de alianzas (MDP) y los hace trascender a otros ámbitos espaciales, territoriales y sociales de participación y decisiones, como integrar la Mesa de Desarrollo Rural de Durazno; aspectos destacados por Pendón (2013) en su trabajo y que se vinculan con el desarrollo de capital social de escalera (vínculos verticales) definidos por Woolcok y Narayan (2000).

Respecto a la congruencia entre los medios y los objetivos que propone el Acuerdo, tiene como aspecto central para los productores nuevamente el acceso a la tierra y las posibilidades productivas y económicas que se les ofrecen a los jóvenes que viven en el campo que son una motivación a su permanencia en el medio rural (Cuadro 15). Estos aspectos son coincidentes con los considerados en la variable focalización.

**Cuadro 15. Indicador congruencia medios-objetivos**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Congruente, son parte del MJA y tienen posibilidad de tener tierra. Mejora lo económico y da acceso a tierra que es muy difícil”</i></p> <p><i>“Es congruente en los productores que tienen hijos viviendo en el campo”</i></p> <p><i>“Agrandando el campo se agranda la superficie, los jóvenes pueden meter algún animal en la forestal. Es una experiencia nueva para los jóvenes, que entusiasma, motiva, es diferente”.</i></p> <p><i>“Solo con este medio no, tiene que ser acompañado por créditos, inclusive para la compra de campos. Estamos</i></p>	<p><i>“Congruente. Posibilita extenderse, tener animales, ayuda a radicarse en el campo”</i></p> <p><i>“Por que al uno tener donde echar los animales ya medio como le da más ganas de seguir en el campo, sino es brava la cosa”</i></p> <p><i>“Ayuda para quedarse en el campo, por que quedarse por quedarse los jóvenes no, se pueden quedar, aunque hoy está bravo para quedarse”</i></p> <p><i>“Y, capaz que sí, es medio chico el campo así como para eso; como para vivir un joven en el campo de eso no da”</i></p>

<i>complicados con las rentas, hay pocos predios, pocos predios chicos y están muy caros”</i>	
---	--

A partir de las respuestas de los productores, observamos que los mismos consideran congruente el Acuerdo de Cooperación por dar acceso al recurso tierra y permitir tener una actividad productiva a productores jóvenes o aquellos que tienen hijos jóvenes viviendo en el campo, situaciones que se dan en la minoría de las familias integrantes de los Clubes. Por lo que la congruencia está dada más que con los objetivos del Acuerdo, con la Misión que se propone el MJA, que incluye a los jóvenes, sus familias y la comunidad.

En contraposición a lo anterior, plantean ciertas incongruencias, como que con la superficie que se maneja en este Acuerdo no es posible que los jóvenes se integren exclusivamente como productores agrarios, ya que no serían sustentables económicamente con un sistema productivo de tan reducida escala. También sostienen que estas medidas deben ir acompañadas de otras medidas, como por ejemplo la posibilidad de acceder a líneas de créditos, tanto para inversiones productivas como para enfrentar los costos de producción.

### **3.3.2 Indicadores de la dimensión eficacia y efectividad**

En esta dimensión se analiza el grado en que los objetivos, tanto de los Clubes en forma grupal como de cada productor individual, son contemplados y alcanzados por el presente programa. También se investiga sobre las externalidades que surgieron de su implementación, dedicación y satisfacción en la implementación; así como las características principales de los productores y aspectos generales del resultado económico de sus actividades.

En cuanto a las metas grupales (Cuadro 16), el Club “Bañado Grande” se planteó metas amplias y variadas, vinculadas con mejorar la seguridad en la zona donde residen, generar una red de vínculos sociales y mejorar los aspectos productivos. El grupo entiende que las mismas se han cumplido sin inconvenientes. A su vez, el grupo considera que la dinámica propia del colectivo y las instituciones vinculadas al mismo, hacen que estén siempre sujetos a propuestas, proyectos y

actividades que les permiten concretar logros, pero no centrarse ni generar metas propias del Club, las cuales hace tiempo no se piensan, plantean y discuten.

**Cuadro 16. Indicador metas grupales/cumplimiento**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Cambiar la zona con el tema de la inseguridad, ahora nos conocemos todos, estamos conectados, compartimos e intercambiamos cosas”</i></p> <p><i>“En lo productivo, más productividad, tener más animales, crecer. Las metas se cumplen”</i></p> <p><i>“Formarnos con la crianza del ovino, formar y fortalecer la producción ovina en la zona”.</i></p> <p><i>“Además se consiguió y estamos trabajando maquinaria del grupo, no hay un techo”</i></p> <p><i>“Es un gran debe que tenemos como grupo, plantearnos metas. Nos han corrido de atrás, con ideas, con proyectos, con propuestas, con bajada de líneas, y con nuevas actividades, estamos generando poco, debemos ser más generadores nosotros y menos absorbedores de cosas. Del MJA, de la Intendencia, del Ministerio de Ganadería, etc. Cuando esto pasa, los objetivos son los de otros”</i></p>	<p><i>“Seguir avanzando en lo que se pueda, en los animales y en todo”</i></p> <p><i>“Mantenerse y seguir creciendo en el rubro ovino, ha planteado comprar más ovinos. No se ha crecido por que la parición de este año fue mala”</i></p> <p><i>“Tener la posibilidad de presentar proyectos, de fortalecerse como grupo. Que el tema productivo influya en la familia positivamente. La meta es crecer productivamente”</i></p> <p><i>“Se cumplió lo grupal y poder conseguir un campo, ovejas con el MJA y cursos y charlas”</i></p> <p><i>“No, tenemos metas, la única, meta es poder funcionar”</i></p>

El Club “Dos Divisas” definió su meta en el acceso al campo, aspecto que se cumplió. Actualmente parece verse en una etapa de proponerse nuevas metas, relacionándolas a la mejora de aspectos productivos y a la solidaridad en los aspectos

grupales, vinculados a que se debe seguir trabajando para lograr un mejor funcionamiento del grupo y de la experiencia en su contexto.

La propia construcción de la demanda, historia y proceso grupal marca como el Club “Bañado Grande” tiene un comportamiento diferencial, donde se destaca el planteamiento previo de metas y el cuestionamiento y redefinición de las mismas en la actualidad. Sin embargo, el Club “Dos Divisas” cuya construcción se basó en un único objetivo (acceso al campo forestal) sin consolidar el proceso grupal, se encuentra en una etapa cuyo objetivo es la consolidación del grupo y las actividades colectivas.

Las diferentes formas que han capitalizado la experiencia ambos Clubes Agrarios, dado sus orígenes, historia, vínculos, objetivos, sobre todo en torno a la actividad grupal y colectiva, coinciden con los resultados de Woolcock (2001), quién plantea al capital social centrándose más en sus orígenes y que esto determina diferencias importantes en cuanto al funcionamiento, resultados, las redes dentro de las comunidades, entre ellas y las más allá generadas.

En cuanto a las metas individuales (Cuadro 17), es de destacar la postura colectivista de los integrantes del Club “Bañado Grande”; de acuerdo a las respuestas de los productores en las que prácticamente no se resaltan que existieran metas individuales, aparte de las que motivaron la construcción del proceso asociativo y que hoy son parte.

**Cuadro 17. Indicador metas individuales/cumplimiento**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<i>“Disponer de campo, tener más animales, aumentar la dotación y eso se ha cumplido”</i>	<i>“Estoy en el grupo para apoyarlos, para que el grupo no se caiga, yo tengo mi trabajo. El tema es que esa gente no se iba a formar, precisaban gente para apoyarlos y que sigan adelante”</i>
<i>“La meta es no perder el vínculo y lo estamos manteniendo. Participamos en todas las actividades del grupo, y nos mantenemos vinculados”</i>	<i>“A mí me gustaría tener más animales”</i>
<i>“Dentro del grupo tener un núcleo duro de 10 familias cosa que se logró. Más largo plazo, multiplicar al grupo, ser</i>	<i>“No tengo”</i>
	<i>“Crecer sí, y vamos a seguir creciendo”</i>

<p><i>referencia en esta zona, en las 80 familias que viven acá. Ser facilitadores de los canales de comunicación, esto falta, el grupo no está lo suficientemente maduro para esto”</i></p> <p><i>“Yo entré al grupo para ayudar a los jóvenes que no saben trabajar, y hacerle de referentes. Yo no tengo aspiración ninguna”</i></p> <p><i>“Sí las cumplí Con el club seguir trabajando. En lo personal como estudie turismo, estoy relacionada y me encanta el tema, sé que MDP tiene establecimientos, con pinturas rupestres en algunos y ellos están con el tema de conservar el medio ambiente y lugares históricos, trabajar en un proyecto turístico con ellos en los predios”</i></p>	<p><i>“No descapitalizarse y mantenerse. Sí se puede crecer mejor”</i></p> <p><i>“Seguir en el grupo, ir progresando”</i></p>
--	---

Los productores del Club “Dos Divisas” se manifiestan en relación a sus objetivos individuales de dos formas, ausencia de los mismos en los integrantes que no tienen predio ni radicación rural y objetivos netamente productivos y de capitalización los productores con predio y radicación rural.

Las externalidades (Cuadro 18) son muy visibles en el Club “Bañado Grande” y están asociadas al funcionamiento interno del grupo, al logro de una mayor confianza e interacción, que ha posibilitado el desarrollo de vínculos externos, capacitaciones, integración y actividades recreativas. Estos resultados se asocian a la formación o incremento del capital social, consolidación del capital social de unión y generación de capital social de puente (Woolcock y Narayan, 2000). En el Club “Dos Divisas”, las mismas no han sido visibles para sus integrantes. Solamente destacan que en la comunidad de la zona se han comenzado a desarrollar con más frecuencia actividades sociales.

**Cuadro 18. Indicador logros no previstos en el Acuerdo de Cooperación**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“El apoyo de MDP, ha apoyado mucho al MJA, en congresos, traslados, salidas algunas recreativas, donde conoces gente y otras que son de capacitación y ahí está MDP”</i></p> <p><i>“Como vecinos se ha logrado, más que un grupo un trato familiar, excepcional, una confianza, interacción, debido a lo mismo. Compartimos no solo trabajo, comidas, salidas, deporte, el MJA, y es muy positivo”</i></p> <p><i>“Se consiguió maquinaria donada del gobierno chino”</i></p> <p><i>“El fortalecimiento del grupo como grupo. Hay una responsabilidad común, fortalece al grupo”</i></p> <p><i>“Y el importante apoyo del MJA”</i></p>	<p><i>“No, ninguno”</i></p> <p><i>“La comunidad de Sarandí de Cuadra se ha comenzado a movilizar y ha empezado a reunirse más, y es a partir de la conformación del Club Dos Divisas. La sociedad ha empezado a funcionar nuevamente más como sociedad”</i></p>

A su vez, este fortalecimiento del Club “Bañado Grande” ha favorecido el desarrollo de capital social de escalera, Woolcok y Narayan (2000), visualizados en los apoyos recibidos por ambas instituciones (MDP y MJA) lo que a modo de ejemplo les permitió informarse de un llamado a proyectos, presentarse y lograr con el mismo la donación de un equipo de maquinaria por parte del gobierno de China.

La experiencia asociativa de los Clubes Agrarios estudiados, al igual que lo describe Marqués *et al.* (2008), se asocia a caminos e instrumentos que permitan generar procesos sociales más justos, que posibilitan y dan oportunidades de acceso a medios de producción) y solidarios, en donde los objetivos están centrados en lo colectivo y no en lo individual.

