

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE AGRONOMÍA

**CARACTERIZACIÓN DEL
PROGRAMA GANADERO
EN DURAZNO**

por

Gonzalo BONO MAYOBRE

**Trabajo final presentado como
uno de los requisitos para
obtener el título de Diplomado
en Desarrollo Rural Sustentable**

MONTEVIDEO
URUGUAY
Agosto 2013

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	V
SUMMARY	VI
1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1 OBJETIVOS	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.2.1 <u>Algunas definiciones y conceptos</u>	2
1.2.2 <u>Los programas y proyectos del MGAP en el Uruguay</u>	4
1.2.2.1 Programa de Servicios Agropecuarios (PSA)	5
1.2.2.2 Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG)....	5
1.2.2.3 Promoción de Exportaciones No Tradicionales Agropecuarias (PENTA).....	6
1.2.2.4 Programa Nacional de Desarrollo de Pequeños y Medianos Ganaderos (PRONADEGA)	6
1.2.2.5 Proyecto de Manejo de Recursos Naturales y Desarrollo del Riego (PRENADER).....	6
1.2.2.6 Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña Producción Agropecuaria (PRONAPPA).....	7
1.2.2.7 Proyecto Uruguay Rural (PUR)	8
1.2.2.8 Proyecto Producción Responsable (PPR)	8
2. <u>EL PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS GANADEROS (PROGRAMA GANADERO)</u>	9
2.1 PROYECTO PILOTO DE DESARROLLO GANADERO	9
2.2 PROGRAMA GANADERO	14
2.2.1 <u>El Programa Ganadero y los paradigmas de extensión</u>	15
2.2.2 <u>Evolución del Proyecto Piloto al Programa Ganadero</u>	22
2.2.3 <u>Reformulación del programa ganadero</u>	24
2.3 DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES DEL PROGRAMA GANADERO...	27
2.3.1 <u>Componente II: Desarrollo de nuevos productos ganaderos</u>	27
2.3.2 <u>Componente III: Capacitación y destreza en salud animal y protección de alimentos</u>	28
2.3.3 <u>Componente IV: Adecuación, articulación y definición de políticas para el sector ganadero</u>	29
2.4 COMPONENTE I: MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD E INGRESO DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES GANADEROS CRIADORES.....	30

2.4.1	<u>Planes de gestión predial</u>	31
2.4.1.1	Evaluación de los planes de gestión del componente 1 del Programa Ganadero	32
2.4.1.2	Instrumentos para la evaluación	32
2.4.1.3	Proceso de presentación y evaluación de planes	33
2.4.2	<u>Planes de gestión con acciones institucionales (PGAI)</u>	36
2.4.2.1	De planes individuales productivistas a planes colectivos	38
2.4.2.2	Caracterización de los PGAI's finalizados.....	40
2.4.2.3	Planes Institucionales más frecuentes	40
3	<u>EL PROGRAMA GANADERO EN DURAZNO</u>	43
3.1	BREVE CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO	43
3.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA GANADERO EN DURAZNO.....	46
3.2.1	<u>Productores beneficiarios</u>	48
3.2.1.1	Sexo y edad	48
3.2.1.2	Lugar de residencia.....	49
3.2.1.3	Trabajo en el predio.....	50
3.2.1.4	Ingreso	50
3.2.1.5	Condiciones en que los beneficiarios desempeñan su tarea	51
3.2.1.6	Participación en grupos, instituciones y proyectos.....	52
3.2.2	<u>Los Predios</u>	53
3.2.2.1	Uso del Suelo	53
3.2.2.2	Tenencia, superficie, empotramiento, cumplimiento de metas y subsidio asignado.	54
3.2.2.3	Manejo del rodeo de cría.	56
3.3	ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE GESTIÓN PREDIAL EN EL DEPARTAMENTO DE DURAZNO	59
3.4	ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE GESTIÓN CON ACCIONES INSTITUCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE DURAZNO	61
4.	<u>ANÁLISIS Y CONCLUSIONES</u>	62
5.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	66
6.	<u>ANEXOS</u>	70
6.1	ANEXO 1: LISTADO DE PLANES DE GESTIÓN APROBADOS EN DURAZNO	70

6.2	ANEXO 2: FORMULARIO DE ENCUESTA DE CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA QUE REALIZA EL PRODUCTOR EN EL MOMENTO DE PRESENTAR EL PLAN DE GESTIÓN PREDIAL.	73
-----	--	----

RESUMEN

El presente trabajo, trata de una descripción del Componente I del Programa Ganadero, sus antecedentes y de la caracterización de los beneficiarios y sus predios en Durazno. Ésta información será de utilidad para trabajar nuevas estrategias de intervención en el departamento, y es un insumo importante para la evaluación de este programa en el departamento de Durazno.

Comienza con una revisión de conceptos sobre extensión rural y modelos de desarrollo, tratando de enmarcar el modelo de trabajo del Programa Ganadero; se reseñan brevemente programas y proyectos del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca previos al Programa Ganadero, describiendo el diseño del programa asociado a las visiones de extensión y los diagnósticos de la ganadería y su desarrollo en el País en ese momento. Posteriormente se sistematiza la información obtenida de los planes de gestión, realizando una caracterización sociodemográfica de los 77 productores con planes aprobados en el departamento de Durazno, una descripción de los predios de los planes aprobados y las actividades propuestas en dichos planes.

Finalmente se realizan conclusiones obtenidas de la revisión de la información presentada y sistematizada, con sugerencias a incluir en futuras intervenciones.

PALABRAS CLAVE: Programa Ganadero, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Departamento de Durazno, extensión rural, desarrollo ganadero

Cattle program characterization in Durazno

SUMMARY

The objective of this work is to describe the Cattle Development Program's Component I in Durazno, its backgrounds and the characterization of the beneficiaries. This information will be useful to plan new strategies of intervention, and it is an important input for the evaluation of this program in the department of Durazno.

At the beginning, it develops a conceptual framework composed of: i) definitions and models of rural extension and development, and ii) a brief review of programs and projects of Ministry of Livestock, Agriculture and Fishery prior to the Cattle Development Program, describing the design of the program associated with extension vision. After that, the work describes, from information obtained in the management's plans, a socio-demographic characterization of 77 cattle producers including a description of their farms of and activities proposed in the plans.

Finally conclusions drawn from the review of the submitted information are provided and systematized, with suggestions to include in future interventions.

KEY WORDS: *Cattle Program, Ministry of Livestock, Agriculture and Fishery, Durazno department, rural extension, livestock development*

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS

El objetivo del trabajo es la caracterización del componente I (Mejora de la productividad e ingreso de pequeños y medianos productores ganaderos criadores) del programa de apoyo a la productividad y desarrollo de nuevos productos ganaderos, conocido como Programa Ganadero en el Departamento de Durazno.

La importancia de este trabajo radica en que esta caracterización, permitirá tener una aproximación territorial, al público con que trabajó el MGAP (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca), sus características, sus demandas y los predios que explotan, lo cual posibilitará fortalecer el proceso de descentralización que se viene realizando desde el 2008, apoyando con valiosa información a las mesas de desarrollo rural de Durazno. A tales efectos se examinarán los productores que se presentaron a los planes de gestión del componente I del programa ganadero en dicho departamento.

Este trabajo pretende ser también un antecedente para una tesis de maestría donde se realizará la evaluación del Programa Ganadero en Durazno.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 Algunas definiciones y conceptos

Existen diferentes visiones sobre el concepto de extensión rural; en el Uruguay se han empleado 2 grandes visiones (De Hegedüs *et al.*, 2006), una en un sentido amplio: Extensión rural, y otra en un sentido limitado a la transferencia de tecnología (Extensión agraria). Se ha utilizado a la extensión rural en el sentido amplio, vinculado al desarrollo rural, donde se abarcan conceptos productivos, de comercialización, económicos, sociales y culturales que influyen en la producción agropecuaria, pero también aspectos no agrícolas, tales como salud pública, educación, vivienda, electrificación, ambiente, agua, comunicaciones, organizaciones sociales y esparcimiento. (Vassallo, 2001)

También se ha utilizado la visión de extensión mas acotada vinculada al proceso de adopción y difusión de tecnología, relacionado la comprensión de los aspectos agro-económicos de la producción agrícola, a los efectos de mejorar la productividad y el producto; y el estudio de los factores económicos, sociales y culturales que influyen en la producción agropecuaria, desde una perspectiva histórica, o sea al desarrollo agrario según Vassallo 2001.

Han existido diversos modelos de extensión en el País, y la extensión rural ha transcurrido por varias etapas. Es preciso reconocer en éstas, a la década del 60 -70, donde la extensión tuvo un gran impulso, ya que se contaba con tres estructuras importantes actuando en el medio, como al MGAP con las agronomías regionales, al Plan Agropecuario y al Instituto Nacional de Extensión (asociado al Centro de Investigaciones Agrícolas "Dr. Alberto Boerger" CIAAB).

Posteriormente en la década del 70-80, con el advenimiento de la dictadura militar, el sistema de extensión se debilitó, inclusive hasta el término

extensión fue sustituido por otros como generación, transferencia o difusión, diluyendo así el término extensión.

En la etapa de los 80-90 con las propuestas de orientación neoclásicas, el Estado se retira, produciéndose una desinstitucionalización, donde la estrategia pasa por la apertura unilateral al mercado mundial, la liberalización creciente de la economía, desarticulación del aparato estatal y privatización (extranjerización de las empresas públicas). Aquí el desarrollo adquiere un enfoque empresarial, donde la competitividad, el libre mercado y el desarrollo de cadenas o complejos agroindustriales es el modelo relevante (Vassallo, 2001)

En este contexto se crean programas a término y con acciones privatizadas. La estrategia de crear unidades ejecutoras de proyectos especiales a término procura sustituir la "burocracia" y lentitud existentes, por mecanismos más ágiles. Esta estrategia tiene ventajas como la rapidez operativa para implementar actividades; y una mejor precisión de la población objetivo, lo que facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación. Pero también se generan inconvenientes como el debilitamiento de las dependencias existentes ya sea porque se capta a los mejores técnicos o porque se superponen cometidos creando confusión en el personal; y escasa sustentabilidad de la estrategia. Este aspecto es importante porque luego de terminado el proyecto desaparece la unidad y la experiencia capitalizada se pierde. Por otra parte puede ocurrir que frente a cambios en la política agropecuaria (por ejemplo la rotación de ministros), las unidades pierdan eventualmente apoyo político y quedan debilitadas. La evidencia no siempre es clara ni concluyente con respecto a que es mejor, si trabajar con unidades o con las dependencias ya existentes (Hudson, 1993).

1.2.2 Los programas y proyectos del MGAP en el Uruguay

Se resumirán brevemente programas desde la década de los 90 hasta programas actuales (MGAP, s.f.); estos programas pretendían suplir la tarea extensionista que cumplía el Estado antes de la desinstitucionalización, tercerización y cierre de organismos como las agronomías regionales, y privatización del Plan Agropecuario, entre otras.

En la década de los 90, se generaron estrategias denominadas “pre-pro” para mitigar la pobreza y disminuir los impactos de las políticas de ajuste aplicadas (Deflación, devaluación y desregularización); así como para implementar el modelo de apertura y liberalización económica en el mercado internacional. Se hará una breve reseña de los diferentes programas de apoyo a la producción del MGAP, donde la mayoría de las estrategias de desarrollo se basaron en la aplicación de un paquete de tecnología para aumentar la productividad, generado en la revolución verde; sin tener consideraciones ambientales o sociales, sin visión territorial ni empoderamiento social (Vassallo, 2001). Es importante señalar que existen excepciones, con programas apuntan al combate de la pobreza rural, como el Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña Producción Agropecuaria y posteriormente el Proyecto Uruguay Rural.

En la década de los noventa y principios del 2000, cada proyecto trabajaba con su lógica propia, independiente de otros proyectos. A partir del 2005 se comienzan a coordinar actividades de los diferentes programas y proyectos, con el objetivo de potenciar esfuerzos y no superponerlos. Con la creación de la Dirección de Desarrollo Rural (DGDR) del MGAP, esta potenciación y coordinación se consolida y los apoyos son ejecutados a través de dicha unidad.

1.2.2.1 Programa de Servicios Agropecuarios (PSA)

Funcionó con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mediante el contrato de préstamo 1131 OC-UR MGAP/BID aprobado en 1998. Su objetivo fue maximizar la eficiencia y la competitividad del sector agropecuario, en el contexto de las oportunidades creadas por la apertura de mercados, logrando tasas de crecimiento anual del mismo para el período 2003-2008 de un 3.3% acumulativo anual.

Se procuraba lograr el aumento de la rentabilidad de los productores agropecuarios, agroindustriales y las exportaciones del sector, a través de inversiones de fortalecimiento de los servicios de apoyo al productor agropecuario. Se trabajó en generación y transferencia de tecnología.

1.2.2.2 Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG)

Financiado mediante el contrato de préstamo BID 1063/OC-UR aprobado a fines de 1997. También contó con la colaboración de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica conocida como la GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit). El programa estaba constituido por tres áreas principales:

- *Área Asistencia Técnica* bajo el sistema de asistencia técnica grupal privada, donde se atendieron a productores apícolas, productores con animales de granja, frutícolas, hortícolas y vitícolas. Se fortaleció el modo de asistencia con empresas consultoras; con gran adhesión en departamentos de mayor base granjera como Canelones, Salto, Soriano, San José, Artigas, Montevideo y Colonia.
- *Área Capacitación*: consistió en actividades de capacitación, dirigida a técnicos asesores, docentes, investigadores y profesionales de empresas del sector granjero.
- *Área Desarrollo Productivo, Comercial y Control de Calidad*: que estaba integrada por 3 sub-áreas: Sub-área Desarrollo Productivo: donde se desarrollaron llamados a Reconversión Varietal y Validación

Tecnológica, la Sub-área Desarrollo Comercial: donde se cumplieron acciones de promoción comercial, se licitó el sistema de Información Granjera – SIGRA, se realizaron proyectos piloto de exportación y se trabajó con fondos para la atención de casos como el Fondo APICE y el Fondo de Garantía; y la Sub-área Control de Calidad.