Esta experiencia permite que se piensen como grupo contrarrestando los efectos desintegradores, se piensan desde lo social, lo productivo, lo cultural, tienen elaboración colectiva del proyecto, procuran la autogestión, aspectos descritos por Cantieri (2010).

Los sistemas de producción elegidos cuentan con la conformidad de sus integrantes y pese a ser distintos entre los Clubes, éstos responden a las condiciones del Acuerdo y a la situación económica financiera de los integrantes de los Clubes (Cuadro 19).

**Cuadro 19. Indicador conformidad con el sistema productivo**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Sí, la recría de terneros es el sistema que requiere menos tiempo, sumado a la distancia al campo, y se aumentarían los costos”</i></p> <p><i>” Además se puede esperar precio, según como venga el negocio”</i></p> <p><i>“Nosotros somos los únicos en el grupo que no tenemos vacunos, tenemos ovinos y sí se puede mantenemos y crecemos. Aunque hoy hay que bajar la carga, por que los vacunos no están aumentando de peso como debería”</i></p>	<p><i>“Sí, cría ovinos. Borregas hasta antes de encarnerar”</i></p> <p><i>“Agregaría el vacuno si pudiera”</i></p> <p><i>“Sí, está cerca y es de fácil acceso para los integrantes del grupo”</i></p> <p><i>“Sí accediéramos a otro campo, hemos pensado en un proyecto con vacunos, alguna categoría no muy complicada de manejo”</i></p>

Si bien los grupos han elegido el sistema productivo a desarrollar, el mismo ha estado determinado por aspectos logísticos en el caso del Club “Bañado Grande” y financieros en el Club “Dos Divisas”. Para el Club “Bañado Grande” la distancia del campo forestal a sus residencias les implica tener vacunos y categorías de recría como forma de simplificar el manejo y control del sistema productivo. El Club “Dos Divisas” desarrolla un sistema con ovinos favorecido porque tiene productores radicados en la zona del campo forestal, lo que facilita el manejo y control de los mismos. Incluso por el proyecto ovino que es el que le permite comenzar y capitalizar el sistema.

Con los indicadores de integración de los grupos familiares (Cuadro 20), residencia, trabajo y remuneraciones, que surgen básicamente de la encuesta realizada a los productores, se observa como estos condicionan a la eficacia de la

evaluación del Acuerdo dada la importante proporción de productores que no tienen predio y, por lo tanto, no dependen del ingreso predial.

**Cuadro 20. Características principales de los productores beneficiarios<sup>8</sup>:**

Bañado Grande					
Edad	Integrantes	Residen en predio	No residen en predio	Trabaja en predio	No trabaja en predio
< 14	3	3		1	2
14- 35	4	4		4	
36- 65	8	8		7	1
> 65					
Dos Divisas					
Edad	Integrantes	Residen en predio	No residen en predio	Trabaja en predio	No trabaja en predio
< 14	1	1			1
14- 35	5	3	2	3	2
36- 65	5	5		5	
> 65	1	1		1	

Los integrantes que dependen del ingreso predial (familias que tienen predio) del total de integrantes de los núcleos familiares de ambos clubes, son el 78% para el Club “Bañado Grande” y 41% para el Club “Dos Divisas”. Estos productores también tienen alta residencia y participación en los trabajos prediales. Esto muestra claramente la mayor proporción de radicación urbana, y que no dependen de las actividades agropecuarias en el Club “Dos Divisas” respecto al Club “Bañado Grande”.

De acuerdo al ingreso y las estimaciones realizadas (Cuadro 21 y 22) en base a las consideraciones descritas en el capítulo Metodología, se realizan los indicadores que evalúan el impacto de las actividades productivas en general y las del Acuerdo en particular.

<sup>8</sup> Cuadros elaborados con aquellos integrantes que dependen del ingreso del predio (familias que tienen predio).

**Cuadro 21. Ingresos totales y proyectados (U\$S americanos) de los productores<sup>9</sup>**

	<b>Bañado Grande</b>					
	CBG_ LP	CBG_ SA	CBG_ VP	CBG_ IR	CBG_ UC	CBG_ NP
Tiene otros ingresos	si	si	si	si	si	si
Origen de los otros ingresos*	na	na	na	a	na	na
Miembros de la familia con otra actividad	1	1	2	1	1	1
Miembros de la familia con jubilación y/o pensión	Jub (1)	Jub (1)	no	no	Jub (1)	no
Promedio Ingreso Familiar (IF) anual	15.000	10.000	50.000	10.000	40.000	13.300
Proporción de los Ingresos del Campo (propio) en el IF (%)	25	30	20	40	25	30
Producción de autoconsumo	si	si	si	si	si	si
Proyección de ingresos anuales por MDP	1998	1998	1998	1998	1998	1998
Proporción de los Ingresos MDP en el IF (%)	11,7	16,6	3,8	16,6	4,7	13

\*NA: no agropecuario, A: agropecuario

En los integrantes del Club Agrario “Bañado Grande”, la proporción de los ingresos prediales en promedio nos da un 28% respecto a los ingresos familiares totales. De la proyección de los ingresos anuales por MDP, se estima que estos representarían el 11% de los ingresos totales familiares. Se destaca la baja participación de los ingresos productivos (o prediales) en relación a los ingresos por otra actividad familiar que en la mayoría de los casos no es agropecuaria.

De los seis productores que tienen explotación agropecuaria, todos tienen producción de autoconsumo en el mismo, complementando aún mas la economía familiar y en muchos casos aportando ingresos cuando esta producción tiene excedentes.

<sup>9</sup> Cuadro elaborado a partir de las familias con predio, que tienen o no otros ingresos (sea el productor o el esposo/a). A G M lo consideramos como productor con campo, con otra forma de tenencia que no es propiedad. Los valores expresados en Dólares corresponden a un valor del dólar de \$24 pesos aproximadamente.

**Cuadro 22. Ingresos totales y proyectados (U\$S americanos) de los productores<sup>10</sup>**

	<b>Dos Divisas</b>			
	CDD_EC	CDD_TM	CDD_FH	CDD_GM
Tiene otros ingresos	si	si	si	si
Origen de los otros ingresos	a y na	na	a	a
Miembros de la familia con otra actividad	2	1	1	1
Miembros de la familia con jubilación, Pensión, etc.	no	AF, HC	Jub (1)	AF
Promedio Ingreso Familiar (IF) anual	12.000	7.250	18.000	10.000
Proporción de los Ingresos del Campo (propio) en el IF (%)	25	30	30	50
Producción de autoconsumo	no	si	si	si
Proyección de ingresos anuales por MDP	329	329	329	329
Proporción de los Ingresos MDP en el IF (%)	2,6	4,3	1,8	3,2

\*NA: no agropecuario, A: agropecuaria

En el caso del Club Agrario “Dos Divisas”, la proporción de los ingresos prediales en promedio nos da un 33% respecto a los ingresos familiares. De la proyección de los ingresos anuales por MDP, se estima que estos representarían el 3% de los ingresos totales familiares. Al igual que el otro Club, estos resultados resaltan la baja participación de los ingresos productivos en relación a los ingresos de otras actividades, que en este Club están asociadas a actividades agropecuarias. También desarrollan actividades productivas de autoconsumo y venta de excedentes.

En cuanto a los ingresos y la pluriactividad, los casos de estudio muestran como todos los productores tienen otra actividad, todos vinculados al sector servicios, y principalmente a servicios en actividad no agropecuaria. Los principales ingresos provienen de la actividad extrapredial y aún cuando a los ingresos del predio

<sup>10</sup> Cuadro elaborado a partir de las familias con predio, que tienen o no otros ingresos (sea el productor o el esposo/a). Los valores expresados en Dólares corresponden a un valor del dólar de \$24 pesos aproximadamente

se le adicionan los ingresos proyectados de la integración productiva, estos siguen siendo marginales respecto a los ingresos extraprediales, en la mayoría de los casos.

Estos resultados nos están demostrando que la pluriactividad parece ser una característica importante en las familias integrantes de los Clubes Agrarios. Dicho comportamiento está asociado a una estrategia desarrollada por los productores familiares para su persistencia en el medio rural (Carámbula y Piñeiro, 2006), ya que fortalece las formas de reproducción social y económica (Schneider *et al.* 2006). Es evidente, al igual que lo afirman Schneider *et al.* (2006), la pluriactividad no es capaz por sí sola de promover el desarrollo rural, sin estar conectada a otras condiciones como el acceso a la tierra, los mercados, la capacidad de innovación, características que están contempladas en esta experiencia de integración productiva; y la disponibilidad de crédito que surge como una de las necesidades existentes que deben acompañar estos programas.

### **3.3.3 Indicadores de la dimensión sostenibilidad**

Esta dimensión junto con los indicadores utilizados para evaluarla hace alusión fundamentalmente a las características y capacidad generada por el acuerdo como para sostenerse en el tiempo, así como multiplicarse.

En la dimensión sostenibilidad se puede corroborar que la estabilidad del acuerdo no está dada por aspectos formales, ya que se rige por contratos de pastoreo de 11 meses, y que en la renovación del mismo no participan de forma directa los productores, sino que se realiza a través del MJA (Cuadro 23). Este sistema genera cierta inseguridad, dada por la duración del contrato (corto período de tiempo en ciclos productivos), lo que condiciona el sistema de producción que se puede organizar, el tipo de animales que se explotan, la realización de inversiones, etc.

**Cuadro 23. Indicador estabilidad del Acuerdo de Cooperación**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Tiene plazo de 11 meses, se renueva cada 11 meses. Nosotros no manejamos ese tema. Eso es directo entre MDP y MJA y se nos informa”</i></p> <p><i>“No tenemos trato directo, por lo que cuando vence el contrato uno espera. Uno paga y espera, pagamos un mes antes así no hay que sacar los animales, pero no sabíamos si íbamos a otro campo, quedábamos en el mismo o nada”</i></p> <p><i>“Las condiciones son las que ponen ellos, sobre todo la de cómo pastorear, y las que ponen de seguridad. Respetar las normas de MDP, el cumplimiento de las normas de seguridad”</i></p> <p><i>“La inseguridad está dada por el tiempo de contrato”</i></p> <p><i>“Poca estabilidad, condiciona el tipo de animales que se pone, el sistema que se arma, los animales que están ahí tienen que estar siempre a la venta”</i></p> <p><i>“Sí seguimos portándonos bien, nos pasan a otro campo, eso es lo que nos dijeron. Un campo enfrente, de cómo 200 ha, no te dejan en banda, pasas a otro campo”.</i></p>	<p><i>“No, cuando lo vengán a explotar, ahí hay que retirar todos los animales”</i></p> <p><i>“Cumpliendo las normas, las medidas de seguridad, supuestamente MDP nos va a dar otro campo, acuerdo de palabra”</i></p>

La difusión del acuerdo se da por comunicación directa entre productores y en los espacios que participan como grupo, tal es el ejemplo de la Mesa de Desarrollo Rural del departamento (Cuadro 24).