1.2.2.3 Promoción de Exportaciones No Tradicionales Agropecuarias (PENTA)

A través del préstamo 3697 – UR con el Banco Mundial, se apoyaron proyectos a empresas con fondos de carácter no reembolsables suministrados por el Fondo de Promoción de Exportaciones No Tradicionales Agropecuarias.

1.2.2.4 Programa Nacional de Desarrollo de Pequeños y Medianos Ganaderos (PRONADEGA)

Su objetivo fue que pequeños y medianos ganaderos, a través de metodología grupal, mejoren sus ingresos. Se realizó con apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Entre 1996 y 2000 se realizaron asistencia técnica de grupos de productores; actividades de capacitación a productores y sus familias, talleres de evaluación y planificación con los grupos, proyectos de validación, diseño e implementación de registros económicos y productivos, donde los productores analizan los mismos y los utilizan para su toma de decisiones, actividades de emprendimientos en común, entre otras acciones.

1.2.2.5 Proyecto de Manejo de Recursos Naturales y Desarrollo del Riego (PRENADER)

El objetivo del Proyecto fue ayudar a los empresarios agropecuarios a intensificar el uso de sus recursos productivos (suelos, agua y forrajes) de tal forma que se mantenga o se mejore el potencial productivo de dichos recursos para que puedan ser disfrutados plenamente por las futuras generaciones. Se realizó con apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación

Técnica (GTZ) entre 1998 y 2003. Se trabajó fundamentalmente en el desarrollo del riego y en el manejo de los recursos naturales.

A su vez también se desarrolló el Sistema de Información Geográfica, donde se introdujeron en el sistema de cartografía gráfica nacional varias cartas de reconocimiento de suelos a distintas escalas según regiones; Sistema CONEAT en su totalidad; Catastro Digital; información de DICOSE; Obras Hidráulicas hechas por PRENADER y otros; Carta hidrogeológica del Uruguay; mapeo de secciones judiciales; mapeos de emergencia veterinaria; permisos de riego por la Dirección de Suelos y Aguas e integración al Clearing House.

1.2.2.6 Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña Producción Agropecuaria (PRONAPPA)

Este Programa fue ejecutado entre 1994 y 1999, con el apoyo del FIDA, (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) quien financió el 55 % de los recursos aplicados en su implementación. Su principal objetivo fue la reducción de la pobreza rural en el país, mediante la mejora de los ingresos de sus beneficiarios, priorizando actividades en las áreas de mayor concentración de pobreza (Canelones y Artigas constituyeron los departamentos en los cuales el programa prestó mayor apoyo).

El Programa contó con dos componentes principales: apoyo a la producción y crédito. En base al primer componente, se desarrollaron acciones de asistencia técnica y validación de tecnología; capacitación y organización; capacitación para técnicos; actividades orientadas a la mujer y al joven rural; y acciones de apoyo a la comercialización de pequeñas empresas. El segundo componente de este proyecto fue el Crédito Rural.

Es importante destacar que de este programa surge el Proyecto Uruguay Rural.

1.2.2.7 Proyecto Uruguay Rural (PUR)

Comienza en el 2001 como continuación del PRONAPPA, su objetivo era la eliminación de la pobreza rural.

En el año 2005 se redefinen las consignas estratégicas del proyecto, donde se pasó de luchar contra la pobreza a luchar contra las causas que la originan; donde se planteó mejorar la distribución de la riqueza generada por los procesos productivos iniciados en el campo. Se priorizó la población rural más excluida, tomando a la familia rural como referencia, y se le asignó a la escuela rural el rol de centro de la comunidad, se reestructuraron las mesas de desarrollo rural, entre otras acciones según Vadell (2006).

El Proyecto Uruguay Rural tuvo como objetivos específicos el mejorar los ingresos de sus beneficiarios, priorizar acciones y actividades en las áreas de mayor concentración de pobreza y crear mecanismos, políticas e instrumentos que perduren en el tiempo.

1.2.2.8 Proyecto Producción Responsable (PPR)

El Proyecto Producción Responsable: “Manejo Integrado de los Recursos Naturales y la Diversidad Biológica” (PPR), comienza en el año 2005, con apoyo financiero del banco mundial. Tuvo como objetivo el promover la adopción de sistemas de manejo sostenibles desde el punto de vista social, económico y ambiental, proponía la adopción de sistemas de manejo integrado y más eficiente de los recursos naturales, incluyendo la diversidad biológica; la adopción de sistemas conservacionistas de manejo de suelos y la de restauración de las pasturas naturales. También dentro de sus objetivos estaba el fortalecer la capacidad local y nacional para desarrollar proyectos de manejo integrado de los recursos naturales; identificar nuevas áreas prioritarias para la biodiversidad en el país; mejorar el manejo de plaguicidas, entre otras.

2. EL PROGRAMA DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS GANADEROS (PROGRAMA GANADERO)

2.1 PROYECTO PILOTO DE DESARROLLO GANADERO

El Programa Ganadero inicia sus primeros pasos como proyecto piloto innovador para el aumento de la competitividad de la ganadería en el año 2000 financiado parcialmente por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (Ordinary Capital, Uruguay, OC/UR-1299, Proyecto Ganadero) y finalizó en el 2004. El Proyecto Piloto de Desarrollo Ganadero es el antecedente directo del Programa Ganadero.

El Proyecto Ganadero Piloto tuvo por objetivo introducir y validar estrategias institucionales novedosas para estimular innovaciones que mejoraran la competitividad de la ganadería en tres áreas de intervención: la eficiencia de las empresas criadoras, la articulación de los eslabones de la cadena ganadera y las formas de comercialización. El esquema de ejecución se basó en la canalización de estímulos financieros no reembolsables a planes de negocios presentados por empresas del sector privado, correspondientes genéricamente al 25% del costo de las innovaciones a incorporar, pero cuyo desembolso se realizó a través de dos años (plazo de ejecución de los planes de negocios) corrigiendo el monto transferido en función del cumplimiento de metas verificado en cada plan. Al formular el proyecto se esperaba asistir a 500 criadores (componente 1), 5 a 10 planes de articulación (componente 2) y 2 planes de comercialización para posicionar nuevos productos o abrir nuevos mercados (componente 3). Se asistieron 859 productores por el componente I, y se realizaron 15 planes de negocio del componente II para mejorar la articulación en la cadena y 6 planes del componente III de comercialización para posicionar nuevos productos y/o abrir nuevos mercados. El proyecto puso énfasis en operar con mecanismos que garantizaran la conducción por la demanda en la selección de las

innovaciones y en la intensidad con que éstas se implementaron, así como en establecer un esquema de seguimiento que permitiera extraer lecciones para el diseño de una operación a mayor escala.

Según el informe de cierre de Proyecto Ganadero Piloto en el año 2004 los planes de negocios tuvieron un desempeño bueno. No existió deserción de planes en dos componentes (II y III) y ésta fue baja en el componente I. El cumplimiento de metas, en promedio para los dos ciclos, alcanzó el 85% en el componente I, 89% en el componente II, y 84% en el componente III. Debe tenerse en cuenta que el set de metas estipulado para cada plan, en los tres componentes, permite verificar el nivel de realización de las actividades principales y el logro de algunos hitos que se asocian al impacto pretendido por el plan.

Si bien fue un proyecto con diseño innovador, tenía carencias importantes en el proceso de seguimiento y evaluación de resultados, ya que se impulsaba un enfoque moderno pero la metodología e instrumentos para el seguimiento y la evaluación eran los tradicionales. (Paolino, 2004).

La ejecución del Proyecto Piloto generó lecciones, mencionadas en el informe de cierre y en su resumen ejecutivo de enero 2004 (MGAP, 2011), donde la unidad coordinadora del proyecto de ese momento, en la evaluación de los instrumentos utilizados identificó:

1. Un subsidio limitado en monto, ligado al cumplimiento de metas y desembolsado luego de verificados logros (parciales o totales) de los planes, es un instrumento para el cual existe una demanda de calidad (tanto en agentes como en calidad intrínseca de planes), que se muestra eficaz en promover las innovaciones (los planes se cumplieron y alcanzaron un buen cumplimiento de las metas), y que presenta una flexibilidad muy adecuada al apoyar negocios. Adicionalmente, este instrumento presenta una ventaja muy importante para el proceso de seguimiento y evaluación, ya que otorga tempranamente indicios del posible impacto del proyecto (ya que las metas

del resultado de los negocios están más vinculadas al impacto que las actividades).

2. El sector privado mostró capacidad de organizar la demanda. La cantidad y calidad de los planes presentados, el cumplimiento de los plazos de preparación de los mismos, la cantidad y la calidad de los beneficiarios involucrados, y la ejecución en tiempo y con alto cumplimiento de metas de los planes, prueban esta capacidad. Al finalizar el proyecto, más de un 90% de los productores participantes están conformes o muy conformes con su participación y su desempeño en el proyecto.

3. Una unidad coordinadora pequeña y de bajo costo relativo pudo concluir en tiempo la ejecución, alcanzar un buen desempeño general del proyecto y generar aprendizaje basado en información objetiva. Para que esto fuera posible, se considera como un factor fundamental la forma en que se planificó cada paso

4. Con respecto al sistema de seguimiento, las conclusiones del informe de cierre, lo consideran un logro relevante del proyecto. Sin embargo, Paolino (2004), lo considera una debilidad. El informe de cierre menciona que la exigencia del Banco de la existencia de un sistema diseñado y operando al inicio del proyecto, favoreció la relevancia dada tempranamente a la concepción de este instrumento. El sistema no se desarrolló en su totalidad de acuerdo a lo diseñado, pero mantuvo la concepción general del inicio. Del sistema de seguimiento surgió la información principal para la toma de decisiones de la unidad coordinadora y para la evaluación del proyecto.

5. Las soluciones informáticas, articuladas en el software del sistema de seguimiento, constituyeron un elemento central para hacer posible la ejecución y la constitución de un banco de datos integral de la experiencia. La solución informática utilizada permitió a la unidad coordinadora gestionar más de 1000 contratos, que involucran otros tantos planes de negocios, y más 7000 de actividades y metas a controlar, ajustando los montos de

subsidio a informes de auditoría y a la revisión de los operadores privados involucrados. La capacidad de manejar información ágilmente (tanto en detalle como agregada), no solamente posibilitó la gestión sino que permitió un buen nivel de transparencia respecto a la forma de adjudicar los recursos.

6. El énfasis puesto en el proceso de aprendizaje ha permitido generar importantes lecciones, tanto para el equipo de ejecución como para el Ministerio en su conjunto. El análisis y reflexión sobre las lecciones aprendidas, junto a los cambios operados en el contexto, constituyen las bases de la formulación de un programa, donde progresivamente se evalúen y adquieran cambios que lo ameriten; esto constituía uno de los objetivos centrales del proyecto piloto.

7. Desde el punto de vista institucional y organizativo, la evidencia empírica conduce a reforzar la idea de que una nueva operación debe mantener el carácter de proyecto conducido por la demanda, con estímulos basados en el logro de metas, y con un rol decisivo del sector privado no sólo en la realización de propuestas, sino en la selección de beneficiarios y asociación de sus ingresos con el éxito de los planes. A la vez, existen elementos consistentes para fundamentar la idea de que nuevamente se debe apelar a un enfoque de cadena, esto es, los instrumentos del proyecto deben atacar en forma simultánea y armónica a los diferentes eslabones, si es que se pretende afectar en forma sostenible el aumento de eficiencia global. El análisis de las lecciones extraídas de la ejecución, ha generado importantes elementos orientados a simplificar procesos que permitan, sin un aumento sustancial de los costos de administración, atender un número sensiblemente mayor de clientes.

8. Dado que la nueva operación deberá procurar impactar en los indicadores globales del sector, existirá un énfasis a promover la realización de negocios de relevancia en la eficiencia e inserción comercial de la cadena.

Es importante tener en cuenta estas lecciones aprendidas en esa fecha, ya que posteriormente se verificará que no necesariamente coinciden con las experiencias y conclusiones desarrolladas por el programa ganadero en este momento; pero en el momento de diseñar el Programa Ganadero, las lecciones del Piloto fueron tomadas en cuenta.

También se debe mencionar el contexto de los enfoque económicos que se desarrollaban en el País a fines de la década de los 90 y comienzos del 2000 y sus lógicas repercusiones en la política agrícola del momento; donde la participación de estado era mínima, el sector privado era el preponderante y se estimulaba el crecimiento empresarial, viabilizado por el aumento de su competitividad en la economía de mercado y en un sector definidamente exportador.

Con este enfoque de política económica y partiendo de la base donde la cría era un sector ineficiente, con baja productividad y baja integración de la cadena cárnica, se formuló y ejecutó el Proyecto Piloto, con énfasis en la dimensión económica del sector criador.

2.2 PROGRAMA GANADERO

Luego de la etapa piloto se desarrolla el Programa de apoyo a la productividad y desarrollo de nuevos productos ganaderos, conocido como Programa Ganadero (PG). Este Programa administrativamente comienza en el 2005, siendo una de las herramientas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), para cumplir con su objetivo estratégico (Decreto N° 24/998: objetivos estratégicos y estructura orgánica del MGAP) referido al desarrollo permanente de los sectores agropecuario, agroindustrial y pesquero; promoviendo su inserción en los mercados tanto regionales como extrarregionales, basado en el manejo y uso sostenible de los recursos naturales. Funcionó en la órbita del MGAP, financiado parcialmente con fondos del Convenio de Préstamo 1643/OC-UR suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y la República Oriental del Uruguay.

El Programa Ganadero como tal, comienza sus acciones en febrero de 2006 y tiene una reformulación vigente desde julio de 2007. Tiene cuatro áreas de trabajo: I) promover la eficiencia productiva y económica de la cría en pequeños y medianos productores criadores; II) fomentar la proyección comercial de las cadenas pecuarias, promoviendo la comercialización de nuevos productos y servicios pecuarios, mientras se prioriza la integración sostenible de productores ganaderos familiares III) apoyo y fortalecimiento de la competitividad de la ganadería de Uruguay a través de la capacitación, sensibilización y generación de destrezas en salud animal y trazabilidad y IV) definición de acciones tendientes a fortalecer la articulación y definición de políticas para el sector ganadero.

Como objetivo general el Programa Ganadero buscó contribuir a la mejora de la competitividad de la ganadería uruguaya; promoviendo la eficiencia productiva y el desarrollo sostenible de la ganadería, fomentando el uso sostenible de los recursos utilizados por las cadenas pecuarias; al tiempo de

promover nuevos productos y servicios ganaderos; e intentando mejorar la calidad de vida de los productores y trabajadores vinculados a ella, tal como lo menciona el reglamento operativo del PG.

Con la creación de la nueva Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP, a partir del 2008, el Programa Ganadero junto a los otros proyectos de endeudamiento externo, comenzaron a desarrollar sus acciones y planes en el marco de las políticas instrumentadas desde esa dirección, apoyando sus actividades con recursos económicos y humanos.

2.2.1 El Programa Ganadero y los paradigmas de extensión

El diseño original del Programa Ganadero estaba basado en las lecciones aprendidas del Proyecto Piloto, y conceptualmente en modelos empresariales de producción; por lo que planes de gestión para mejorar la rentabilidad y el ingreso, utilizados en productores medianos y recurriendo a consultoras como Operadores Habilitados, el resultado en materia de presentación de planes (adherencia de productores) sería el esperado, tal como lo menciona el informe de cierre del Proyecto Piloto. Es en este contexto que se implementan los planes de gestión prediales, como forma de aumentar la productividad, adoptar tecnología y hacer conocer tecnologías disponibles en el medio o para disponibilizar las mismas. Estos planes de gestión fueron la principal herramienta del componente I en los inicios del PG, diseñados basado en informes de cierre del Proyecto piloto y los análisis económico-productivos de la ganadería de cría del momento.

Los planes de gestión predial, buscaban aumentar la productividad de predios criadores, esta productividad era medida en terneros/ha o corderos/ha, y en el parámetro de eficiencia reproductiva (PER). La elección del indicador PER (proviene del proyecto ganadero piloto) se debió a la capacidad de éste de expresar la eficiencia de las hembras mayores a un

año, o sea que considera no solo la eficiencia reproductiva sino también la eficiencia en recría de las hembras del establecimiento.

Los productores para acceder a ser beneficiarios de los planes de gestión tenían que presentar dicho plan a través de un Operador Habilitado (OH) del Programa Ganadero. El paradigma de extensión utilizado por operadores para realizar los planes de gestión no fue condicionado previamente por parte del equipo técnico del Programa Ganadero; ya que éste mantenía neutralidad técnica sobre los enfoques y las metodologías de trabajo usadas por los operadores.

Si bien hay muchas particularidades ya que se presentaron más de 1300 planes de gestión prediales en todo el país; muchos de los planes fueron formulados dentro del paradigma difusionista de la extensión. La intencionalidad que estimulaba el Programa era que los planes se realizaran en conjunto entre productores y técnicos; pero esto no siempre sucedió; ya que extensionistas basados en el paradigma difusionista, estimulaban la adopción de un paquete tecnológico de la cría vacuna, sin contemplar las particularidades y objetivos de cada productor; por lo que la adopción y sus resultados fue variable.

La población objetivo del Programa Ganadero, para los planes de gestión del componente I, eran ganaderos criadores o ciclo completo menores a 1250 ha coneat 100.

Se expondrán algunas referencias teóricas de paradigmas de extensión, tanto del paradigma difusionista y del enfoque de la economía clásica; y del paradigma dialógico, ya que los planes de gestión del Programa Ganadero se basan básicamente en estos enfoque para apoyar al desarrollo del predio; y a su vez se realizaran algunas referencias sobre análisis del desarrollo de la ganadería de cría en el país.

El esquema de gestión y de asesoramiento técnico basado en el análisis económico como modelo de extensión; donde los establecimientos

agropecuarios se asimilan a las empresas industriales, por lo que los métodos y herramientas a aplicar son los mismos (llevar información contable, procesarla y calcular los indicadores de resultado económico), tanto en empresas industriales como agropecuarias. Se utiliza el análisis comparativo global y el análisis marginal como base para interpretar resultados y tomar decisiones empresariales. A su vez se supone que los productores agropecuarios son agentes económicos que actúan buscando maximizar su función de utilidad. (Chía *et al*, 2003).

Se utilizó como válido este modelo y se generalizó para todo tipo de productores el concepto de que el objetivo es maximizar el beneficio económico, aumentar la rentabilidad y extender la ganancia por ha; que son los principios que rigen en la economía clásica.

Esta forma de analizar los establecimientos agropecuarios en Uruguay fue una de las interpretaciones dualistas que predominaron en las décadas del 60 y 70, que identificaban como causa central del subdesarrollo la co-existencia de un polo adelantado que orienta su funcionamiento a partir de la rentabilidad, el ingreso, la tecnificación y rápida adopción de tecnología, con otro polo atrasado que necesita ser modernizado; y de esta manera se superaría el subdesarrollo; donde la agricultura empresarial era el polo desarrollado y la agricultura familiar el polo atrasado. (Astori, 1984, citado por Figari 2008).

A su vez esta concepción es amparada dentro de paradigma difusionista de la extensión rural (modelo de difusión de innovaciones), donde el desarrollo es concebido como la mejora de la calidad de vida a través el aumento de la productividad, el aumento de ingreso per capita y las formas modernas de producción. (Rogers-Shoemaker, 1971).

La teoría de la modernización promovió procesos que rindieron beneficios económicos y desembocaron en la creación de economías exportadoras, sin embargo no ha tenido éxito en el plano social ni económico. (Sanz, 2003).

También es importante destacar, que en lo que respecta al desarrollo de la ganadería de cría, la mayoría de los análisis realizados en el país han sido enfocados casi exclusivamente desde el punto de vista económico. Los esfuerzos por interpretar el estancamiento ganadero han sido casi exclusivamente realizados por economistas (Molina, 2008), lo que influye en el enfoque sobre el asesoramiento y la extensión en los predios ganaderos. Como aspectos positivos de este enfoque se citan la universalidad de la aplicación el mismo a varios tipos de explotaciones y la relativa facilidad con que se pueden medir el alcance de las metas, ya que son cuantificables a partir de los coeficientes técnicos.

La interacción productor-técnico se da exclusivamente a través del cambio técnico propuesto y cualquier otro aspecto del predio queda relegado a la lógica tecnológica impulsada.

Sin embargo, el nivel de adopción tecnológica no es homogéneo, y la respuesta a estímulos a la adopción y aumento de la rentabilidad no siempre es la esperada, sobre todo en productores familiares donde el sistema económico financiero de su empresa se mezcla con el de su hogar y su familia, porque en definitiva no siempre se consideran empresarios, ni realizan una separación del establecimiento, el hogar y la familia.

A partir del 2005, se intentó alcanzar un público no considerado anteriormente por programas ministeriales, se intentó que accedan productores de menor escala, con dificultades de acceso a sus predios, con menor o nulo asesoramiento técnico y con muy poca experiencia en tecnologías para la cría vacuna, sin embargo la adherencia al inicio del programa no fue la esperada. Esto se debió a múltiples razones, pero se pueden mencionar la falta de interés de algunos operadores a formular planes en lugares alejados, a productores de pequeña escala, a productores con poca experiencia en manejar tecnología o en asesoramiento técnico, entre otras.

Esto motivó llamados para nuevos planes, con características diferentes, que no solamente consideraran la productividad, sino también otros objetivos, como fueron los Planes de Gestión con Acciones Institucionales (PGAI), planes grupales o planes para ganaderos familiares del componente II, donde la respuesta para adherirse al programa de pequeños productores fue mayor a la esperada.

La pretensión del Programa Ganadero estimulaba que las tecnologías a aplicar surjan desde la interacción entre el técnico y el productor, intentando que se utilice una metodología dialógica. En diversas entrevistas con técnicos y productores, se observa que los planes se formularon de múltiples formas, muchas veces los planes fueron formulados en base a una comunicación de tipo bancario según Freire (1970), donde el técnico formula el plan de gestión en base a la tecnología a aplicar y las metas a alcanzar; pero no quiere decir que fue antidialógica ya que si bien puede existir conquista o invasión cultural, no se dio manipulación ni división para formular los planes. Este tipo de paradigma adoptado por los técnicos en campo puede deberse por las exigencias productivistas de los planes de gestión predial, sumado a la formación de los técnicos en extensión y a la facilidad, rapidez y resultados cortoplacistas que presenta trabajar con este paradigma frente a otros.

La metodología empleada por ese paradigma minimiza el poder creativo de los productores, estimulando así su ingenuidad y no su criticidad; lo que desarrollará menos conciencia crítica, para insertarse en el mundo como para transformarlo. (Freire,1970)

También existieron planes donde se realizó un diagnóstico del establecimiento, y se formularon los planes junto al productor, en un modo participativo, tomando al establecimiento de manera integral, tratando de levantar limitantes en los tres sistemas descritos por Marshall *et al* (1994): el sistema de decisión, el sistema operativo y el sistema social; pero hay que

recordar que los planes de gestión prediales pagaban subsidio de acuerdo al aumento de productividad.

Si bien el Programa Ganadero no buscó identificar o caracterizar los productores según el grado de adopción de tecnología para intervenir, ya que todos los productores que cumplían los requisitos previos podían presentar un plan de gestión (independientemente de las tecnologías que ya apliquen) para realizar actividades innovadoras; los productores que mayor desempeño tenían eran aquellos que empleaban y disponían de baja tecnología y generaban baja productividad, ya que con pequeñas innovaciones, aumentaban su productividad fácilmente y por lo tanto llegaban con facilidad a las metas exigidas para cobrar el subsidio.

Con respecto al modelo de extensión aplicado en los planes institucionales, también es heterogéneo, pero predominan planes donde se apunta al desarrollo rural, con acciones que apuntan a levantar necesidades del territorio como el fortalecimiento institucional, caminería, salud, electrificación, entre otras. Fals Borda (1999) menciona que una investigación de acción apunta a las necesidades básicas del individuo, responde a las necesidades de las poblaciones tomando en cuenta sus aspiraciones y potencialidades, y procura incentivar el desarrollo autónomo a nivel de las bases; si bien los planes institucionales no responden enteramente a estas características, por las similitudes y objetivos, hay planes institucionales que podrían clasificarse dentro de este modelo de extensión.

La diferencia en el enfoque fundamentalmente está dada por las características y formación del técnico formulador de los planes y las características del productor beneficiario. (Innovador, receptivo, etc)

Desde el punto de vista de la evaluación de la sustentabilidad de los sistemas; entendiendo como sustentabilidad a “satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras

generaciones de satisfacer las suyas”, además de la dimensión económica, se agregan también dimensiones sociales y ambientales. En los planes de gestión existían consideraciones ambientales a respetar en su formulación, sobre todo en aspectos relacionados al manejo del campo natural, la erosión y la contaminación, aspectos valorados en la evaluación de los planes. Estos planes al aumentar la productividad a través de un subsidio, también aumentaron el ingreso predial, lo que era evaluado a través de VPN (Valor Presente Neto) y de TIR (Tasa Interna de Retorno); sin embargo no consideraban explícitamente, o a través de indicadores específicos a la dimensión social. La dimensión social puede ser mejor constatada en los planes de gestión con acciones institucionales. Hay autores como lo menciona el manual de sistemas lecheros familiares a través de indicadores de sustentabilidad (MGAP, 2008), que consideran a la dimensión económica como eje central que permite el desarrollo del resto de las dimensiones, pero ésta no debe ser la única tenida en cuenta para evaluar la sustentabilidad de un sistema de producción particular o en un territorio. Similares concepciones a las de García *et al* (2011), donde mencionan a la dimensión económica como primer determinante de la sustentabilidad.

En el Programa Ganadero hay un cambio importante con respecto al público objetivo en comparación al Piloto, donde en el Programa Ganadero se intenta que accedan a los planes pequeños productores, y se estimula a operadores en este sentido, e incluso ingresan operadores nuevos, cuyo público objetivo son los productores familiares, como las sociedades de fomento y cooperativas; mientras que en el Piloto los beneficiarios eran productores con perfil empresarial, vinculados a sociedades de criadores, consultoras, etc.

2.2.2 Evolución del Proyecto Piloto al Programa Ganadero

Utilizando las lecciones aprendidas del proyecto piloto, el Programa Ganadero tuvo ciertas modificaciones con respecto al Proyecto Piloto (2000-2004). Uno de los puntos destacados fueron los aspectos ambientales donde del Plan de Gestión propuesto pueden surgir “alertas ambientales” (malezas, erosión, residuos, sobrecarga) y medidas para superar los problemas que las generan; en ese sentido, en el Programa Ganadero se toman en cuenta dichos riesgos, y se trabaja dentro de la visión amplia del concepto ambiental, incluyendo la visión social dentro de ella. En consecuencia surgió la interrogante de: ¿cómo establecer la forma para que el programa logre alcance universal a todo el espectro nacional de productores?, habiéndose verificado que productores en unidades económicas de menor tamaño o ubicados en zonas recónditas no han accedido (en el desarrollo del plan piloto) a la oportunidad del programa de subsidios. En ese sentido funcionarios del PG realizaron difusiones en lugares con poca historia de proyectos del MGAP, articularon acciones con instituciones locales y estimularon a OH, para que pequeños y medianos productores criadores tengan acceso al PG.

Otra variante es relativa al marco conceptual y se tradujo en modificaciones en las exigencias de información respecto al anterior Plan Piloto, tanto en el cuestionario con carácter de declaración jurada, con más preguntas; y en el formulario plan de gestión, con agregaturas.