**Cuadro 24. Indicador difusión del Acuerdo de Cooperación**

CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“En los congresos, que son encuentros con otros jóvenes. Con el otro grupo también estamos en contacto, nos vemos en la Mesa de Desarrollo, donde también estamos en contacto con Intendencia Municipal. MDP lo difunde, hay un video donde participamos nosotros, lo pasan en un programa que tienen en Colonia y está en Internet. Cuando fuimos a la firma del convenio a Montevideo, MDP puso un ómnibus, había prensa”</i></p> <p><i>“En el trato diario, dialogo de convivencia con otros productores. No se ha hecho promociones ni presentaciones. Está bueno promocionar para dar oportunidades a pequeños productores”</i></p>	<p><i>“No. Sí a mí me parece importante, tanto para mí como para que se integren más al grupo”</i></p> <p><i>“El boca a boca con los vecinos y el MJA como movimiento creo que lo ha difundido. Con una evaluación buena, me parece bien que se haga”</i></p> <p><i>“Se participó y tenemos banderas en el curso de cordero pesado en Sarandí del Yí, con otros grupos, en la radio, no mucho pero sí”</i></p>

El Club “Bañado Grande” al participar en mayor medida de los congresos del MJA (capital social de puente) respecto al otro Club, ha difundido la experiencia más a la interna de la organización. También el MJA y la empresa MDP difunden el Acuerdo a través de sus páginas de Internet, videos institucionales y en medios de comunicación.

La difusión no está preestablecida en el Acuerdo, ni se da de forma proactiva por parte de los productores; la misma surge de las necesidades de las instituciones/organizaciones integrantes del Acuerdo. La misma podría considerarse como pasiva, en cuanto está determinada por la existencia de oportunidades.

El aprendizaje institucional (Cuadro 25), en el caso del Club “Bañado Grande” está vinculado a los aprendizajes que han tenido los productores al desarrollar la experiencia. Entre los más importantes se destacan aquellos vinculados a aspectos productivos: como el manejo animal en condiciones de silvopastoreo, el ajuste de carga, el manejo sanitario en predios chicos con altas cargas y la composición de la pastura dentro y fuera del monte. El otro aspecto que destacan los productores en cuanto a los aprendizajes generados, es el fortalecimiento como grupo, el trabajo en colectivo y la posibilidad de obtener logros tanto a nivel grupal

como familiar. Por su lado, el Club “Dos Divisas” visualiza a los procesos colectivos como la forma de superar ciertas limitantes, el aprendizaje intrínseco que esto permite y la posibilidad de vínculos y acceso a otras fuentes de información.

**Cuadro 25. Indicador aprendizaje institucional**

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“En manejo de los animales en el monte, horas del día para recorrer y juntar los animales para no encontrarlos todos dentro del monte”</i></p> <p><i>“La parte técnica, el manejo sanitario, el manejo a la distancia”</i></p> <p><i>“La composición de la pastura, dentro del monte y afuera”</i></p> <p><i>“El trabajo en grupo como experiencia”; “Es una experiencia grupal y familiar muy buena, ayer cenamos, es un motivo de reunión muy importante”</i></p>	<p><i>“En el campo hay que agruparse para poder lograr cosas, individualmente está cada vez más difícil”</i></p> <p><i>“En lo productivo sí participamos de pila de charlas, interactuamos con pilas de grupos”</i></p> <p><i>“En lo grupal se aprende pila de lo bueno y lo malo”</i></p>

En síntesis, el análisis y discusión de la Evaluación de Impacto de este Acuerdo permite visualizar en el acceso a la tierra, la pluriactividad desarrollada por los productores y los procesos asociativos, los principales ejes en que esta propuesta de integración productiva genera efectos sobre los productores familiares.

### 3.4. LIMITANTES E IMPLICANCIAS

Los resultados obtenidos, su síntesis, análisis y discusión estuvieron fuertemente condicionados y limitados por las características propias del Acuerdo de Cooperación y por sus tiempos de implementación y desarrollo. Una vez desarrollada y culminada la Etapa I de la metodología, exploratoria y de aproximación al Acuerdo de Cooperación y a las unidades de análisis, se constató el reducido número de productores familiares participantes, la baja participación de jóvenes en la experiencia y que la misma no había culminado un ciclo productivo (un año) desde

su implementación y desarrollo. En este contexto sería relevante realizar investigaciones futuras de evaluación del Acuerdo de Cooperación, en donde entre otras variables se priorice y profundice en los impactos técnicos-productivos, de eficiencia económica, de participación y percepción de los jóvenes específicamente dentro del Acuerdo, etc.

#### **4. CONCLUSIONES**

El departamento de Durazno, históricamente dominado por la producción ganadera, ya sea en la generación de ingresos como en la ocupación del territorio, en los últimos años ha vivenciado cambios en donde otras actividades (forestación y agricultura) han generado impactos, compitiendo por el espacio, los recursos naturales y los recursos humanos.

Frente a estos cambios, empresas como MDP y organizaciones como MJA, han desarrollado estrategias tendientes a beneficiar a ambas partes mediante el uso de herramientas como la integración productiva y el asociativismo.

Los impactos que generan estas estrategias, están fuertemente relacionados con las características y particularidades de cada uno de los grupos involucrados. En este caso los grupos de productores relevados presentan características muy disímiles en conformación, integración, forma de trabajo y compromiso colectivo. Se destaca que ambos Clubes son muy recientes en cuanto a su integración al PIP, que poseen una escasa experiencia de trabajo conjunto en el Acuerdo de Cooperación y que se encuentran en un proceso de aprendizaje. El Club Agrario “Bañado Grande” posee un perfil más asociativo, por su propia historia previa en procesos grupales y consolidación de su capital social de unión; mientras que el Club Agrario “Dos Divisas” tiene una participación y acción más individualista acorde a la etapa de construcción del capital social de unión en la que está. Se resalta que los productores de ambos Clubes visualizan a la estrategia del proceso asociativo y la construcción de capital social como una de las formas de resistencia y permanencia en el medio rural.

Asociado a la construcción y el grado de desarrollo del capital social en ambos Clubes, se observa que los integrantes del Club Agrario “Bañado Grande” tienen un mayor nivel de discusión, toma de decisiones, organización y participación en las actividades (tareas de campo) del Acuerdo de Cooperación MJA-MDP; mientras que del Club Agrario “Dos Divisas” estos aspectos quedan sujetos exclusivamente a los integrantes del Club.

Al realizar la Evaluación de Impacto, surgen aspectos similares en la evaluación del Acuerdo de Cooperación que hacen los integrantes de ambos Clubes,

que están determinados básicamente por las características y condicionantes comunes que tienen los productores familiares, y diferencias que están relacionadas fundamentalmente a la historia y etapa del proceso grupal que desarrollan.

Dentro de la focalización del Acuerdo de Cooperación que realizan los productores de los Clubes, el acceso al recurso tierra es el tema central y es compartido por ambos Clubes. El acceso al recurso que es escaso y que en la competencia del mercado ellos ven limitada sus posibilidades, les hace evaluar satisfactoriamente su integración al PIP. El Club “Bañado Grande” a diferencia del “Club Dos Divisas”, amplía la focalización en su impacto en los jóvenes, en los cuales se genera motivación, oportunidades, espacios de participación, y en el fortalecimiento grupal producido a partir de la experiencia.

Las características del Acuerdo de Cooperación estudiado, y específicamente el acceso al recurso tierra, hacen contradictoria la congruencia entre los medios disponibles y los objetivos del mismo. Si bien las superficies de campo a los cuales accedieron son las que estos productores pueden alcanzar por sus condiciones económicas y financieras (para el pago de renta y capitalización con ganado del campo), éstas son muy escasas como para que el emprendimiento productivo permita una economía que radique y desarrolle a los jóvenes en el medio, transformándose en un complemento de los ingresos dentro de la pluriactividad que desarrollan los mismos.

En consecuencia, esta baja escala productiva y económica los condiciona a seguir en esa misma estrategia. Estos resultados están demostrando que la pluriactividad además de ser una característica importante en las familias integrantes de los Clubes Agrarios, es un comportamiento que les permite persistir en el medio rural, pese a la baja incidencia relativa de los ingresos productivos frente a los ingresos extraprediales.

Otro aspecto a resaltar es la poca presencia real de jóvenes en el programa, situación que no escapa a la realidad del medio rural uruguayo en general.

Existe congruencia entre los medios disponibles y los objetivos de los Clubes y de sus productores individualmente en relación al acceso a tierra, ya que es el principal motivo por el cual se integran al PIP.

El acceso a tierra por este Acuerdo de Cooperación no tiene una sostenibilidad de largo plazo, asociada a la inseguridad de las renovaciones de los contratos de las cuales no participan de forma directa como grupo y a los cortos plazos de los mismos (contrato de pastoreo por 11 meses). Esta situación condiciona al emprendimiento, ya que limita las posibilidades de inversiones productivas y de infraestructura en los predios forestales, aspecto que debería tener en cuenta el PIP para próximos acuerdos con estas características. Las inversiones también están limitadas por las condiciones económicas de los productores familiares, por lo que surge de la evaluación la necesidad de otras medidas de apoyo (financieras específicamente) que acompañen el proceso de acceso a la tierra.

Los procesos asociativos, además de ser una condición para integrarse al PIP, son considerados fundamentales por parte de los productores para el desarrollo y éxito de esta experiencia, así como para la sostenibilidad del mismo. Se logro fortalecimiento del proceso asociativo, apoyos institucionales (Club “Bañado Grande”), y que a partir de las actividades específicas (Club “Dos Divisas”) la comunidad de la zona ha comenzado a desarrollar con más frecuencia actividades sociales. Todos estos aspectos se expresan como externalidades.

La ausencia de grupos y de costumbre de trabajo conjunto por parte de los productores es una de las limitantes para que el Acuerdo de Cooperación se replique en otros productores. Para lograrlo se requeriría de organizaciones e instituciones que generaran motivación para emprender actividades grupales y brindaran asesoramiento en trabajo y funcionamiento de procesos asociativos.

El origen, la conformación, la historia, la experiencia, las motivaciones, las formas de trabajo grupal, el asesoramiento técnico, son factores claves del proceso asociativo, que deberán tener presentes las instituciones y empresas al momento de emprender integraciones productivas, como forma de maximizar las posibilidades de éxito de estos programas.

La generación de vínculos institucionales debe dirigirse hacia organizaciones con programas de apoyo, por ejemplo, crediticios, asesoramiento técnico productivo y asociativo, para capitalizar y potenciar estas experiencias con productores familiares.

La evaluación del Acuerdo de Cooperación nos permite concluir que el mismo tiene impactos socioeconómicos de mucha valoración para los productores familiares integrantes del mismo como para los procesos asociativos que desarrollan. Estos impactos se relacionan fundamentalmente con el acceso al recurso tierra y con el desarrollo de distintos niveles y distintas dimensiones de capital social, para las dimensiones de pertinencia y eficacia estudiadas. La sostenibilidad del mismo están comprometidas por la realidad y contexto (escala, dimensiones, pluriactividad, etc.) en que los productores familiares desarrollan su actividad y por condiciones específicas (prioridades de MDP, formas contractuales) del Acuerdo.