En diversas reuniones de trabajo y reuniones plenarias de funcionarios del PG se han mencionado que existen varias diferencias entre las lecciones aprendidas del piloto y la constatación de experiencias en el desarrollo del PG. Una de las lecciones aprendidas en el Piloto es que con planes a demanda con subsidios limitados es posible obtener planes de calidad, eficaz y que donde el sector comercial privado es capaz de organizar esa demanda; sin embargo, con el transcurso del PG se verificó que tanto la

demanda como la calidad de los planes depende mucho de los formuladores de los planes (Operadores Habilitados), y que muchas veces los productores que acceden a los planes son los productores más vinculados los OH, a técnicos privados, con buenos accesos, con información, etc; mientras que productores alejados de centros urbanos, sin asistencia técnica o sin vínculos con OH ni siquiera sabían de la existencia de planes de apoyo del MGAP. La característica de los OH define el tipo de productores a asistir, tal como lo menciona Olascuaga *et al* (2008) en el trabajo Los Operadores Habilitados del Programa Ganadero ¿Una herramienta posible para la ejecución de políticas en el sector agropecuario?, donde los OH que son consultoras trabajan con productores con características empresariales, mientras que los OH constituidos por sociedades de fomento o cooperativas locales formularon planes para productores familiares.

Del informe de cierre del Proyecto Piloto (MGAP, 2011) se desprende la gran utilidad y ventajas de trabajar con planes a demanda, pero de la experiencia del PG surge que, no siempre para impulsar un cambio es adecuado formular proyectos con planes a demanda, el componente II del PG tuvo muy buenas experiencias con planes a oferta (Llamados a planes de Ganaderos Familiares, Bancos de alimentos, Campos colectivos, Planes ovinos, entre otras).

Otra lección aprendida por el Proyecto Piloto es que una unidad coordinadora pequeña y de bajo costo relativo pudo concluir en tiempo la ejecución, alcanzar un buen desempeño general del proyecto y generar aprendizaje basado en información objetiva; si bien esto es adecuado, se debe considerar que la unidad coordinadora debe presupuestar funcionarios en el territorio de trabajo, donde pueda colaborar con la difusión, control y auditorías de los planes, así como brindar información de primera mano de zonas del país que el MGAP no dispone.

También se menciona que un proyecto como el Programa Ganadero que desee impactar en los indicadores globales del sector, deberá considerar que para impactar en indicadores globales del sector es necesario trabajar con productores empresariales, donde un monto pequeño de subsidio no les es atractivo para innovar o adoptar tecnología. (MGAP, 2011)

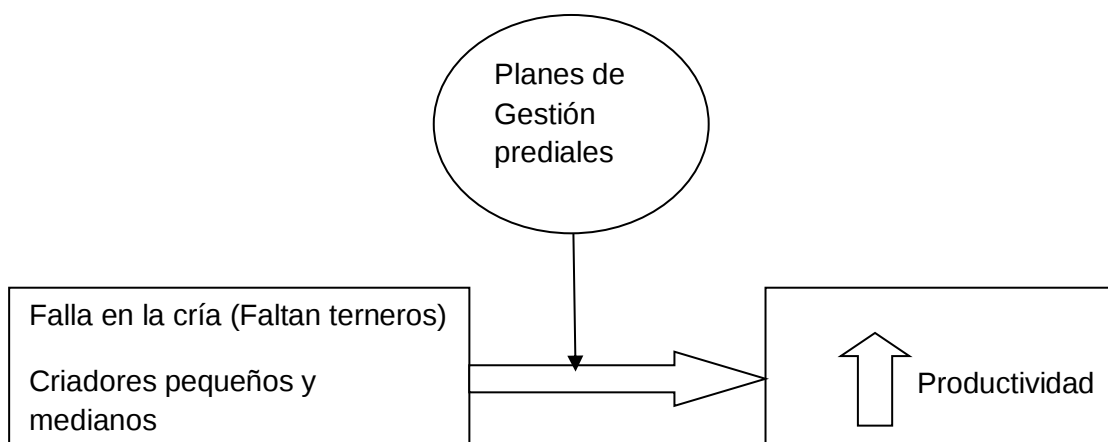
Como se mencionó anteriormente existieron diferencias entre el Proyecto Piloto y el Programa Ganadero, diferencias administrativas y diferencias conceptuales en el público a abordar y las actividades a apoyar. De ahí que surgen rediseños del programa, dentro de los límites impuestos por el compromiso adquirido con el organismo financiador. Se intentó salir de la óptica del desarrollo agropecuario, donde se apoya el incremento de la productividad y el producto, a un concepto más amplio donde se intenta abarcar aspectos no solamente productivos, sino que también abarque actividades que puedan cubrir otras necesidades demandadas, por lo que se realizaron apoyos en electrificación rural, caminería, instituciones, entre otras actividades, que se implementaron a través de los Planes de Gestión Institucionales (PGAI), contribuyendo de esa manera a fortalecer el capital social del territorio.

2.2.3 Reformulación del programa ganadero

Tal como se mencionó anteriormente el Programa Ganadero tuvo una reformulación en el año 2007. Rearte (2011) menciona que cambios en el contexto del país, como la desvalorización del dólar frente al peso, el aumento de los costos de producción y el desarrollo de la agricultura en escala con rentas diferenciales importantes con la ganadería, que hacen que el subsidio del PG sea menos atractivo, sobre todo para invertir en tecnología que aumente la productividad. Este nuevo escenario atenta contra el poblamiento y desarrollo territorial, sobre todo de los productores

ganaderos familiares; por lo que se revisa y amplía el objetivo general del Programa Ganadero para poder contribuir a cubrir las necesidades básicas de desarrollo y asegurar el afincamiento de los pequeños productores criadores al territorio.

Supuestos básicos iniciales (2005-2007)

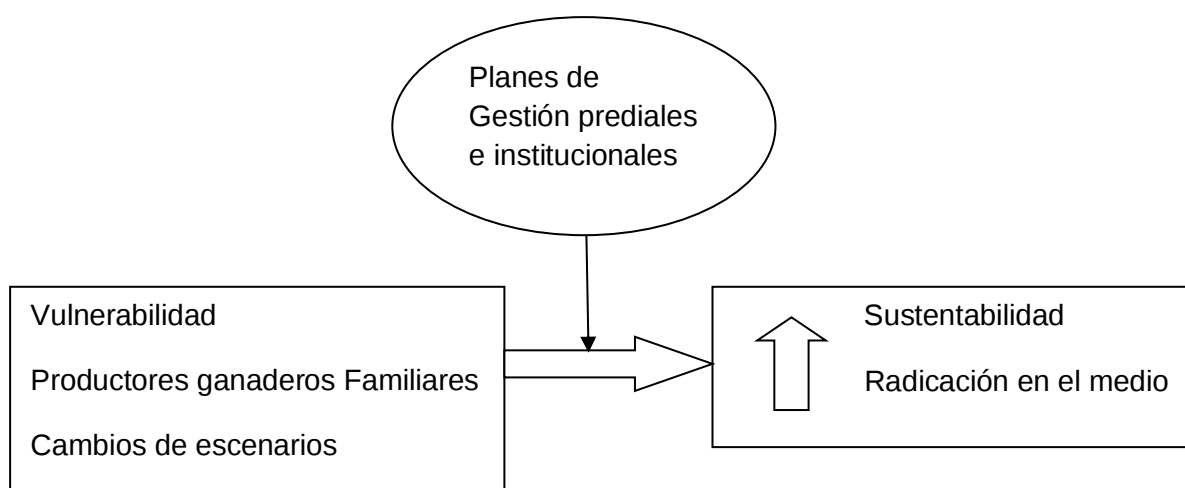


Frente a ese cambio de escenario en el 2007 se pasa de trabajar al supuesto de la falla en la cría en productores medianos y pequeños a trabajar en la vulnerabilidad de los Productores Ganaderos Familiares; donde los planes de gestión predial, son complementados con planes de gestión de acciones institucionales, que son planes asociativos para grupos de al menos 5 productores. Este es un punto fundamental, donde se deja de trabajar solamente en un sentido productivista, para pasar a incluir otros aspectos, que permitan dar sustentabilidad a las propuestas presentadas y favorezcan la radicación en el medio.

Rearte (2011) señala importantes cambios en el País desde el inicio del PG hasta el 2007, donde el avance de la agricultura, la depreciación del dólar frente al peso, el aumento del valor de la tierra, el aumento de los costos y la baja rentabilidad de la cría comparada con otros rubros. Sumado a esto,

considerando que la ganadería familiar, no siempre compite en forma equivalente a las empresas, y se desarrolla fuertemente un modelo empresarial de la agricultura, especialmente del cultivo de soja, se concibe como vulnerable a la ganadería familiar, y se enfatiza en dicho estrato poblacional, con el objetivo de aumentar la sustentabilidad y la favorecer la radicación en el medio rural. Esta reformulación fue posible gracias a una serie de fortalezas del PG, como el contar con un reglamento operativo adaptable, un marco conceptual claro, un equipo multidisciplinario comprometido y con capacidad de lectura de los cambios y una eficiente utilización de los recursos

REFORMULACION (2007-2011)



De esta manera el componente I manejó dos tipos de planes, los planes de gestión predial, donde se realizaban acciones intra-prediales, y se pagaba un subsidio por productividad ganadera; y los planes de gestión institucionales (PGAI) que fomentan la asociación de productores para fortalecer los aspectos de la producción mediante la adquisición de bienes y servicios utilizados en forma conjunta, haciendo uso de herramientas de mejoramiento en escala y potenciando la figura asociativa de los beneficiarios, volviendo herramientas de baja utilidad en productos de alto rendimiento junto al trabajo en las instituciones locales.

2.3 DESCRIPCIÓN DE COMPONENTES DEL PROGRAMA GANADERO

Si bien este trabajo está centrado en el análisis del componente I, se realiza una breve descripción de otros componentes (componentes II, III y IV) que tuvo el Programa Ganadero, ya que el componente I será analizado en mayor profundidad.

2.3.1 Componente II: Desarrollo de nuevos productos ganaderos

Apoyó económicamente a través de planes de negocios, ofreciendo subsidios a empresas y productores familiares. El subsidio tuvo un máximo de 250 mil dólares para Planes de Negocios cuyo objetivo era acceder a nuevos productos, nuevos procesos o nuevos mercados. También apoyó a productores familiares de forma individual con un subsidio de hasta 4 mil dólares. El subsidio financia hasta el 50% de los costos incrementales derivados de la implementación del Plan de Negocio y se desembolsó contra la verificación del cumplimiento de las metas propuestas.

Los Planes de Negocios, se institucionalizaron para fortalecer la cadena de producción pecuaria mediante la innovación y la articulación. Simultáneamente contribuyeron a la radicación del productor familiar mediante la innovación, diversificación o especialización de su producción.

Los beneficiarios fueron empresas individuales (exceptuando las de actividad exclusiva en fase primaria) o asociaciones de cualquier tipo conformadas por más de una empresa integrante de un mismo o varios eslabones de una cadena pecuaria.

2.3.2 Componente III: Capacitación y destreza en salud animal y protección de alimentos

Las acciones se orientaron a fortalecer las capacidades del conjunto de la población rural, en gestión de la salud animal, el bienestar y manejo responsable de los animales y en la trazabilidad de la cadena cárnica. Se realizaron campañas de sensibilización enfocadas en esas dos áreas de trabajo – salud animal y trazabilidad – desarrollando jornadas de capacitación a la población rural y acompañando el proceso educativo con materiales de apoyo creados por el Programa Ganadero.

Desde el 2006 al 2007 se realizaron actividades de apoyo a la Dirección General de Servicios Ganaderos del MGAP, donde se contrataron veterinarios para trabajar insertos en la División Sanidad Animal y en la División Laboratorios Veterinarios.

Desde 2007 a 2009 se desarrollaron las campañas de capacitación sobre salud animal y trazabilidad que llegaron a todo el territorio nacional donde, un equipo técnico a través de charlas informativas teórico- prácticas llevó a más de 40.000 personas del medio rural (maestros, estudiantes, productores, técnicos) en más de 2000 jornadas, los conceptos técnicos para mejorar la producción cuidando la salud y cumpliendo con las exigencias técnicas. Se realizaron materiales de apoyo: 24 mil juegos de caja para escolares rurales, 4 Juegos digitales didácticos para Plan Ceibal, 50 mil historietas de trazabilidad, folletos, afiches y cartillas para productores, técnicos y docentes.

Se le asignó al Componente III, llevar adelante el proceso de transferencia de dirección y gerenciamiento del SNIG (Sistema Nacional de Información Ganadera), soporte de importante valor para la trazabilidad del rodeo nacional. Llevar adelante un sistema de gestión de calidad de la identificación individual de los bovinos, con el objetivo de certificar procesos

y asegurar la inocuidad alimentaria. En 2010, se coordinaron acciones de capacitación, internalización en el sistema y toma de decisiones en desarrollo de nuevas funcionalidades, que inician el proceso de institucionalización del SNIG. Es importante señalar la importancia que ha tenido la trazabilidad en el país, y se ha diferenciado en su forma de comercializar el ganado bovino tanto dentro del país como fuera de éste.

2.3.3 Componente IV: Adecuación, articulación y definición de políticas para el sector ganadero

El Programa Ganadero a partir de la reformulación, incluyó este componente como un nexo de conexión con OPYPA (Oficina de Planificación y Política Agropecuaria) para vincular el enfoque de trabajo y su política de promoción productiva y social con las otras líneas de políticas a cargo del MGAP. Especialmente trabajó en políticas del sector ganadero de unidades pequeñas y medianas bajo responsabilidad de familias y agrupamiento de productores.

Se han plasmado diferentes acciones como la promoción del sector lechero que desde el 2009 consolidó el trabajo del INALE (Instituto Nacional de la Leche); soluciones financieras y territoriales para vincular grandes proyectos forestales con la ganadería que se consolidaron en Planes Agrosilvopastoriles del Programa Ganadero; y se generaron acuerdos de trabajo entre diferentes Direcciones del MGAP como Dirección Forestal y Facultad de Agronomía de la Udelar (Universidad de la República).

El trabajo realizado en relación a políticas globales, que se resume acciones como:

- Fortalecer las capacidades y medios técnicos para realizar las funciones de programación en OPYPA (Oficina de Planificación y Política Agropecuaria).

- Fortalecer los medios técnicos para realizar diversas tareas dentro de la DGDR (Dirección General de Desarrollo Rural).
- Establecer un intercambio con instituciones públicas y privadas con el fin de obtener información que sirva como base para la elaboración de políticas agropecuarias.

2.4 COMPONENTE I: MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD E INGRESO DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES GANADEROS CRIADORES

El componente I recibía propuestas llamadas planes de gestión. Estos planes fueron realizados por Operadores Habilitados del Programa Ganadero que son instituciones o consultorías que con un grupo técnicos privados (no debía existir participación estatal), se han presentado y han sido aprobados como operadores. Estos debían ser personas jurídicas con radicación dentro del área geográfica donde aspiraba a desarrollar su actividad, con antecedentes de trabajo en el medio agropecuario. Tenían a su cargo la identificación de productores interesados, la evaluación inicial de las propuestas, así como el monitoreo y verificación del cumplimiento de metas. Como contrapartida de dichas actividades, el OH recibía honorarios y un 10% del subsidio recibido por el productor.

El Componente I del Programa Ganadero apoyó económicamente a través de planes de gestión, subsidiando hasta el 50 % del presupuesto total de la propuesta por la realización de un plan de gestión. Los planes de gestión ejecutados, reciben un subsidio total de hasta 3600 dólares para acciones en la unidad de producción (Planes de gestión predial) y hasta 400 dólares por productor para acciones institucionales y/o colectivas (PGAI).

Las unidades de producción no podían ser mayores de 1250 ha CONEAT 100 y no eran elegibles las sociedades anónimas con acciones al portador.

Al productor se le desembolsa el dinero siempre y cuando alcance las metas proyectadas en el plan de gestión y se le abona el 50% de los costos del plan.

2.4.1 Planes de gestión predial

Los planes de gestión individual establecieron actividades para facilitar la adopción de medidas de manejo e inversiones que mejoren la producción y el ingreso de los productores ganaderos criadores. Incluyeron acciones en las unidades de producción en las que se destacan: adopción de tecnologías de procesos asociadas al mejor manejo de las categorías de animales dedicados a los procesos reproductivos; fomento a la mejora de la base forrajera, en base a siembras e infraestructura que permita su manejo y; asistencia técnica con énfasis en la capacitación y buena utilización de las técnicas de producción y organizacional de los productores, su familia y los trabajadores; entre otras acciones.

Los planes de gestión fueron apoyados con subsidios de hasta el 50% de los costos incrementales, y de acuerdo al cumplimiento de las metas descriptas en el plan de gestión.

Las metas son el cumplimiento y verificación de realización de actividades que permitan aumentar la productividad en una primera instancia (metas intermedias) y el aumento de la productividad propiamente dicho (metas finales). Los indicadores para medir el aumento de productividad son los terneros o corderos/ha y el Parámetro de eficiencia reproductiva (PER); en base a verificadores como por ejemplo el stock declarado en Dicose. El indicador PER proviene del proyecto Piloto, y se adoptó de Adler y Murgiría (2000) donde se calcula los terneros (o corderos) nacidos / todos los vientres mayores a un año. Este indicador permite no solo tener en cuenta eficiencia reproductiva, sino también productiva al tener en cuenta la proporción de vacas en edad reproductivas que son entoradas.

2.4.1.1 Evaluación de los planes de gestión del componente 1 del Programa Ganadero

La evaluación de los planes de gestión tuvo al menos 3 actores involucrados con roles diferentes en la evaluación.

- **Operadores Habilitados:** Realizaban la primera evaluación preliminar con los criterios básicos del reglamento operativo, que fueron expresados y analizados en diferentes talleres. Al tener una alta limitación (juez y parte en una proporción importante) tenían que concentrarse en la evaluación de los aspectos objetivos surgidos de los instrumentos disponibles.
- **Auditores:** Técnicos privados contratados para realizar auditorías, que a través de la auditoria de evaluación controlan aspectos sobre elegibilidad, el proceso de evaluación, y el punto de partida de los planes de gestión.
- **Unidad Coordinadora del Programa Ganadero (UCP):** Grupo de técnicos del programa ganadero que en la evaluación se encargaban de diferentes procedimientos como autorizar la preinscripción controlando variables básicas de elegibilidad (verificar que los productores cumplieran con los requisitos previstos); controlar las formalidades y chequeo de indicadores de cálculo automático una vez presentados los planes formalmente; calificar los Planes de Gestión en Aprobados, Rechazados o No elegibles, entre otras actividades

2.4.1.2 Instrumentos para la evaluación

Si bien se utilizó variada y diversa información para la evaluación de las propuestas, el procedimiento básico utilizó 5 instrumentos como el formulario: “Planilla Plan de Gestión”, en archivo Excel que consta de 6

Hojas activas; la Planilla de Evaluación del Plan de Gestión; la Declaración Jurada DICOSE; Informe del Supervisor: visita a productores y OH; y Mapas y datos CONEAT (ubicación y mapas temáticos asociados). Era obligatoria la presentación del croquis del predio junto al Plan de Gestión, por parte del OH. Además de los mencionados instrumentos, se realizaban entrevistas a OH, actores locales e instituciones de la zona para recabar información sobre antecedentes del productor y técnico formulador.

2.4.1.3 Proceso de presentación y evaluación de planes

El proceso de presentación y evaluación de los planes de gestión constó de diferentes etapas que se describen a continuación

Preinscripción: los operadores envían un listado de los productores interesados con variables seleccionadas como el Nombre, Razón social, Cedula de Identidad, Superficie Total, Número de DICOSE (División de contralor de Semovientes), N° vientes al inicio del plan de gestión; para llevar adelante este control, se realizaba el procedimiento “Control de Elegibilidad” de beneficiarios del Componente 1.

La UCP a través del sistema de seguimiento y evaluación de planes, realizaba un primer control de elegibilidad y califica los planes en 4 categorías: Autorizados (Sin problemas); Observados (Ej.: participó en Proyecto Piloto); Excepciones (Ej.: superficie mayor a 1.250 ha, menos de 70 vientes) y No autorizados.

Posteriormente la UCP envía recomendaciones al OH que incluían el listado de productores con su calificación, la información de DICOSE y la categoría y comentarios respecto al listado que presentó el OH.

De esta forma la planilla se ingresa al sistema de seguimiento con los datos correspondientes.

Elaboración y evaluación por el Operador Habilitado: en función del listado de la UCP el OH elabora el Plan de Gestión, que lo envía junto al

croquis de la explotación, adjuntando demás documentación necesaria (Copias de declaración jurada de DICOSE, contratos arrendamiento, poderes, etc.).

Evaluación de los Planes de Gestión: el Sistema de Seguimiento de la UCP recibía la planilla “Plan de Gestión” y el croquis, controlaba la preinscripción, la documentación y realizaba una evaluación primaria (condicionada a la visita de auditor o supervisor al establecimiento).

Los criterios de evaluación incluidos en el Reglamento Operativo consideraban 6 puntos importantes, como el carácter innovador, con cambios en los esquemas de gestión productiva respecto a si mismo; la consistencia y calidad de la propuesta donde se estudiaba la viabilidad técnica y resultado económico incremental positivo y el estudio de las actividades, los costos e indicadores financieros (VPN y TIR); el Valor Presente Neto/Subsidio Asignado donde se verificaba la prioridad proporcional al indicador; el potencial de difusión y adopción; el desarrollo institucional basados en vínculos entre productores o con organizaciones propuestas en el PG, y la factibilidad socio-ambiental; estimulando planes de gestión que reúnan condiciones para mantener la sostenibilidad socio-ambiental.

En función de los costos y el incremento productivo (medido en PER y terneros/ha y/o corderos/ha) se asignaba el subsidio.

Firma de contrato: los productores con el plan aprobado firmaban un contrato donde se comprometían a realizar las actividades del plan y llegar a las metas planteadas.

Ejecución del Plan: después de firmar el contrato se comenzaba la ejecución del plan de gestión. Durante la ejecución del plan el OH realizaba el informe de metas intermedias y al final del plan el informe de metas finales. Los planes, por diversas razones podían ser discontinuados, por el

productor, por el OH o por el PG. A su vez si un productor con plan aprobado firmaba contrato pero no comenzaba las actividades, y esto era debidamente informado a la UCP, el plan se daba de baja y se clasificaba como no iniciado.

Los planes de gestión constituyeron acciones para facilitar la adopción de medidas de manejo, conocimiento, capacidades e inversiones para mejorar la producción y el ingreso de los productores ganaderos criadores. Esto fue complementado con acciones institucionales (PGAI) en las que se fomentó la asociación de productores para fortalecer aspectos de la producción mediante la adquisición de bienes y servicios utilizados en forma conjunta, se alcanzó una mejora en la escala y se potenció la figura asociativa se los beneficiarios junto al trabajo en las instituciones locales.

Es interesante destacar que originalmente el PG no consideraba apoyar emprendimientos fuera del predio, luego del rediseño del PG en la construcción de una visión enfocada más al desarrollo rural, la producción familiar y el componente asociativo transcurrieron un tiempo de aprendizaje en todos los sectores, que si bien fue necesario, le quitó tiempo a la ejecución del Programa; pero que se consolidó en los Planes de gestión con Acciones Institucionales y en los planes colectivos del componente II.

El PG realizó 4 llamados a presentación de planes de gestión prediales, donde los OH seleccionaban los productores, realizaban el plan; y en caso de ser aprobado ese plan, también realizaban el seguimiento del mismo. Se realizó un único llamado a Planes de gestión de acciones institucionales que se mantuvo abierto desde 2007 hasta 2009.

El perfil del OH define en gran medida su operatoria ya que los objetivos que tuvo al incorporarse al PG dependen precisamente de dicho perfil. Los OH provenientes de consultoría y empresas comerciales visualizan al productor como un cliente puntal que en el mejor de los casos seguirá ligado a su empresa o consultoría como un cliente particular. Los OH provenientes de

cooperativa y sociedades de fomento rural (SFR) ven al productor como miembro de una comunidad o de un grupo de productores asociados a la entidad que representan (Olascuaga *et al*, 2008). Esta diferencia es fundamental en el caso del PG ya que, las posibilidades de impacto productivo a nivel nacional son mínimas si el aumento de productividad se limita a los productores incorporados al PG. Es fundamental que el PG tenga un efecto residual y multiplicador sobre el resto de los productores que no ingresaron al PG, y en este cometido la participación grupal es fundamental. Este rol lo cumplen en consecuencia con mayor eficacia los OH de cooperativas o SFR.

2.4.2 Planes de gestión con acciones institucionales (PGAI)

Los PGAI surgen en el año 2007, con el objetivo de atender necesidades de los productores que no era posible atender con los planes individuales. Estos últimos estaban básicamente orientados al aumento de su productividad. Los planes PGAI fueron la primera aproximación a trabajar necesidades de los productores ganaderos que se podían resolver mejor desde lo colectivo. Se trabajó en grupos de productores (5 o más integrantes), y en algunos casos grupos de productores en el marco de sus instituciones de base.

En general son planes que buscaron fomentar acciones tendientes a desarrollar estrategias asociativas. Fueron ejes de trabajo de estos planes la identificación de necesidades colectivas, la construcción de propuestas que incluyeron en general capacitación, entrenamiento, estrategias asociativas, y apoyos para el desarrollo de la institucionalidad local. Estuvieron vigentes hasta abril del año 2009 cuando los aspectos colectivos asociativos y de fortalecimiento institucional se canalizaron a través de los planes de negocios ganaderos familiares (Componente II del Programa Ganadero)

Los planes PGAI tenían metas colectivas, alcanzables a través de actividades grupales; así como actividades orientadas a construir o fortalecer estructuras institucionales que sirvieran de apoyo para el logro de las metas propuestas.

Se debe recordar que la concepción original del Programa Ganadero estaba destinada a un proyecto de orden individual, teniendo como único objetivo mejorar los indicadores productivos de la cría de los establecimientos ganaderos. Por lo tanto estaba concebido a una premisa típicamente productivista que derivaba del concepto generado durante muchos años de generar primero el crecimiento para luego generar desarrollo. Posteriormente el PG transita hacia una modalidad de planes colectivos, donde el objetivo trasciende las acciones productivas individuales y se centra en las siguientes demandas y objetivos:

Económico – productivos, a través de asociaciones para mejorar la articulación en la cadena, los precios alcanzados en la compra de insumos y venta de productos, la formación de fondos rotatorios, etc.

Sociales, a través de la conformación de grupos que permitan abordar colectivamente los problemas comunes de los productores en tanto población rural, accesibilidad y servicios (caminería, electrificación, educación, etc).

Ambientales, vinculados a un mejor aprovechamiento de los recursos naturales de base por la vía de levantar restricciones estructurales de tamaño y tenencia, por ejemplo campos colectivos, bancos de ración, capacitación colectiva para un uso más sustentable del suelo, aprovechamiento de recursos genéticos locales, etc.

2.4.2.1 De planes individuales productivistas a planes colectivos

En un mercado globalizado, donde la competencia no es perfecta, y la producción ganadera familiar no tiene acceso u oportunidades semejantes a productores con mayor escala; sumado esto a la creciente dificultad económica y competitiva del sector frente a otros rubros, la producción ganadera familiar tenía pocas oportunidades para desarrollarse. Sumado a la vulnerabilidad de este estrato analizada anteriormente, la Dirección del Programa intentó a través de planes institucionales considerar otros aspectos, que van más allá de lo productivo; como el fortalecimiento institucional; la creación o consolidación de grupos de productores familiares, y el apoyo a actividades como electrificación rural, escuelas rurales, fuentes de agua potable a caseríos rurales, entre otros.

El Programa Ganadero ha evolucionado, concibiendo la idea de un accionar más enfocado hacia el Desarrollo Rural, abarcando aspectos no solo productivos y tecnológicos, sino también aspectos que comprenden la institucionalidad rural, infraestructura territorial y la producción colectiva, entre otros. El diseño original del Programa Ganadero fue realizado en un contexto de visión neoliberal basado en la libre competencia y el impulso innovador individual, asentado en la eficiencia y eficacia productiva, la innovación y la incorporación tecnológica, es así que los indicadores seleccionados para pagar los subsidios eran el incremento de terneros y/o corderos/ha y el parámetro de eficiencia reproductiva.