Existe en función del área forestada en el Uruguay y de las experiencias de integración productiva funcionando, una disponibilidad importante de condiciones para extender la experiencia de integración productiva con otros movimientos de jóvenes rurales y de productores familiares. Estas actividades posibilitarán no solo el desarrollo de los productores familiares de una región, sino que contribuirá al desarrollo local como oportunidad para potenciar los recursos económicos y sociales de manera que puedan tener impacto en el desarrollo sostenible del territorio.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- Aguirre M, Varela P. 2010. Las migraciones internas de los jóvenes en el Uruguay del siglo XXI. IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo– 15 de setiembre de 2010
- Albuquerque F. 2006. Clusters, Territorio y Desarrollo Empresarial: Diferentes Modelos de Organización Productiva. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN) Banco Interamericano de Desarrollo San José, Costa Rica. 14 p.
- Arbeletche P. 2010. Impactos socio-económicos de la expansión agrícola. En: Intensificación Agrícola: oportunidades y amenazas para un país productivo y natural. CSIC, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. “Fondo Universitario para Contribuir a la Comprensión Pública de Temas de Interés General”, Colección Art. 2. 111-126.
- Arbeletche P, Courdin V, Oliveira G, 2007. “Cambios en la ganadería del litoral-oeste a causa de la expansión de la agricultura y la forestación” XXXV Jornadas Uruguayas de Buiatría, Paysandú, Uruguay. Central de Impresiones LTDA. 283-285.
- Arredondo S, Hernández D, 2012. La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. Libre Empresa 9. Calí, Colombia. 83-97.
- Batthyány K, Cabrera M, Alesina L, Bertoni M, Mascheroni P, Moreira N, Picasso F, Ramírez J, Rojo V. 2011. Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. Departamento de Publicaciones, Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR). Montevideo, Uruguay.

- Bellandi M. 2006. "El distrito industrial y la economía industrial". En: Revista Economía Industrial, no 359. Ministerio de Industria Energía y Turismo, España. 43-57.
- Bervejillo J, Tambler A. 2014. Comportamiento del sector carne vacuna. En: OPYPA. 2014. Anuario 2014. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 39-60.
- Blanchet A, Gotman A. 2005. L'enquete et ses méthodes: L'entretien. Paris: Armand Colin. Sociologie; 128. 230 p.
- Bono M. 2014. Evaluación de impacto del componente I del Programa Ganadero en Durazno. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía, Universidad de la República. Tesis de Maestría. 150 p.
- Brasesco R. 2008. Reflexiones sobre el Proyecto Fomento Forestal: Asociaciones con productores y sustentabilidad. Informe del Curso de Agricultura Sustentable de la MDRS. Facultad de Agronomía. Montevideo, Uruguay. 168 p.
- Cantieri R. 2010. "De la colonia colectiva al predio individual. Formas y procesos asociativos en productores familiares colonos"<sup>1</sup> Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010.
- Cañete L, Salazar F. 2003. Primera evaluación del impacto de una muestra de proyectos financiados por el Fondo de Ayuda al Desarrollo. Francia. Boletín económico de ICE 2764: 9-15.

- Carámbula M, Piñeiro D. 2006. La Forestación en Uruguay: Cambio demográfico y empleo en tres localidades. *Agrociencia Uruguay*. Vol. X N° 2. Facultad de Agronomía, UDELAR, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, ROU. 63 – 73.
- Carriquiry M. 2011. Cadena de la carne vacuna. En: Vasallo M. (Ed.). *Dinámica y competencia intrasectorial en el agro. Uruguay 2000-2010*. Montevideo. Editorial: Universidad de la República, Comisión Sectorial de Investigación Científica. 35-52.
- Carriquiry R. 2012. Heterogeneidad y vulnerabilidad de explotaciones ganaderas en plantaciones forestales de Rivera. Tesis de Maestría, Facultad de Agronomía, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. 125 p.
- Castro G, Chaves P. 1994. Metodología Evaluación de impacto de proyectos sociales. UNESCO. Unidad Regional de Ciencias Humanas y Sociales para América Latina y el Caribe. Caracas. 13 p.
- Courdin V. 2013. Asociativismo: la experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú. *Versión On-line* ISSN 2301-1548. vol.17 no.1. *Agrociencia*, Montevideo, Uruguay.
- Courdin V, Viñoles C, Ferreira, G. 2010. Campos de recría en silvopastoreo: una experiencia asociativa. *En: 1<sup>er</sup> Congreso de Co-innovación de Sistemas Sostenibles de Sustento Social*. FAGRO/EULACIAS/INIA. Lavalleja, Uruguay. 89-92.
- De Hegedüs P. 2013. Situación de los Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural (SATER) en Uruguay. [En línea]. 21 de noviembre 2015. <http://www.inia.cl/wp-content/uploads/2014/10/Complemento-trabajo-SATER.pdf>

- Díaz-Bravo L, Torruco-García U, Martínez-Hernández M, Varela M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de investigación en educación médica. Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México.
- Durán V, Perez G. 2013. El empleo en las cadenas agroindustriales 2012. En: Anuario OPYPA 2013. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 391-412.
- Errea E, Peyrou J, Secco J, Souto G. 2011. Transformaciones en el Agro Uruguayo, Nuevas Instituciones y Modelos de Organización Empresarial. Universidad Católica, Montevideo, Uruguay. 107 p.
- Gautreau P. 2014. Forestación, territorio y ambiente, 25 años de silvicultura transnacional en Uruguay, Brasil y Argentina. Montevideo, Uruguay. Editorial Trilce. 291 p.
- Golfarb M. 2009. Las oportunidades que ofrece la producción silvopastoril a la ganadería. *En*: Congreso Mundial Braford, 2009. Punta del Este, Uruguay. Actas. s.l., Sociedad de Criadores Braford Del Uruguay. p. irr.
- Guanziroli C A, Buainain A M, Meirelles de Sousa H. 2007. Metodología de Evaluación de Impacto y de resultados de los proyectos de cooperación técnica. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Brasilia: IICA. 11-63.
- INE (Instituto Nacional de Estadísticas). 2015. Censos de Población y Vivienda, 1996, 2004 y 2011. [En línea]. 27 abril de 2015. <http://www.ine.gub.uy/censos2011/resultadosfinales/analisispais.pdf>

IPA (Instituto Plan Agropecuario). 2015. Programa Monitoreo de Empresas Ganaderas-Carpetas Verdes-. Presentación de Resultados de Carpetas Verdes: Ejercicio 2013-2014. [En línea]. 8 de Julio 2015. <http://www.planagropecuario.org.uy/MonitoreoDeEmpresasGanaderas/>

Lazzeretti L. 2006. “Distritos industriales, clusters y otros: un análisis trespassing” entre la economía industrial y la gestión estratégica”. En: Revista Economía Industrial, no 359. Ministerio de Industria Energía y Turismo, España. 59-72.

Mantilla R V. 2003. Hacia un nuevo enfoque de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo rural. Bogotá: Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Cuadernos de Desarrollo Rural (50). [En Línea]. 10 de mayo 2015. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/DesarrolloRural/artificio/viex/1281>.

Marqués J, Pastorini M, Torres F. 2008. Los procesos de integración regional y de globalización en el cooperativismo agrario del Uruguay. En: Revista de Estudios Cooperativos. Año 13, N<sup>a</sup> 1.

Marqués J, Oreggioni W, 2007. “Investigación - Acción – Participativa en el desarrollo del Cooperativismo Rural. Sociedad de Fomento Rural La Casilla – Unidad de Estudios Cooperativos”. En: Revista de Estudios Cooperativos. Año 12, N<sup>a</sup> 1. Uruguay.

MGAP-DGDR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca-Dirección General de Desarrollo Rural). 2014. Resoluciones MGAP 219/14 y 387/14. Montevideo, ROU: [En línea]. 21 de abril 2016. [file:///C:/Users/usuario/Downloads/140409Productor+familiar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/140409Productor+familiar%20(1).pdf)

- MGAP-DIEA (Ministerio Ganadería Agricultura y Pesca-Estadísticas Agropecuarias). 2015. Regiones Agropecuarias del Uruguay. Montevideo, ROU. 38 p.
- MGAP-DIEA-CGA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca-Estadísticas Agropecuarias-Censo General Agropecuario). 2011. Resultados Definitivos. Montevideo, ROU. 142p.
- MGAP-DIEA-CGA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca-Estadísticas Agropecuarias-Censo General Agropecuario). 2002. Censo General Agropecuario 2000, Volumen 1 y 2. Montevideo, ROU. 203p.
- MGAP-DIEA-CGA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca-Estadísticas Agropecuarias-Censo General Agropecuario). 1990. Censo General Agropecuario 1990. Montevideo, ROU.
- Mondelli J, Arbeletche P. 2014. Intensificación de la producción ganadera: estudio de las características productivas en el litoral oeste del Uruguay. FAGRO. UDELAR. Montevideo, Uruguay. 16 p.
- Montes del Plata. 2015. Forestación. Programa de Integración Productiva. [En línea]. 26 de febrero 2015. [http://www.montesdelplata.com.uy/operaciones\\_forestales\\_programa.php?lang=es](http://www.montesdelplata.com.uy/operaciones_forestales_programa.php?lang=es).
- Mora R, De Regil I. 2012. Análisis teórico sobre la integración productiva como opción para el desarrollo de comunidades rurales. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad del Valle de Atemajac Mtra. México. 25 p.

- Movimiento de Juventud Agraria. 2015. Promoviendo el desarrollo integral de los jóvenes y sus familias. [En línea]. 3 de febrero 2015. <http://www.mjauruguay.org/inicio.html>.
- Pendón M, Williams E, Cibeira N, Castroman A, Couselo R, Granada M. 2013. Enfoque de Integración Productiva para el Desarrollo Económico Local: Cadenas de Valor, Clusters y Redes de Empresas. Revisión conceptual y relevamiento de casos. Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, Departamento de Ingeniería de la Producción, Facultad de Ingeniería, Universidad de la Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina. 10 p.
- Peyrou J I. 2014. La intensificación Ganadera. [En línea]. 21 de noviembre 2015. <http://www.todoelcampo.com.uy/espanol/la-intensificacion-ganadera-15?nid=12762>
- Piñeiro D. 1985. Formas de Resistencia de la Agricultura Familiar: el caso del Noreste de Canelones. CIESU. Ediciones de la Banda Oriental. Colección Estudios sobre la Sociedad Uruguay No. 6. Montevideo, 1985. 177 p.
- Prahalad CK. 2008. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres. Bogotá, Colombia: Verticales de Bolsillo 2005. Editorial Norma.
- Robirosa C. 1982. Métodos y técnicas de evaluación de proyectos de acción social: su uso en Latinoamérica y el Caribe. Simposio Regional sobre técnicas de evaluación de proyectos de acción social en America Latina. Venezuela.
- Romero J. 2014. Desigualdades sociales de los asalariados rurales: la generación como factor de desigualdad. Estudios Sociedade e Agricultura, vol. 22, n. 1, ISSN 1413-0580. 88-105. Río de Janeiro, Brasil.

- Schneider S, Conterato M, Koppe L, Castilho e Silva C. 2006. A pluriatividade e as condições de vida dos agricultores familiares do Rio Grande do Sul. Capítulo do Livro “A Diversidade da Agricultura Familiar”. Porto Alegre, Brasil, Editora da UFRGS. 137-165.
- Serrentino F, Arbeletche P, Courdin V. 2015. Caracterización socioeconómica y productiva del Departamento de Durazno. Informe de Avance. Departamento de Ciencias Sociales (EEMAC), Facultad de Agronomía, UdelaR. Paysandú, Uruguay. 42 p.
- Stake, R. 1995. The art of case study research. California: Sage Publications. 192 p.
- Tamosiunas M. 2011. Complejo Forestal. *En*: Vassallo, M. [Ed.]. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro. Uruguay 2000-2010. Montevideo, Facultad de Agronomía, Universidad de la República. 105-125.
- Tommasino H, Annunziatto W. 2014. ¿Cómo mejorar la cadena forestal uruguaya? *En*: Anuario 2014, OPYPA 50 Años, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 223-235.
- Tommasino H, Bruno Y. 2011. Trabajadores agropecuarios calificados y no calificados en 2000 y 2009. *En*: Anuario OPYPA 2011. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 369-373.
- Tommasino H, González M, Franco L. 2006. Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar. *En*: Tommasino H, De Hegedüs P. [Eds.]. Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Facultad de Agronomía. Montevideo, Uruguay. 101-120.
- Vassallo M. 2011. Dinámica y competencia intrasectorial en el agro. Uruguay 2000-2010. Facultad de Agronomía, Montevideo, Uruguay. 170 p.