Los planes institucionales fomentaron acciones de mejora de la gestión a partir de capacitación, entrenamiento y estrategias asociativas, todas relacionadas a fortalecer las institucionalidades locales; tendientes a crear una nueva forma de relacionamiento y trabajo en el sector ganadero familiar y a reducir el impacto de políticas neoclásicas. Con los PGAls se intenta favorecer la radicación en el medio y atenuar situaciones que han sido identificadas incluso por los propios OH, como por ejemplo el abandono de

puestos de trabajo rurales; migración hacia centros urbanizados; desinterés por actividades en la localidad residente; baja pertenencia a gremiales rurales; escasa participación de productores en actividades gremiales, recreativas o sociales; diferencias de oportunidades entre el campo y la ciudad que hacen más vulnerable a la ganadería familiar.

En este tipo de planes se apoyaba con un subsidio de hasta U\$S 400 por productor participante del Plan de Gestión de Acciones Institucionales, siempre y cuando no supere el 50% de los costos incrementales previstos; el pago se realizaba a un productor del grupo que oficiaba como representante de cobro. Para su designación se exigía una certificación notarial que se confeccionaba en base a una pauta ofrecida por el PG.

Dado su carácter de primera aproximación a un formato de planes colectivos se buscó, ex profeso, captar la mayor diversidad posible de inquietudes y propuestas en este sentido.

Además de los logros específicos de cada uno de ellos, estos planes significaron un importante aporte para ajustar metodología que de hecho desembocó en los posteriores llamados del Componente II del PG, a Planes de Negocios Ganaderos Familiares y Planes de Negocios Familiares Ovinos, todos con una modalidad de trabajo grupal.

Participaron en todo el País en los PGAls 755 productores, teniendo en cuenta que un productor puede participar en más de un PGAl, hasta cobrar un máximo U\$S 4000 (y por lo tanto aportar también por lo menos U\$S 4000). También una misma persona podía realizar un plan de gestión individual y participar en uno o más PGAls, con un máximo de financiamiento de U\$S 4000 por productor.

2.4.2.2 Caracterización de los PGAls finalizados

Los datos que se presentarán son de planes finalizados; no se analizarán datos de planes discontinuados, no aprobados y no iniciados.

Finalizaron un total de 154 planes en todo el país, que de acuerdo a las propuestas presentadas, los planes se analizaron clasificándolos en 7 categorías: i) Planes donde la acción se centra en asistencia técnica, ii) Planes donde la acción se centra en la compra de insumos y contratación de servicios, iii) Planes donde la acción se centra en acciones sanitarias animal, iv) Planes donde se realizan obras de caminería, v) Planes de electrificación rural, vi) Planes de apoyo institucional, vii) Planes especiales con temáticas específicas pero muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local.

Entendiéndose que las primeras 3 clasificaciones estarían enmarcadas en actividades de desarrollo agropecuario y las ultimas en actividades de desarrollo rural.

Planes discontinuados:

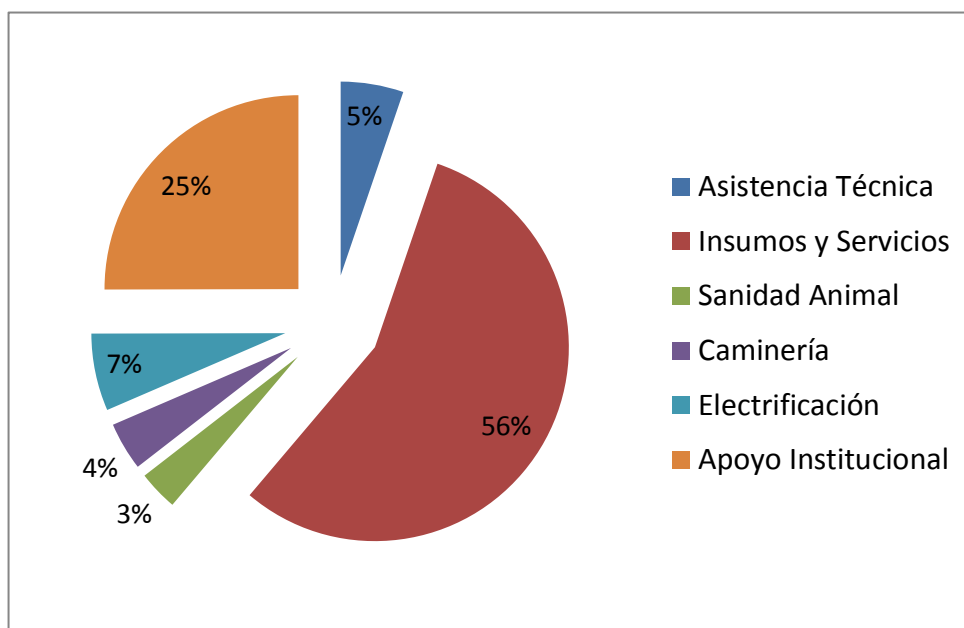
Se discontinuaron 5 planes que involucraron a 103 beneficiarios, realizados con el fin de compra de ración en la sequía 2008, en los departamentos de Durazno, Rio Negro, Paysandú y Treinta y Tres. La fragilidad en la formulación, generalmente realizada de forma unilateral por el técnico sin consultar a los beneficiarios y la falta de seguimiento de los proyectos, fueron las razones para su discontinuación.

2.4.2.3 Planes Institucionales más frecuentes

Se analizarán distintos aspectos de éstos como la cantidad productores involucrados según temática de los planes, los temas que abarcaron dichos planes, y el porcentaje de cumplimiento de metas según los planes.

Con respecto a la cantidad productores involucrados según temática de los planes, estos ilustran en el siguiente gráfico:

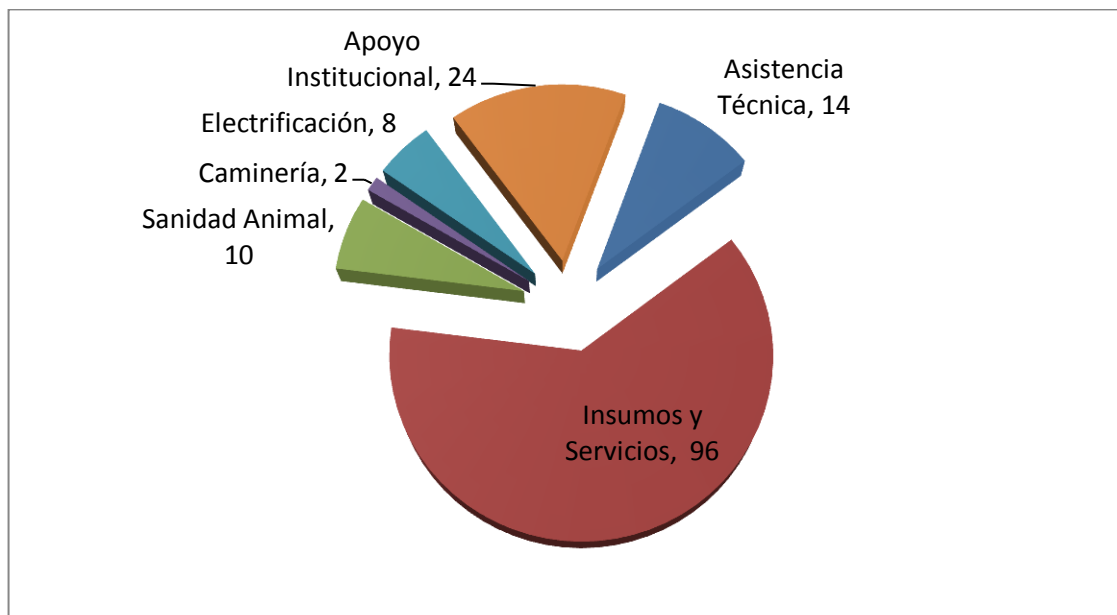
Grafico 1. Porcentaje de productores según temática de los PGAI



Si bien participaron 755 beneficiarios, al existir beneficiarios que participaron en más de un PGAI, se registraron 2053 beneficios; que están distribuidos según la temática de los planes donde un 56% de los productores realizaron planes para compra de insumos y contratación de servicios, estrategia para superar limitante de escala y acceder a dichos insumos y servicios. Un 25% de los productores utilizaron esta herramienta para fortalecer las instituciones que integran, mientras que el resto de los productores abordó problemas específicos. Un 7% en electrificación, un 5% en asistencia técnica; un 4% en caminería rural; y un 3% en acciones de sanidad animal.

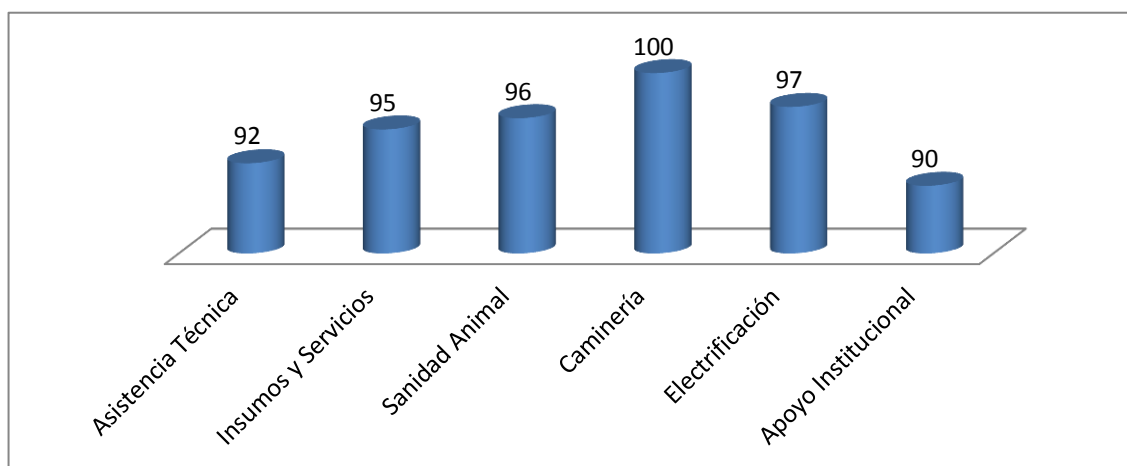
Analizando los temas de los planes de gestión de acciones institucionales en el país, del total de planes: 96 planes se basaron en compra de insumos y servicios, 24 en apoyo institucional, 14 en asistencia técnica, 10 en sanidad animal, 8 en electrificación y 2 en caminería.

Grafico 2. Cantidad de PGAI presentados según temática.



La estrategia de asociación para el acceso a insumos y servicios, mostró una gran demanda y aceptación; debe recordarse que los PGAI fueron un instrumento de gran utilidad en la sequía de 2009 -2010, donde pequeños productores se asociaban para formular un plan y acceder a volúmenes importante de alimento para sus animales.

Grafico 3. Cumplimiento de metas de los PGAI según la temática



Independientemente de la tematica, el cumplimiento de metas fue satisfactorio.

3 EL PROGRAMA GANADERO EN DURAZNO

3.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO

Durazno tiene una superficie de 12.207,5 Km², siendo el sexto departamento en extensión de Uruguay. Está situado en el centro del país, limita al norte con el departamento de Tacuarembó, al este con Cerro Largo, al sur con Florida y Flores, al noroeste y oeste con Río Negro y al sudeste con Treinta y Tres.

Según datos finales del Censo Población y Vivienda del INE (Instituto Nacional de Estadística) del año 2011, en el departamento de Durazno residen 57.084 personas, de las cuales el 51% son mujeres y 49% son varones. La distribución por áreas geográficas indica que el 91% de la población es urbana en tanto el 9% vive en áreas rurales. En estas últimas residen mayor cantidad de hombres que de mujeres.

Según datos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (citado por Ministerio de Desarrollo Social, MIDES 2013) del año 2007, Durazno posee una extensión de 593 km de red vial firme. El mapa de la red vial del departamento en la zona sur da cuenta de la existencia de una buena comunicación entre rutas, lo cual favorece los traslados entre sus principales núcleos urbanos, generando un buen nivel de accesibilidad. La situación cambia al centro y norte del departamento, donde no existen vías de comunicación internas. Con respecto a la caminería departamental, la red existente, si bien es importante en cantidad e interconexión, su estado de conservación es precario, sobre todo por la falta de señalización y mantenimiento de la misma (MIDES, 2013). Las rutas que cruzan el departamento son: 4, 5, 6, 14, 19, 42, 43 y 100

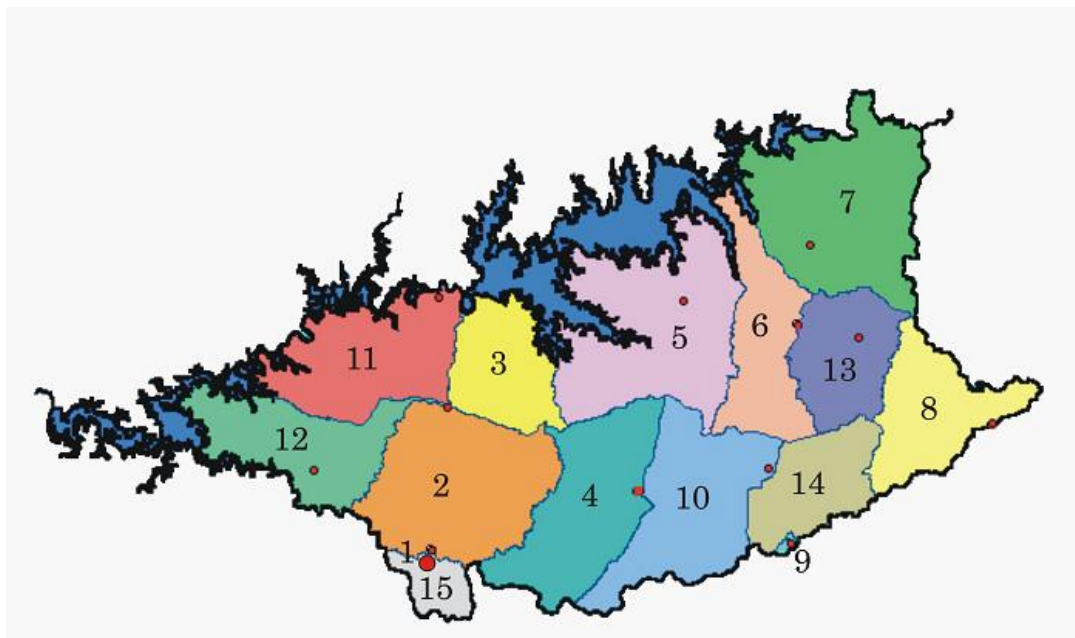
La capital departamental lleva su mismo nombre, según censo 2011 del INE Durazno tiene 34.368 habitantes, y está situada sobre la margen izquierda del río Yí, pasando a través de ella las rutas 5 y 14.

Sarandí del Yí es una de las principales ciudades de Durazno, tiene 7.176 habitantes y está estrechamente ligada a las actividades ganaderas. Fue fundada en 1875 y está ubicada en la confluencia del río Yí y el arroyo Malbajar. Dista 96 kilómetros de la capital departamental.

Otro núcleo urbano importante es Villa del Carmen, que según censo 2011 (INE, 2011) tiene 2.692 habitantes y se halla ubicada sobre la ruta 14 a 56 kilómetros de la capital departamental y es una zona de viñedos y bodegas. En los últimos años ha tenido un gran impulso en su zona la forestación.

La producción del departamento es agrícola y ganadera. Sus principales productos agrícolas son: maíz, la vid, el girasol y el trigo. La ganadería tiene una relevancia muy importante, especialmente la cría de bovinos y de ovinos. El frigorífico es el rubro con mayor expansión. Se faenan varios miles de cabezas de ganado que destinan a la exportación y que permiten el ingreso de divisas al departamento y el país. Hay tres emprendimientos funcionando. Otras actividades son la vitivinicultura, la minería, energía hidroeléctrica, forestación, horticultura y cabe mencionar una intensa actividad artesanal.

Seccionales Policiales de Durazno



(Fte: Ministerio del Interior, s.f.)

El departamento de Durazno tiene como principales actividades económicas las comprendidas en el sector primario. La actividad agropecuaria ganadera ocupa casi la totalidad de su territorio. A nivel nacional, Durazno ocupa el séptimo lugar en cantidad de vacunos y el sexto en ovinos. Estos datos lo posicionan como uno de los más destacados a nivel nacional, con un grado importante de inversión y mejoramiento productivo. En lo que refiere a su actividad forestal, el departamento ocupa el décimo lugar a nivel nacional en cantidad de hectáreas dedicadas a dicha producción, con 66.965 ha, compuestas por distintas variedades de cultivos. El bosque natural ocupa 19.840 ha y el resto del área forestada se compone de 40.858 ha de eucaliptus y 6.247 ha de pinos. (Tommasino y Souto, 2011)

3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA GANADERO EN DURAZNO

El Programa Ganadero interviene promoviendo un desempeño más competitivo de los productores, en términos económicos, ecológicos y sociales, para eso:

- 1- subsidia parte de los costos incrementales de mejorar o ajustar el manejo de la cría de modo de superar las limitantes principales.
- 2- facilita el acceso a la información para la toma de decisiones
- 3- contribuye a promover el fortalecimiento y la construcción de capacidades de los actores sociales claves: los productores, los técnicos y sus instituciones.

En función de este marco conceptual es que el PG solicita a los productores beneficiarios y operadores habilitados que completen el formulario de declaración jurada y plan de gestión; estas herramientas permitieron sistematizar la información de diagnóstico y las propuestas de manejo de todos los beneficiarios.

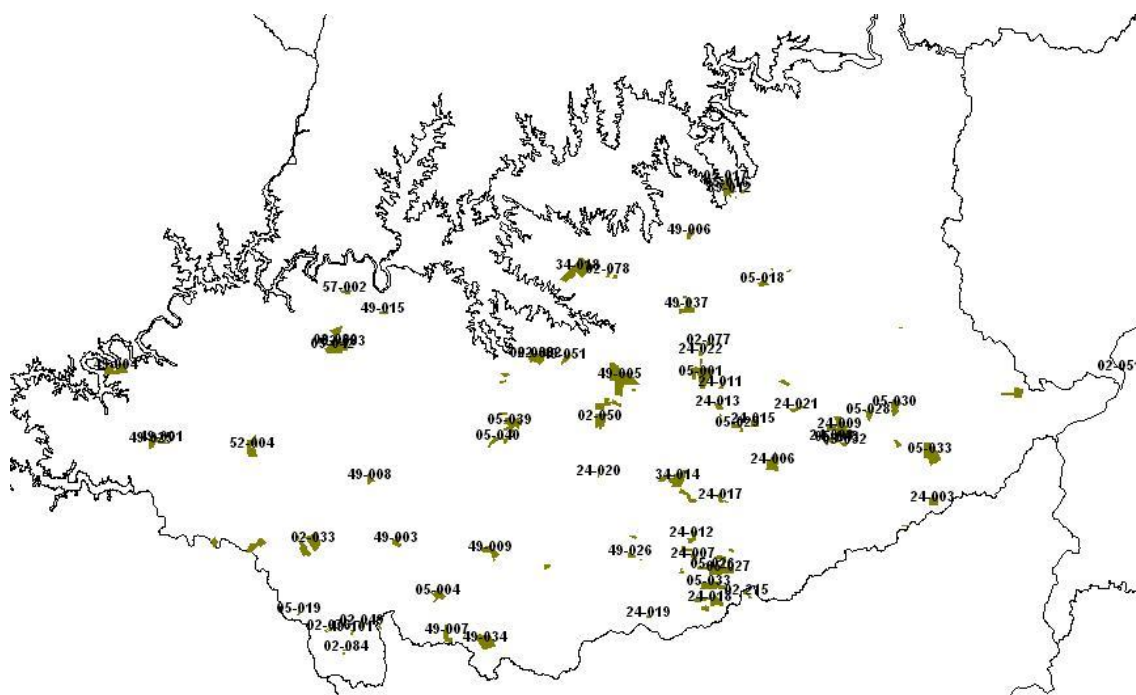
La declaración jurada del plan de gestión es una encuesta que realiza el OH al productor en el momento que formula el plan (Anexo II); a través de esa encuesta se realizó un estudio descriptivo para la caracterización de los productores beneficiarios del PG en Durazno.

A través de este esfuerzo compartido entre los beneficiarios y el Programa Ganadero hoy podemos conocer mejor la situación, los problemas y las potencialidades a las cuales se enfrentan en la ganadería de cría; así como identificar las prácticas aisladas y/o articuladas que generaron mejores resultados. Estos conocimientos generados entre todos podrán beneficiar al conjunto de productores ganaderos, al MGAP y a la comunidad en general.

Para procesar la información se han usado el programa Visual Basic SQL utilizado en el Sistema de Seguimiento y la aplicación Microsoft Excel distribuida por Microsoft Office. Los gráficos y cuadros son de elaboración propia, realizados a partir de la información obtenida de las encuestas con carácter de declaración jurada de los planes de gestión prediales.

En Durazno en 4 llamados se presentaron 77 planes de gestión prediales, aprobándose 13 planes en el primer llamado, 54 planes en el segundo, 4 planes en el tercero y 6 planes en el cuarto. Finalizaron satisfactoriamente 43 planes.

Los planes se distribuyeron en todo el departamento; tal como lo expresa el siguiente mapa del departamento con los padrones de los productores beneficiarios.



A continuación se presenta una caracterización de los 77 planes de gestión aprobados por el Programa Ganadero en el Departamento de Durazno. Estos planes corresponden a los planes prediales presentados en los diferentes llamados. En este análisis no se consideran los planes rechazados, ni los planes no elegibles.

El objetivo de esta caracterización es brindar un panorama de conjunto enfocado a describir quiénes y cómo son los beneficiarios, tanto en términos sociodemográficos como económicos y también conocer cómo son las unidades de producción que gestionan para desarrollar la actividad ganadera. Con esta descripción se busca aportar elementos que permitan contextualizar y describir al PG en el Departamento.

Si bien los planes ya finalizaron, la proyección de stock de los planes era a 5 años, y las actividades realizadas en los planes todavía están generando resultados.

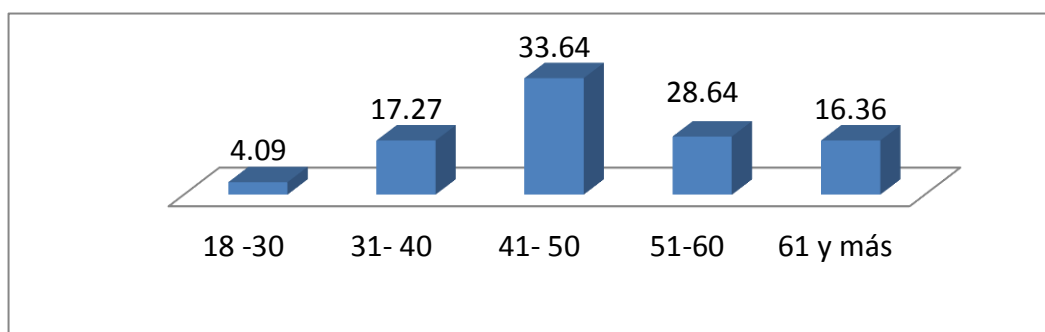
Con respecto al stock, al finalizar el cuarto llamado, en el departamento de Durazno existían 9888 vacas de cría bajo plan, 395 toros, 16409 ovejas de cría y 508 carneros.

3.2.1 Productores beneficiarios

3.2.1.1 Sexo y edad

En el departamento de Durazno el 77% de los beneficiarios es hombre, siendo el 23% mujer. Con respecto a la edad, el 21% tiene menos de 40 años, mientras que el 79% restante tiene más de 41, discriminándose 34% entre 41 y 50 años; 29% entre 51 y 60 años y 16% más de 61 años.

Grafico 4. Distribución por franja etaria de los productores beneficiarios

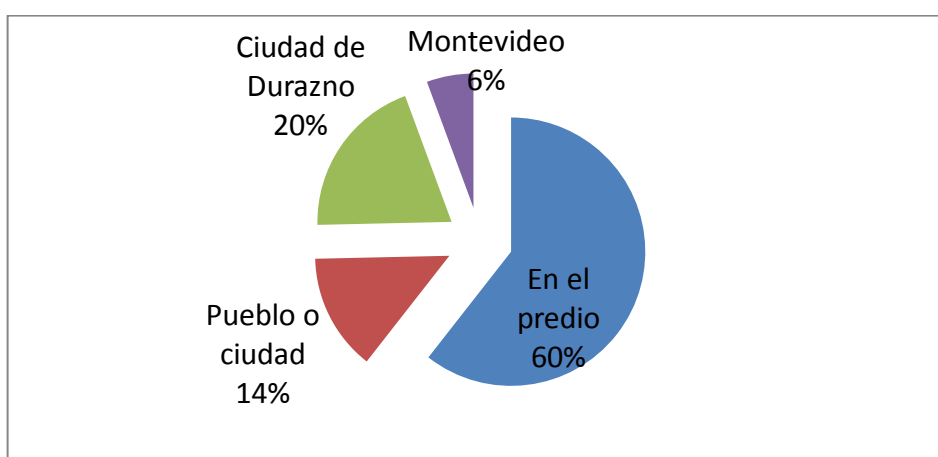


Observamos predominancia masculina, y una población que tiende a la edad elevada. El 78,64 % de los beneficiarios tiene más de 41 años. El 45 % tiene más de 51 años.

3.2.1.2 Lugar de residencia

El 60%, de los beneficiarios de Durazno residen en el predio. Este valor resulta similar al trabajo realizado por Pereira *et al.* (2003) con el de los ganaderos chicos (20-200 ha.) donde es 52%, y refiriendo al mismo trabajo es mayor que el de los medianos (200-2000 ha.) ya que según Pereira *et al.* (2003) el 41% de los productores medianos residen en el predio.

Grafico 5.Lugar de residencia de los productores beneficiarios de Durazno



3.2.1.3 Trabajo en el predio

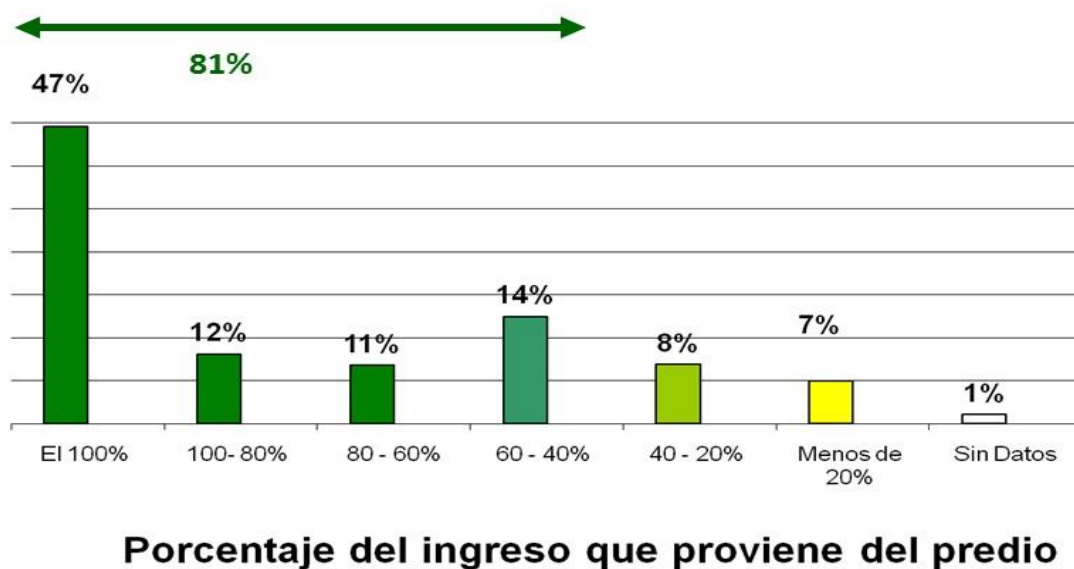
La mayoría de los beneficiarios del PG en el departamento de Durazno trabajan la mayor parte de la semana en el pedio, un 40% trabaja 7 días en el predio, un 27% trabaja entre 5 y 6 días de la semana en el predio, un 18% trabaja 4-3 días por semana en el predio y un 14% trabaja 1 o 2 días por semana en el predio.