- Vassallo M. 2010. Agricultura familiar y políticas públicas en el Uruguay. En: Manzanal M, Neiman G (compiladores). Las agriculturas familiares del MERCOSUR Trayectorias, amenazas y desafíos. 1a ed. - Buenos Aires: Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad - CICCUS, 2010. 328 p.
- Villarraga P J. 1998. Sistema de evaluación de impacto del proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural. Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR), Colombia. FIDA 426-CO. 16p. [En línea]. 20 de abril 2014. <http://www.paisrural.org/Pinternacional/cds/bib-electronica/casos/4SISTEMA EVALUACION.html>.
- Woolcock M, 2001. La importancia del capital social para comprender los resultados económicos y sociales. Isuma: Canadian Journal of Policy Research, vol. 2, n° 1, Spring, pp. 11-17. [En línea]. 21 de noviembre 2015. <http://preval.org/documentos/00489.pdf>
- Woolcock M, Narayan D. 2000. Capital social: Implicancias para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo. [En línea]. 20 de abril 2016. <http://preval.org/documentos/00418.9.pdf>
- Yin R. 1994. Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos. Applied Social Research Methods Series, Volumen 5, segunda edición. SAGE Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New Delhi.

## **6. ANEXOS**

### **6.1. ANEXO I<sup>11</sup>**

#### **Integración productiva: el caso de los Clubes Agrarios “Dos Divisas” y “Bañado Grande” con la empresa Montes del Plata en el departamento de Durazno<sup>12</sup>**

Acosta L<sup>13</sup>, Courdin V<sup>14</sup>, Arbeletche P.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Artículo a publicar en revista: Agrociencia Uruguay. Facultad de Agronomía, UDELAR, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, ROU.

<sup>12</sup> Título abreviado: Integración Productiva ganadero-forestal

<sup>13</sup> Dpto. Salud en los Sistemas Pecuarios, Facultad de Veterinaria, Estación Experimental “Dr. Mario A. Cassinoni”, Ruta 3 km 363, Paysandú. [ecoyadpaysandu@hotmail.com](mailto:ecoyadpaysandu@hotmail.com)

<sup>14</sup> Dpto. Ciencias Sociales, Facultad de Agronomía, Estación Experimental “Dr. Mario A. Cassinoni, Paysandú.

## **Integración productiva: el caso de los Clubes Agrarios “Dos Divisas” y “Bañado Grande” con la empresa Montes del Plata en el departamento de Durazno**

### **Resumen**

En las últimas décadas, el incremento en la superficie de la forestación ha sido una de las causas de los cambios productivos, económicos y sociales de la ganadería extensiva nacional. En este nuevo contexto del sector agropecuario, existen políticas y estrategias institucionales y empresariales, que impulsan la integración productiva con el fin de fomentar el desarrollo de la producción ganadera familiar, la permanencia de las familias en el medio rural, etc. Este trabajo pretende aportar conocimiento sobre los impactos socioeconómicos, a partir de la evaluación y el estudio de caso de dos Clubes Agrarios que participan del Acuerdo de Cooperación entre el Movimiento de Juventud Agraria y la empresa forestal Montes del Plata, a través de su Programa de Integración Productiva, en el departamento de Durazno. A partir del análisis se desprende las diferencias marcadas entre ambos Clubes Agrarios, en sus procesos de conformación, de funcionamiento grupal, de manejo de la actividad productiva en el campo forestal y de sus proyecciones. Se destaca la heterogeneidad de sus productores ganaderos familiares, la marcada pluriactividad que tienen y la baja incidencia relativa de las actividades productivas en relación a las demás actividades que desempeñan dichas familias. En la Evaluación de Impacto aparece por parte de los integrantes de los Clubes, una buena evaluación en todas sus dimensiones, basados fundamentalmente en la posibilidad de acceso al recurso tierra y a las posibilidades de desarrollo en distintos aspectos que se generan por el fortalecimiento grupal a partir de este emprendimiento.

**Palabras claves:** evaluación, producción familiar, acceso a la tierra, procesos grupales.

**Productive integration: the case of “Clubes Agrarios” (“Dos Divisas and “Bañado Grande”) with the company “Montes del Plata” in the department of Durazno, Uruguay.**

**Summary**

In the last decades, the large increase of the forestry area has been one of the causes for the productive, economic and social changes in the extensive livestock systems. In this agricultural context, there are policies and strategies at institutional and private level that strive for the development of livestock production by smallholders, thus the settlement of families in rural areas, etc. This work aims to study the socio-economic impacts, from the assessment and the study case of two Clubes Agrarios that participate in a Cooperation Agreement between the Movimiento de juventud Agraria and the forestry company Montes del Plata, through its Programa de Integración Productiva, in Durazno, Uruguay. The analysis showed noticeable differences between the two “Clubes Agrarios” about their conformation process, group dynamics, farming practices, and their future goals. From the study emerges the heterogeneity among the members (small farmer’s profile) of both clubs, dedicated to many different activities, and the relative low incidence of farming activities in relation to non-productive activities. In the Impact Assessment emerge by the members of both clubs, a good evaluation of the program in all its dimensions, mainly based on the opportunity of access to land resources and possibilities of holistic development generated by the group strengthening from of this joint business.

**Key words:** evaluation, family producers, access to land resource, team processes.

## Introducción

Desde los años noventa, tanto Uruguay como los países vecinos, conocieron una verdadera revolución agraria, que consistió en la expansión de la silvicultura, la incorporación de sistemas de producción agrícolas liderados por la soja transgénica, y la intensificación de la producción ganadera. El retroceso de la ganadería extensiva, muestra cómo el campo natural ha ido cediendo espacio a praderas, cultivos agrícolas e inmensas plantaciones forestales (Gautreau, 2014).

Courdin, *et al.* (2010), afirman que los cambios ocurridos en las últimas décadas, han afectado aspectos productivos, económicos y sociales de la ganadería extensiva, modificando a su vez el paisaje del país.

En este marco, y según el último Censo General Agropecuario (CGA), las explotaciones comerciales con ganadería como principal fuente de ingresos se sitúan en 26.480 y representan el 64% del total. La superficie ocupada es 11.731.179 hectáreas, representando el 72% de la superficie total (MGAP-CGA, 2011). Se constata una disminución del 5,6% del área destinada al rubro y del 10,2% en el número de explotaciones agropecuarias, respecto al año 2000. Para el mismo período las explotaciones de hasta 200 ha (que podrían asociarse a la producción familiar), representan el 54% de las explotaciones y el 8% de la superficie, disminuyendo un 30% (Bervejillo y Tamber, 2014).

En este contexto, de nuevas dinámicas en el sector agropecuario uruguayo, existen políticas y estrategias institucionales y empresariales, como la integración productiva, que tiene como objetivo el desarrollo de la producción ganadera familiar, la radicación y permanencia de las familias en el medio rural.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo el concepto de integración productiva refiere al “proceso por el cual individuos o empresas que trabajan de forma independiente se unen para trabajar de forma conjunta y lograr beneficios mutuos”. De acuerdo con ello, la integración necesariamente implica un consenso de voluntades basada en la confianza entre las partes en busca de las sinergias que permitan la consecución de logros que de otra forma no serían accesibles por cada uno en forma independiente (Arredondo y Hernández, 2012).

Para Mora y De Regil (2012), la integración productiva es un proyecto de asociatividad porque los empresarios trabajan y obtienen beneficios en forma conjunta, estos pueden ser tangibles como incrementar las ventas o reducir costos, lo cual los motiva a asumir retos y a difundir las ventajas de la colaboración y la cooperación inter-empresarial. Según Pendón *et al.* (2013), esta modalidad mediante la cual las empresas generan ventajas competitivas a través de relaciones con su entorno, también son una forma de cooperación inter-empresarial voluntaria y deliberada, entre empresas y organizaciones independientes, que permite a los participantes incrementar su productividad, acelerar su capacidad de aprendizaje y lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar trabajando de manera aislada.

Este es el caso de la empresa forestal Montes del Plata (MDP) con su Programa de Integración Productiva (PIP), que ha formalizado un Acuerdo de Cooperación con el Movimiento de Juventud Agraria (MJA) en 2013, con el fin de brindar oportunidades de desarrollo para los productores ganaderos familiares.

Este estudio tuvo como objetivos caracterizar a los productores que participan del Acuerdo de Cooperación entre los Clubes Agrarios “Dos Divisas” y “Bañado Grande” del MJA

con la empresa forestal MDP en el departamento de Durazno; y realizar una evaluación de impacto del PIP en los participantes.

El MJA es una organización que surge en 1945, con el fin de propender la radicación del joven y la familia rural en el campo con el propósito de capacitarlos y transferirles tecnologías, y de esta forma incidir directamente en el desarrollo nacional.

El PIP tiene como objetivo la optimización del uso de la tierra y la maximización de los beneficios que se producen en la integración de la forestación con otras formas de explotación agropecuaria. En el uso del suelo de los campos forestados se mantiene una relación en la cual en promedio el 65% se foresta y el 35% no se foresta y se integra a la ganadería y la apicultura, mediante contratos de pastoreo con productores o grupos de productores y apicultores.

### **Materiales y métodos**

Este estudio se basó en un enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como estrategia metodológica y la realización de entrevistas semi-estructuradas como técnica de investigación. El estudio de caso se emplea para estudiar individuos, organizaciones, comunidades o grupos en un entorno o situación única, de forma intensa y lo más detallada posible (Stake, 1995). Las entrevistas semi-estructuradas son un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo o situación; utilizando como guía de conversación en la cual los tópicos son determinados previamente (Blanchet y Gotman, 2005). La unidad de análisis fueron los Clubes Agrarios para las dimensiones e indicadores de la evaluación de impacto.

Autores como Castro y Chaves (1994), definen la evaluación de impacto de un proyecto social como el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función del problema social, se hayan producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa. De Hegedüs (2013) y Bono (2014), definen las siguientes dimensiones:

- a) Pertinencia: donde analiza si responde a las necesidades reales de desarrollo.
- b) Eficacia y Efectividad: donde se toman como base los objetivos para determinar si ha sido eficaz, buscando identificar los resultados y evaluar el grado, en que ha alcanzado sus objetivos.
- c) Sostenibilidad: entendida como el grado en que el acuerdo es sostenido en el tiempo, aprendizajes, plazos, marcos contractuales y riesgos.

El trabajo de campo se dividió en dos etapas: i) la primera, exploratoria y de aproximación al Acuerdo, a las unidades de análisis y a las unidades espaciales. Las fuentes de información fueron productores pertenecientes a los Clubes Agrarios (4 entrevistas) y técnicos vinculados a la experiencia (5 entrevistas). ii) la segunda, de evaluación en profundidad. Las fuentes de información fueron todos los productores integrantes de los Clubes participantes del Acuerdo (14 entrevistas).

## Resultados y Discusión

### A) Características de los Clubes

#### *Club Bañado Grande*

Este Club surge a partir de la preocupación de varios vecinos de reunirse para tratar problemáticas comunes como ser el abigeato, la inseguridad y la disponibilidad de maquinaria; lo que derivó en la creación de un grupo “formal” de productores familiares de los alrededores de la capital departamental. El grupo se consolidó en 2011 y está integrado por 8 familias, de las cuales 7 participan del convenio con la empresa MDP (Cuadro 1). Actualmente el grupo cuenta con un presidente, un secretario y un tesorero; y mantiene una frecuencia mensual de reuniones para tomar decisiones acerca del funcionamiento del mismo y de la experiencia que están llevando a cabo con la empresa MDP.

**Cuadro 1.** Características de los integrantes del Club Agrario Bañado Grande

	Edad	Sexo	Integrantes grupo familiar*	Principal actividad	Residencia	Nivel educativo**	Sup. (ha)
CBG_LP	36	F	4 (4)	predio	predio	UI	8
CBG_RR	37	M	4 (4)	mecánico	ciudad	TI	0
CBG_SA	54	M	4 (4)	predio	predio	EA	105
CBG_VP	54	M	4 (2)	comercio	predio	UI	50
CBG_IR	34	M	1 (1)	Ing. Agrónomo	predio	U	14,4
CBG_UC	60	M	4 (2)	Funcionario público	predio	CBC	72
CBG_NP	33	F	2 (2)	predio	predio	TT	5

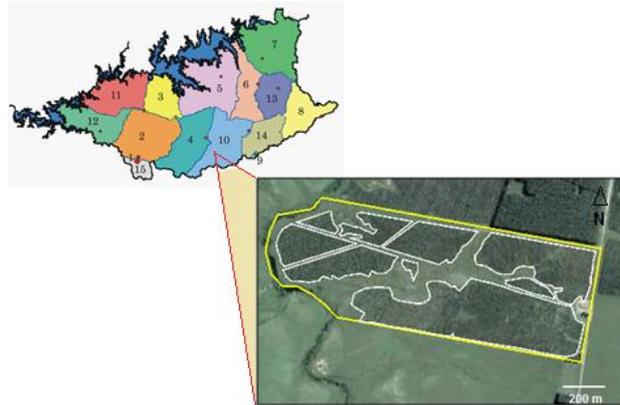
\*(): Dependen del ingreso familiar; \*\*: UI, universitario incompleto; TI, terciario incompleto; EA, escuela agraria;

U, universitario; CBC, ciclo básico completo; TT, terciario técnico.

Al poco tiempo de haber iniciado sus actividades en el marco del MJA, comienzan a participar del Plan Ovino; acuerdo institucional entre el MJA, el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria) y Sociedades de Criadores, para el fomento de la cría de ovinos. En el caso de este grupo, se realizó un convenio con la Sociedad de Criadores de Poll Dorset, a través de la cual pudieron acceder a una majada de cría. El compromiso asumido por el grupo radica en que de cada 10 ovejas recibidas, en 5 años deberán entregar 12 corderas a otros productores del MJA. En este caso el grupo le está entregando las corderas al Club Agrario “Dos Divisas”.

En 2013, el grupo realiza el convenio con la empresa MDP e ingresa los animales al predio forestal al finalizar (noviembre) dicho año. El predio al cual accedió el grupo se denomina Las Magnolias, ubicado a 77 km de distancia de la zona en donde residen la mayoría de los productores del grupo y cuenta con una superficie de 76 ha, de las cuales es difícil estimar cuántas son pastoreables dado que el monte quedó mal implantado (Figura 1).

Cada integrante del grupo posee un cupo de animales que puede ingresar (que en algún caso ha sido cedido a otro integrante del grupo), que es de 10 novillos y que se ajusta cada 6 meses, con el objetivo de ajustar la carga del campo de acuerdo al crecimiento y desarrollo de los animales y las pasturas. En la actualidad el campo cuenta con 56 vacunos, 64 lanares y 5 yeguarizos. Los lanares corresponden al cupo de uno de los integrantes. Y los vacunos se reparten en los otros 6 cupos o productores. Los yeguarizos no ocupan ningún cupo porque son utilizados por el manejo animal común del grupo.



**Figura 1.** Ubicación del campo Las Magnolias (Sección Policial 10).

El sistema productivo desarrollado es en base a vacunos y en categorías de bajo requerimiento de supervisión (recria de novillos), aunque hay algunos ovinos de un productor que no posee vacunos para completar su cupo.

Para el funcionamiento de este acuerdo el grupo no posee reglamento interno, sino que se rige por la reglamentación del MJA y en lo productivo por las reglas de MDP. Los animales son manejados de forma conjunta por el grupo, manteniéndose la propiedad individual de los mismos. Los integrantes se dividen las tareas de manera que todos participen, por ejemplo se turnan para las recorridas y las tareas mensuales (dosificación, vacunación, etc.). El campo no cuenta con instalaciones para el manejo de los animales.

#### *Club Dos Divisas*

Este Club se inicia en 2012 en el marco de actividades del Centro de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Durazno. La directora de dicho Centro se interesó por la experiencia del Club Agrario “Bañado Grande”, y promovió la realización de reuniones para ahondar conocimientos, integrar al grupo y crear vínculos institucionales (sobre todo con el MJA); con el fin acceder a los campos forestales.

Actualmente el Club se integra por 7 familias pertenecientes en su mayoría a la zona María Cejas, de las cuales 4 viven en el medio rural y 3 residen en la ciudad de Durazno (Cuadro 2).

Al inicio el Club, al igual que el anterior, participó en el Plan Ovino y en 2013 realiza el convenio con la empresa MDP.

**Cuadro 2.** Características de los integrantes del Club Agrario Dos Divisas

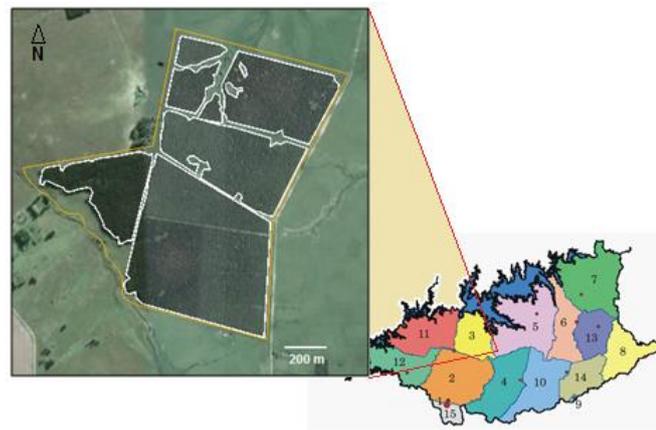
	Edad	Sexo	Integrantes grupo familiar	Principal actividad	Residencia	Nivel educativo	Sup. (ha)
CDD_GM	28	M	3 (3)	Trabajador rural	Trabajo	PC	0
CDD_EC	52	F	5 (4)	Empleada doméstica	Trabajo	CBC	45
CDD_TM	39	F	5 (5)	Funcionaria municipal	predio	PC	57
CDD_ST	28	F	5 (5)	Ama de casa	ciudad	CBC	0
CDD_MT	46	M	4 (4)	Funcionario municipal	ciudad	SI	0
CDD_JS	44	F	5 (5)	Funcionaria municipal	ciudad	SC	0
CDD_FH	34	M	3 (3)	Trabajador rural	predio	PC	90

( ): Dependen del ingreso familiar

\*\* : PC, primaria completa; CBC, ciclo básico completo; SI, secundaria incompleta; SC, secundaria completa.

El campo al cual accede este grupo (María Cejas) se ubica a 55 km de la ciudad de Durazno (y muy próximo a sus establecimientos) y tiene una superficie de 112 ha, donde 18 ha son pastoreables (Figura 2). Actualmente dicho campo es ocupado por 37 ovinos pertenecientes a todo el grupo, los cuales fueron recibidos a través del Plan Ovino. Además,

dos integrantes del grupo poseen 40 vacunos propios y 90 ovinos que pastorean en el predio, cantidad que fluctúa a lo largo del año según la cantidad de forraje a ofrecer.



**Figura 2.** Ubicación del campo María Cejas (Sección Policial 5).

Estos dos integrantes del grupo son los responsables de la toma de decisiones y las tareas de manejo de los animales, así como de hacerse cargo del pago de la renta (son los mismos dos que poseen vacunos y ovinos) a Montes del Plata. Además, otras tres familias participan en algunas instancias en el manejo de los animales, pero no de forma frecuente como los anteriores.

Al igual que el grupo anterior, no poseen una reglamentación interna de funcionamiento; y las reuniones grupales se realizan esporádicamente, cada vez que cita uno de los responsables y no tiene una estructura de autoridades definida formalmente.

El campo no cuenta con instalaciones para el manejo de los animales, pero dada su proximidad a los productores integrantes, se utilizan las instalaciones de alguno de ellos.

## B) Evaluación de impacto

### 1) Indicadores de la Dimensión Pertinencia

FOCALIZACIÓN	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><u>1) Acceso al recurso Tierra.</u></p> <p><i>“La integración productiva permite aumento de la superficie familiar que radica toda la familia en el campo”; “Por lo económico y por poder acceder a tierra que está muy difícil”; “La superficie no permite radicarte, es un complemento para quién ya tiene una chacra”</i></p> <p><u>2) Jóvenes:</u></p> <p><i>“Da futuro en el campo para los hijos”; “Hace hábito de trabajo en el campo y genera más trabajo”; “Los jóvenes participan, se integran, hacen”</i></p> <p><u>3) Fortalecimiento Grupal:</u></p> <p><i>“La integración al MJA y sus actividades grupales enriquecen y dan oportunidades”</i></p>	<p><u>1) Acceso al recurso Tierra.</u></p> <p><i>“Acceso al campo”; “Capacidad de tener más superficie, más animales, no descapitalizarse”; “Estímulo a seguir radicado en el campo”; “Se mantiene el medio de vida, las raíces, lo vocacional”</i></p>

Los Clubes focalizan de forma distinta entre ellos las variables en las cuales tiene impacto el acuerdo en general, y la integración productiva en particular. Ambos Clubes visualizan como variable de impacto el acceso al recurso tierra, (al cual consideran un recurso muy escaso para sus situaciones económicas y financieras); porque les permite incrementar el capital, seguir radicados en el medio rural y trabajando en su medio de vida (lo que les es vocacional). Sin embargo, “Bañado Grande” considera además dos variables de impacto del acuerdo, una es hacia los jóvenes en los cuales el acuerdo genera una motivación como

oportunidad de trabajo, convocándolos a la participación; y otra es el fortalecimiento grupal dado que la experiencia implica trabajo colectivo y actividades compartidas.

SATISFACCIÓN	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><u>A) Aspectos Positivos:</u></p> <p><i>“Muy buena y útil”; “Para fortalecer el grupo”; “Es una caja de ahorros”; “Permite completar ciclos productivos y mejorar la comercialización”; “Permitió mantener el capital”; “Que nos estén dando tierra es positivo”</i></p> <p><u>B) Aspectos Negativos:</u></p> <p><i>“Lo negativo es la distancia al campo, el traslado, el trabajo con animales en el monte sin infraestructura”; “Se necesita más apoyo de MDP para mantener alambrados, para hacer instalaciones para trabajar con animales”; “Al ser pastoreo, ellos deberían incentivar invirtiendo en su campo”; “Para mejorar, hay que fraccionar los campos, hacer tajamares, eso posibilitaría manejar campos más grandes”; “Para mejorar está que las condiciones de plazo del acuerdo permitan realizar inversiones”; “Del grupo, mejorar el manejo del campo, ajustar la carga”</i></p>	<p><u>A) Aspectos Positivos:</u></p> <p><i>“Muy bueno”; “Lo bueno ha sido el campo, si nos dieran otro campo, ampliaríamos la extensión”;</i></p> <p><u>B) Aspectos Negativos:</u></p> <p><i>“Hay que reunirse más, si nos llevamos bien, pero no nos reunimos, somos medio quedaditos, hay que reunirse más, para saber más”</i></p>

En cuanto a la satisfacción de los grupos respecto al acuerdo, ambos evalúan de forma positiva el acceso a la tierra, ya que les permite acumular capital, completar ciclos productivos y mejorar la comercialización. Además, el Club “Bañado Grande” considera positivo el fortalecimiento del grupo.

Dentro de los aspectos negativos, “Bañado Grande” menciona la distancia al campo, la falta de infraestructura para el trabajo con animales y, la falta de apoyo de MDP para inversiones en alambrados e infraestructura. Mientras que “Dos Divisas” resalta la poca actividad y participación grupal.

CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p>El acceso al PIP surge a través del MJA que tiene el vínculo con MDP y combina estos campos disponibles de la empresa con la inquietud y necesidad de campos. Existía un antecedente de haberse presentado como grupo a un llamado a aspirantes a colonos del INC.</p> <p><i>“En el grupo todos tienen predios chicos, había que estar cultivando, sobrealimentando, siempre se vio la necesidad de más campo para crecer”</i></p>	<p>Comienza con la propuesta del grupo a MDP de ingresar al campo forestado por intermedio del extensionista del MJA. Luego el Club se integra al proyecto ovino que es con lo que se ingresa al campo.</p> <p><i>“Lo vimos como oportunidad para las gurisas de que tuvieran algo propio”;</i></p>

En cuanto a la construcción de la demanda, los Clubes muestran muchas diferencias entre ellos. Los productores del Club “Bañado Grande” tienen una historia más larga de proceso asociativo. Sus integrantes se nuclean mucho antes que la conformación del Club, entorno a problemáticas generales de la zona en donde viven. Luego se integran al MJA, con el posterior ingreso al PIP en base a los acuerdos institucionales. Por su lado, “Dos Divisas” se nuclean con la posibilidad de acceder al campo forestal y tienen como referencia la experiencia asociativa de integración al MJA del Club “Bañado Grande”.

## 2) Indicadores de la Dimensión Eficacia y Efectividad

Para evaluar el impacto en la dimensión eficacia y efectividad, tomaremos en cuenta los objetivos del proyecto, los resultados obtenidos y el grado o magnitud en que se han alcanzado los mismos, las externalidades generadas y las características generales del funcionamiento de la experiencia.

METAS GRUPALES/CUMPLIMIENTO	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Cambiar la zona con el tema de la inseguridad, ahora nos conocemos todos, estamos conectados, compartimos e intercambiamos cosas”; “En lo productivo, más productividad, tener más animales, crecer. Las metas se cumplen”; “Formarnos con la crianza del ovino, formar y fortalecer la producción ovina en la zona”; “Además se consiguió y estamos trabajando maquinaria del grupo, no hay un techo”; “Es un gran debe que tenemos como grupo, planteamos metas. Nos han corrido de atrás, con ideas, con proyectos, con propuestas, con bajada de líneas, y con nuevas actividades, estamos generando poco, debemos ser más generadores nosotros y menos absorbedores de cosas. Del MJA, de la Intendencia, del Ministerio de Ganadería, etc.”</i></p>	<p><i>“Seguir avanzando en lo que se pueda, en los animales y en todo”; “Mantenerse y seguir creciendo en el rubro ovino, ha planteado comprar más ovinos. No se ha crecido por que la parición de este año fue mala”; “Tener la posibilidad de presentar proyectos, de fortalecerse como grupo. Que el tema productivo influya en la familia positivamente. La meta es crecer productivamente”; “Se cumplió lo grupal y poder conseguir un campo, ovejas con el MJA y cursos y charlas”.</i></p>

En cuanto a las metas grupales, el Club “Bañado Grande” se planteó metas amplias y variadas, vinculadas con mejorar la seguridad en la zona donde residen, generar una red de vínculos sociales y mejorar los aspectos productivos. El grupo entiende que las mismas se

han cumplido sin inconvenientes. A su vez, el grupo considera que la dinámica propia del grupo y las instituciones vinculadas al mismo, hacen que estén siempre sujetos a propuestas, proyectos y actividades que les permiten cumplir y centrarse en metas propias.

El Club “Dos Divisas” definió sus metas relacionándolas a la mejora de aspectos productivos y a la solidaridad en los aspectos grupales. Según lo expresado, consideran que las metas grupales se han cumplido, aunque sostienen que se debe seguir trabajando para lograr un mejor funcionamiento del grupo y la experiencia.

LOGROS NO PREVISTOS EN EL ACUERDO	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“La empresa MDP ha apoyado mucho al MJA, en congresos, traslados, salidas, algunas recreativas, donde conoces gente y otras que son de capacitación”; “Como vecinos se ha logrado más que un grupo un trato familiar excepcional, una confianza, interacción debido a lo mismo. Compartimos no solo trabajo, comidas, salidas, deporte”; “Se consiguió maquinaria donada del gobierno chino”; “El fortalecimiento del grupo como grupo. Hay una responsabilidad común, fortalece al grupo”.</i></p>	<p><i>“La comunidad de Sarandí de Cuadra se ha comenzado a movilizar y ha empezado a reunirse más, y es a partir de la conformación del Club Dos Divisas. La sociedad ha empezado a funcionar nuevamente más como sociedad”</i></p>

Las externalidades son muy visibles en el Club “Bañado Grande” y están asociadas al funcionamiento interno del grupo, al logro de una mayor confianza e interacción, que ha posibilitado el desarrollo de vínculos externos, capacitaciones, salidas y actividades recreativas. A su vez, este fortalecimiento les ha favorecido en cuanto a los apoyos recibidos por ambas instituciones (MDP y MJA) para conseguir un equipo de maquinaria donado por el

gobierno Chino. En el Club “Dos Divisas”, las mismas no han sido visibles para sus integrantes. Solamente destacan que en la comunidad de la zona se han comenzado a desarrollar con más frecuencia actividades sociales.

### 3) Indicadores de la Dimensión Sostenibilidad

ESTABILIDAD DEL ACUERDO	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“Se renueva cada 11 meses. Nosotros no manejamos ese tema. Eso es directo entre MDP y MJA y se nos informa”; “No tenemos trato directo, por lo que cuando vence el contrato uno espera. Uno paga y espera, pagamos un mes antes así no hay que sacar los animales, pero no sabíamos si íbamos a otro campo, quedábamos en el mismo o nada”; “Las condiciones son las que ponen ellos, sobre todo la de cómo pastorear, y las que ponen de seguridad. Respetar las normas de MDP, el cumplimiento de las normas de seguridad”; “La inseguridad está dada por el tiempo de contrato”; “Si seguimos portándonos bien, nos pasan a otro campo, eso es lo que nos dijeron. Un campo enfrente, de cómo 200 hectáreas, no te dejan en banda, pasas a otro campo”.</i></p>	<p><i>“No, cuando lo vengán a explotar, ahí hay que retirar todo los animales. Cumpliendo las normas, las medidas de seguridad, supuestamente MDP nos va a dar otro campo, acuerdo de palabra”</i></p>

En la dimensión sostenibilidad se puede corroborar que la estabilidad del acuerdo no es formal, sino que se rige por un contrato de 11 meses de pastoreo, que vence y que en la renovación del mismo no participan de forma directa los productores sino que se realiza a través del MJA. Esto genera cierta inseguridad, dada por la duración del contrato, lo que

condiciona el tipo de animales que se explotarán, el sistema de producción que se debe organizar, la realización de inversiones, etc.

APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	
CLUB BAÑADO GRANDE	CLUB DOS DIVISAS
<p><i>“En manejo de los animales en el monte, horas del día para recorrer y juntar los animales para no encontrarlos todos dentro del monte”; “el abrigo para no perder corderos, las buenas ganancias de los animales”; “La parte técnica, el manejo sanitario, el manejo a la distancia”; “La composición de la pastura, dentro del monte y afuera”; “El trabajo en grupo como experiencia”; “Es una experiencia grupal y familiar muy buena, ayer cenamos, es un motivo de reunión muy importante”</i></p>	<p><i>“En el campo hay que agruparse para poder lograr cosas, individualmente está cada vez más difícil”; “En lo productivo sí participamos de pila de charlas, interactuamos con pilas de grupos. En lo grupal se aprende pila de lo bueno y lo malo”</i></p>

El aprendizaje institucional está vinculado a los aprendizajes que han tenido los productores al desarrollar la experiencia; entre los más importantes se destacan aquellos vinculados con el manejo animal en condiciones de silvopastoreo, con el manejo sanitario en predios chicos con altas cargas y a la composición de la pastura dentro y fuera del monte.

El otro aspecto que destacan los productores en cuanto a los aprendizajes generados, es el fortalecimiento como grupo, el trabajo en colectivo y la posibilidad de obtener logros tanto a nivel grupal como familiar.

## **Conclusiones**

Los grupos de productores relevados presentan características muy disímiles en aspectos relacionados a la conformación, la integración, la forma de trabajo y el compromiso colectivo. Se destaca que ambos Clubes son muy recientes en cuanto a su puesta en marcha, que poseen una escasa experiencia de trabajo conjunto y que se encuentran en un proceso de aprendizaje. A su vez, se diferencia que el Club Agrario “Bañado Grande” posee un perfil más asociativo, mientras que el Club Agrario “Dos Divisas” tiene una participación-acción más individualista.

En particular, se observa que los integrantes del Club Agrario “Bañado Grande” tienen una mayor participación en las actividades (tareas de campo) del convenio MJA-MDP, mientras que del Club Agrario “Dos Divisas” participan menos de la mitad.

Dentro de la focalización que realizan los Clubes en aspectos como acceso a la tierra, incentivo a los jóvenes y fortalecimiento de los procesos asociativos, existe una satisfacción positiva y un reconocimiento de cumplimiento de metas, aun cuando se transmite la necesidad de una comunicación mayor y más directa con MDP. Se reconoce el aprendizaje institucional vinculado al proceso productivo en silvopastoreo y al desarrollo grupal, qué además son externalidades importantes que surgen del Acuerdo. La sostenibilidad de la experiencia no es formal y se asocia a la inseguridad de las renovaciones de los contratos y a los plazos de los mismos.

Para ambos Clubes la experiencia les ha brindado la posibilidad de obtener ingresos complementarios, acceder al recurso tierra como estrategia para mejorar sus sistemas productivos, pero sobre todo les ha servido como experiencia para generar una oportunidad

de trabajo colectivo. Asimismo, en el caso del Club Agrario “Dos Divisas” el convenio le ha dado sentido al grupo (“*algo por el que ser...*”).

## **Bibliografía**

**Arredondo S, Hernández D. 2012.** La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. Editorial Libre Empresa 9. Calí, Colombia. pp. 83-97.

**Bervejillo J, Tambler A. 2014.** Comportamiento del sector carne vacuna. En: OPYPA, 50 Años, Anuario 2014. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 645p.

**Blanchet A, Gotman A. 2005.** L'enquete et ses méthodes: L'entretien. Paris: Armand Colin. Sociologie; 128. 230p.

**Bono M. 2014.** Evaluación de impacto del componente I del Programa Ganadero en Durazno. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía, Universidad de la República. Tesis de Maestría. pp. 150.

**Castro G, Chaves P. 1994.** Metodología Evaluación de impacto de proyectos sociales. UNESCO. Unidad Regional de Ciencias Humanas y Sociales para América Latina y el Caribe. Caracas, Venezuela. pp 125-142.

**Courdin V, Viñoles C, Ferreira G. 2010.** Campos de recría en silvopastoreo: una experiencia asociativa. En: 1er Congreso de Co-innovación de Sistemas Sostenibles de Sustento Social. FAGRO/EULACIAS/INIA. Lavalleja, Uruguay. pp. 89-92.

**De Hegedüs P. 2013.** Situación de los Servicios de Asistencia Técnica y Extensión Rural (SATER) en Uruguay. [En línea]. 21 de noviembre 2015. <http://www.inia.cl/wp-content/uploads/2014/10/Complemento-trabajo-SATER.pdf>

**Gautreau P. 2014.** Forestación, territorio y ambiente, 25 años de silvicultura transnacional en Uruguay, Brasil y Argentina. Montevideo. Editorial TRILCE. 291p.

**MGAP-CGA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca-Censo General Agropecuario). 2011.** Resultados definitivos. Dirección de Estadísticas Agropecuarias, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, ROU. 142 p.

**Mora R, De Regil I. 2012.** Análisis teórico sobre la integración productiva como opción para el desarrollo de comunidades rurales. XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad del Valle de Atemajac Mtra. México. 25 p.

**Pendón M, Williams E, Cibeira N, Castroman A, Couselo R, Granada M. 2013.** Enfoque de Integración Productiva para el Desarrollo Económico Local: Cadenas de Valor, Clusters y Redes de Empresas. Revisión conceptual y relevamiento de casos. Cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos, Departamento de Ingeniería de la Producción, Facultad de Ingeniería, Universidad de la Plata. La Plata, Buenos Aires, Argentina. 10 p.

**Stake R. 1995.** The art of case study research. California: Sage Publications. 192 p.

## 6.2. ANEXO II

### 6.2.1. Relevamiento de productores del MJA vinculados a MDP

Formulario N°: \_\_\_\_\_

Grupo del MJA al que pertenece \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Encuestador: \_\_\_\_\_

#### I) IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

1) Nombre del titular: \_\_\_\_\_

2) Departamento: \_\_\_\_\_ 3) Sección policial: \_\_\_\_\_

3) Teléfonos: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo hace que pertenece al Grupo del MJA \_\_\_\_\_ años/meses

#### II) TIERRA

##### 1) Superficie explotada (fuera de MDP):

Ha totales que explota actualmente: \_\_\_\_\_

Ha que dedica a la actividad ganadera: \_\_\_\_\_

Ha que dedica a otros rubros: \_\_\_\_\_

##### 2) Tenencia de la tierra:

Cuántas ha. son propias? \_\_\_\_\_

Cuántas ha. arrienda o tiene en medianería? \_\_\_\_\_

Tiene tierra en usufructo o prestada? NO SI Cuánta? \_\_\_\_\_

Toma tierra en pastoreo? NO SI Cuánta? \_\_\_\_\_

Da tierra a pastoreo? NO SI Cuánta? \_\_\_\_\_

Cede tierra en medianería? NO SI Cuánta? \_\_\_\_\_

Pastorea en la calle NO SI Cuántos animales? \_\_\_\_\_

Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

### 3) Uso del suelo

USOS DEL SUELO	HA
<b>SUPERFICIE TOTAL:</b>	
1) Praderas permanentes (en el momento de la encuesta)	
2) Cultivos de grano	
3) Verdeos anuales:	
4) Campo natural:	
5) Otro (especificar)	

### III) CARACTERIZACION DEL PRODUCTOR Y SU FAMILIA

#### Integración de la familia:

Integrante	Edad	Lugar de residencia	Nivel educativo	Trabaja en el predio
<b>Productor/a</b>				
<b>Esposa/o</b>				
<b>hijos/as (agregar las filas necesarias)</b>				
<b>otros familiares</b>				

#### Opciones de respuesta para el cuadro:

- **Lugar de residencia:** en el predio, en Ciudad cercana, en otro lugar
- **Nivel educativo:** primaria, secundaria, escuela agraria, profesional universitario. Indicar año alcanzado.
- **Trabaja en el predio:** SI, NO

#### Tiene otros ingresos?

- si
- a veces
- no (**pasa a pregunta 5**)

#### Origen de los otros ingresos:

- otra actividad agropecuaria (Especifique cual) \_\_\_\_\_
- actividad no agropecuaria (Especifique cual) \_\_\_\_\_

#### Miembros de la familia que trabajen en otra actividad \_\_\_\_\_

(indicar para cada uno actividad que hace, días/horas por semana y si contribuye al Ingresos Familiar)

#### Algún miembro de la familia recibe Jubilación, Pensión, Asignación Familiar, Hogar constituido \_\_\_\_\_ (Cuál?)

Cuanto representa el campo en el total de Ingresos \_\_\_\_\_ %

Cuanto considera que es en promedio el Ingreso Familiar (por mes o año) \_\_\_\_\_

#### IV) EVOLUCIÓN DEL STOCK Y COMERCIALIZACIÓN DE ANIMALES

1) Desde que se incorporó el campo de Montes del Plata su stock ganadero:

- a) ha aumentado
- b) se ha mantenido igual
- c) ha disminuido

2) En cuantos animales? \_\_\_\_\_ (por categoría y especie, en lo posible)

3) Compra animales? SI/NO                      Cual  
categoría? \_\_\_\_\_

4) Vendió animales en el ultimo año?

Cuantos? \_\_\_\_\_ Que categorías? \_\_\_\_\_

5) Vende solo o en conjunto con otros integrantes del grupo? \_\_\_\_\_

6) Que otros productos vende de la actividad agropecuaria \_\_\_\_\_

Con que frecuencia? \_\_\_\_\_

#### V) MANEJO EN EL CAMPO FORESTAL

1) Cuántos animales tiene el grupo al que Ud. pertenece en el campo de MDP? \_\_\_\_\_

2) Cuántos de ellos son de su propiedad? \_\_\_\_\_

3) Participa Ud. o algún miembro de la familia en el manejo de los animales a pastoreo en Montes del Plata? \_\_\_\_\_

4) En que tareas? \_\_\_\_\_

5)Cuál es la frecuencia mensual de visitas de trabajo al campo de MDP? \_\_\_\_\_

6) Cómo se toman o quién toma las decisiones de manejo en MDP? \_\_\_\_\_

7) Participa Ud. o algún miembro de la familia en este proceso? \_\_\_\_\_

8) En que tipo de decisiones participa? \_\_\_\_\_

9) Qué ingresos han percibido (o el grupo ha acumulado) de la experiencia con MDP? \_\_\_\_\_

- 10) Cuál ha sido el destino de los mismos? \_\_\_\_\_
- 11) Qué gastos ha tenido el grupo en la experiencia con MDP? \_\_\_\_\_
- 12) Que gastos en efectivo ha tenido Ud. en MDP en el ultimo año?  
\_\_\_\_\_
- 13) Que otros aportes ha realizado (además del trabajo)? \_\_\_\_\_
- 14) Cuál es su relación con el personal de la empresa MDP (directa, a través de...)? \_\_\_\_\_
- 15) Cómo la calificaría usted su experiencia con el Campo de Montes del Plata \_\_\_\_\_
- 16) Le interesaría sacar animales a otro campo?  
SI/NO Para qué categorías? \_\_\_\_\_

#### VI) RELACIÓN CON EL MJA

- 1) Cómo es su vínculo con la organización? \_\_\_\_\_
- 2) Desde cuándo participa? \_\_\_\_\_
- 3) En qué actividades participa? \_\_\_\_\_
- 4) Qué aportes o beneficios le brinda a usted dicha organización?  
\_\_\_\_\_

#### VII) PREGUNTAS DE OPINIÓN

- 1) Considera que la experiencia con MDP le ha permitido mejorar/empeorar/no afectar sus ingresos? \_\_\_\_\_
- 2) Está Registrado en el MGAP como Productor Familiar? SI/NO

### **6.3. ANEXO III**

#### **6.3.1. Pauta de entrevista en profundidad a productores pertenecientes a los Clubes Agrarios del MJA**

##### 1.1) DIMENSIÓN DE PERTINENCIA:

- 1) El objetivo principal del acuerdo MJA-PIP, es sumar esfuerzos para promover la radicación y el desarrollo de jóvenes y familias que integran la organización en el medio rural. ¿Cree usted que esta experiencia le está permitiendo desarrollarse más a usted y su familia, tanto en lo productivo como en las actividades grupales?
- 2) ¿Cree que estas actividades favorecen la radicación de jóvenes y sus familias en el medio rural y viviendo de la actividad productiva?
- 3) ¿Por qué, como y en qué aspectos?
- 4) ¿Cual es su percepción y satisfacción sobre este acuerdo? ¿Le parece útil?
- 5) ¿Hay algo que no le ha gustado?
- 6) ¿Qué mejoraría?
- 7) ¿Hay en la zona más clubes agrarios como para participar en estas experiencias?
- 8) ¿Hay más productores como ustedes que podrían participar como grupo de estas experiencias?
- 9) ¿La empresa Montes del Plata, cuenta con más campo de estas dimensiones y características que puedan servir para replicar la experiencia?
- 10) ¿Bajo qué necesidades surge esta experiencia, por qué y como?
- 11) ¿Como fue el proceso para conformarse como club agrario y para realizar el acuerdo con PIP-MP?

##### 1.2) DIMENSIÓN DE EFICACIA Y EFECTIVIDAD:

- 12) ¿El Club Agrario se planteó metas? ¿Cuáles fueron las metas? ¿Se cumplen las mismas?
- 13) ¿Usted se planteó metas u objetivos individuales? ¿Cuáles fueron? ¿Se cumplen?
- 14) ¿Puede identificar algún logro no previsto en las metas planteadas tanto en lo grupal como en el acuerdo MJA-MP?

15) ¿Qué ingresos tiene proyectados y en qué plazos?

16) ¿Piensa mantener este sistema productivo actual?

### 1.3) DIMENSIÓN SOSTENIBILIDAD:

17) ¿Qué estabilidad en el tiempo tiene el acuerdo? ¿Tiene plazo?

18) ¿Tiene condiciones preestablecidas para renovar o para caducar?

19) Por ejemplo, en el momento de la cosecha y futuro crecimiento inicial del bosque en donde hay que sacar los animales, ¿Cual es la alternativa?, ¿Tienen acordado con la empresa un campo sustituto?

20) ¿El grupo ya lo discutió?

21) ¿Se ha realizado difusión o intercambios de esta experiencia con otros productores u organización de productores, o instituciones? ¿Cual es la evaluación de las mismas? ¿Le parece importante realizarlas?

22) Cuales han sido los principales aprendizajes que le viene dejando esta experiencia?

-En lo productivo, manejo, aspectos sanitarios, alimentación, manejo, etc.

-En la organización y condiciones del trabajo

-En lo individual, en lo familiar y en lo grupal

23) Sí usted no integrara el club agrario, ¿Considera que podría haber accedido a campos forestados de MP?

24) ¿Qué ventajas y desventaja tendría el acceso individual?