El 68% de los beneficiarios no tiene ninguna otra actividad remunerada además de su explotación.

3.2.1.4 Ingreso

Para 5 de cada 6 beneficiarios el predio representa más de la mitad del ingreso familiar.

Grafico 6. Porcentaje del ingreso total del productor beneficiario que proviene del predio.



3.2.1.5 Condiciones en que los beneficiarios desempeñan su tarea

Condiciones materiales:

Disponen de Tubo el 89%

Dispone de gabinete higiénico dentro de la vivienda 39%

Dispone de ducha con agua caliente 31%

Condiciones de preparación:

El nivel de educación formal de los beneficiarios de Durazno se muestra en el cuadro 1, donde se aprecia que primaria completa y ciclo básico son los niveles educativos formales que alcanzaron la mayoría de los beneficiarios.

Cuadro 1. Nivel de educación formal alcanzado.

Nivel de educación	Nº de Beneficiarios	% Nº de Beneficiarios
Sin Datos	1	1,3
Sin instrucción formal	1	1,3
Primaria completa	32	41,6
Secundaria completa Ciclo básico	15	19,5
Secundaria completa Bachillerato	6	7,8
UTU completa	6	7,8
Universidad Incompleta	5	6,5
Título Universitario	7	9,1
Otro	4	5,1

3.2.1.6 Participación en grupos, instituciones y proyectos.

Grafico 7. Integración de grupos de productores de los productores beneficiarios del departamento de Durazno.

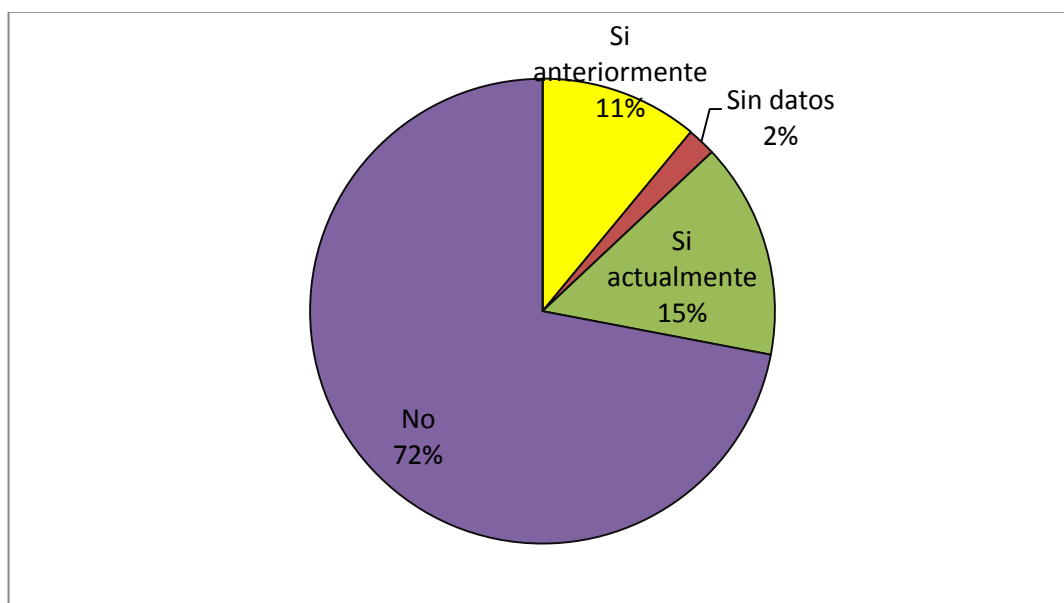
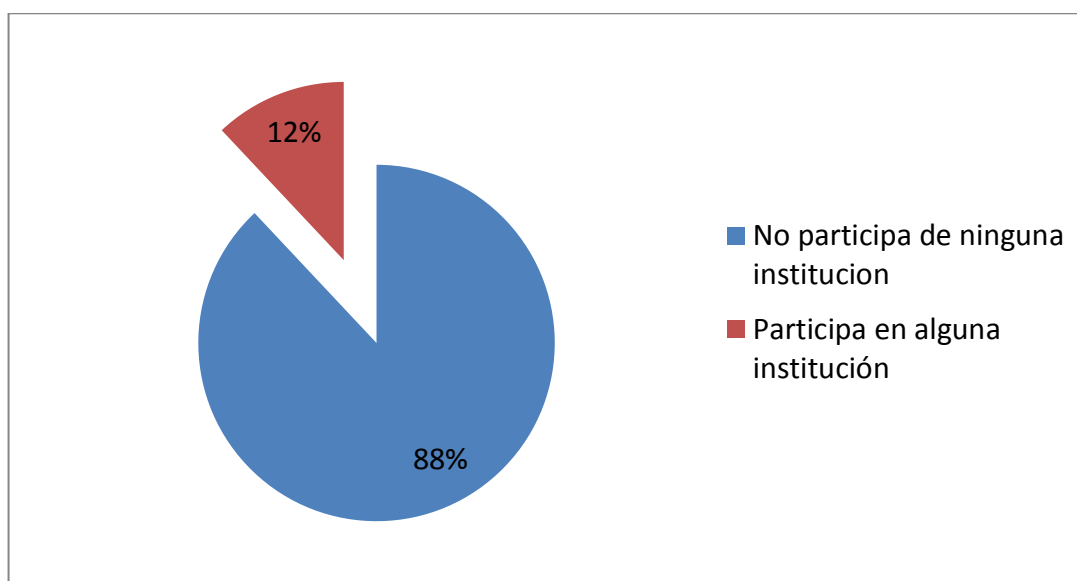


Grafico 8. Participación institucional de los productores beneficiarios del departamento de Durazno.



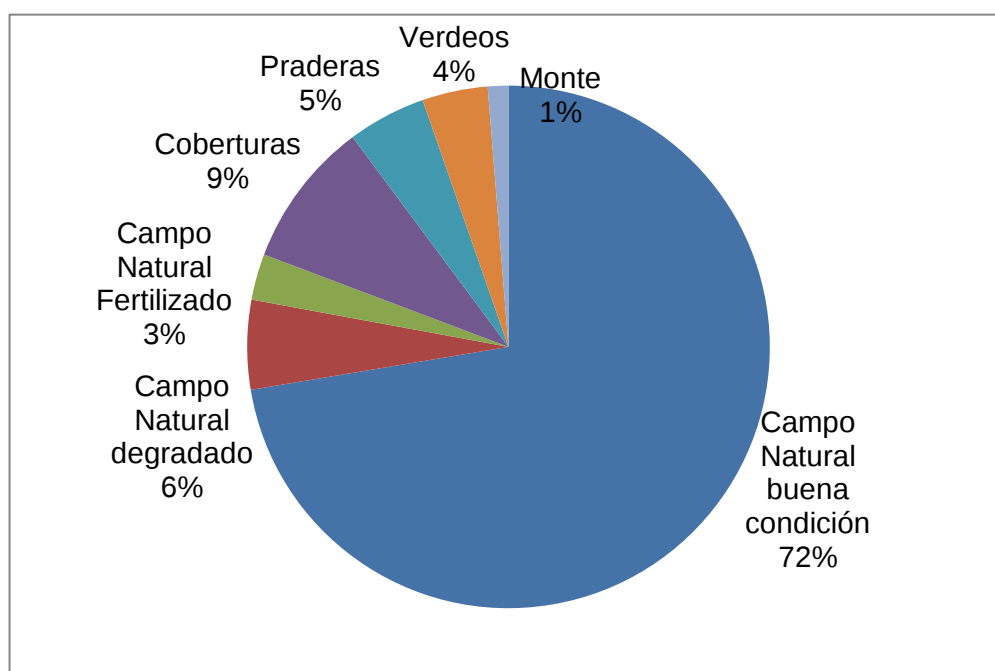
Únicamente el 16 % de los beneficiarios del PG de Durazno recibían previamente algún tipo de asistencia técnica; la mayoría de los beneficiarios no participaban en instituciones o integraban grupos, su forma de producir básicamente individualista, con muy poco asesoramiento técnico. El 72% nunca integró grupos de productores ni lo integra; actualmente solo el 15% integra grupos de productores. Con respecto a la participación en instituciones, tal como lo ilustra el grafico 8, solo en 12% afirmó que participaba en alguna institución, el resto respondió negativamente.

3.2.2 Los Predios

3.2.2.1 Uso del Suelo

La siguiente figura expone el uso del suelo de acuerdo al porcentaje de la superficie del predio, de los productores con planes aprobados al iniciar el plan.

Grafico 9. Porcentaje de superficie utilizada para alimentación animal de los predios de los productores beneficiarios de Durazno.



Se aprecia una fuerte predominancia del campo natural como cobertura de las áreas bajo plan. Dentro de la encuesta se diferenciaban 3 tipos de campo natural, el campo natural buena condición, el campo natural degradado y el campo bruto. El campo natural buena condición es aquel que tiene buen aporte en cantidad y calidad, que no tiene malezas ni zonas afectadas por erosión que disminuyan su productividad, el campo natural degradado es aquel que tiene su aporte en cantidad o calidad, disminuido por la cantidad y calidad de malezas y o zonas afectadas por erosión y el campo bruto es el que aunque haya evolucionado a campo tiene historia de haber sido chacra, pradera o verdeo. La percepción de los técnicos y productores es que la mayor parte de ese campo natural es en buena condición. Surge de aquí la importancia que tiene este recurso en estos productores, ya que son la base nutritiva de sus rodeos.

3.2.2.2 Tenencia, superficie, empotrerramiento, cumplimiento de metas y subsidio asignado.

En el departamento de Durazno, considerando solo los planes de gestión prediales presentados, existen 32536 ha bajo plan, de las cuales 16819 son en propiedad, 9329 en arrendamiento, 60 en capitalización, 3430 en pastoreo, y 3367 en calidad de ocupante.

La mayoría de los beneficiarios combina distintas forma de tenencia:

1/3 de los beneficiarios no tienen ni siquiera una parte de tierra en propiedad

1/3 arriendan total o parcialmente

1/3 es propietario de al menos una parte de su tierra.

Cuadro 2. Promedios de superficie, subsidio y cumplimiento de metas en el departamento de Durazno.

Promedio Sup. Total Explotada	Promedio Subsidio/plan (U\$S)	Promedio Cumplimiento de Metas Informado OH
468 Ha	3.380	92 %

El tamaño de los predios de los planes de gestión de Durazno es variables, va desde el más pequeño de 60 ha coneat 100, hasta el predio más grande con 1211 ha coneat 100.

Estos predios cuentan con un promedio de 9 potreros, habiendo establecimientos que tienen 2 porteros y el establecimiento con más potreros tiene 30. El tamaño de varía desde un mínimo de 1ha hasta potreros con 450 ha; siendo la moda potreros de 10 ha y el promedio 47 ha.

El empotreramiento es interesante analizarlo recordando que el 78% del área es campo natural. Para favorecer su producción es indispensable el manejo a través de la carga, y los períodos de descanso y pastoreo, donde la cantidad de potreros determina dichas actividades.

La cantidad de potreros es un indicador clave para la realización de prácticas de manejo importantes de la cría como son manejos de lotes (por condición corporal, por estado gestacional, por categorías), manejos del destete y del entore, uso de potreros seguros, reserva de forraje en pie, entre otras.El no contar con un adecuado número y tamaño de potreros, relacionado al tamaño del rodeo, cantidad de categorías, cantidad de entores y tipo de producción (criador, invernador o ciclo completo), es una limitante crítica para un mejor desempeño tanto animal como de la base forrajera.

Con respecto al cumplimiento de metas, un indicador de 92% de cumplimiento se considera satisfactorio, y es en base al porcentaje de cumplimiento que se le asigna el subsidio.

En referencia al subsidio asignado promedio, se destaca que no alcanzó el máximo de subsidio posible a asignar, ya que en muchos predios no fue necesario realizar un plan de gestión que contara con el máximo subsidio para levantar restricciones.

3.2.2.3 Manejo del rodeo de cría.

La información sobre las decisiones de manejo de los beneficiarios del PG al comenzar el plan de gestión, también fue obtenida de la encuesta con carácter de declaración jurada que el OH le realizaba al productor (Anexo 2).

Con respecto al entore, se aprecia que los tipos de entore practicado son los entores continuo, doble entore y el entore estacional. Se debe de tener en cuenta, que si bien en la encuesta algunos productores manifestaban realizar doble entore, en diferentes visitas a predios y supervisión de planes, en ciertos productores el doble entore se utilizaba en el mismo rodeo sistemáticamente, o para “repasar” vacas del entore anterior que podrían haber fallado, o para cambiar de toro; muchas veces las mismas vacas pasaban la mayor parte del año con el toro, lo que en definitiva en la práctica constituía un entore continuo, lo que el productor describía como doble entore. Haciendo esta salvedad, los resultados indican que el 24,7 de los beneficiarios realiza entore continuo, el 37,7 realiza doble entore y el 33,7 realiza entore estacional.

Con respecto a la eficiencia de la recría, el 41,6% de los productores beneficiarios entoraban las vaquillonas a los 2 años, mientras que el 57,1% no lo realizaba.

Previo al entore el 79,2% no realizaba revisión de toros, mientras que el 20,8% sí.

Cuadro 3. Número y porcentaje de productores beneficiarios que realizan los diferentes tipos de entore, entore de vaquillonas y que realizan revisión de toros.

		Número de productores	Porcentaje de productores
Entore	Sin datos	3	3,9
	Entore continuo	19	24,7
	Doble entore	29	37,7
	Entore estacional	26	33,7
Entore de vaquillonas a los 2 años	Sin datos	1	1,3
	No	44	57,1
	Sí	32	41,6
Realiza revisión de toros	No	61	79,2
	Sí	16	20,8

Otra información relevada con respecto al manejo de rodeo de cría es sobre el diagnóstico de gestación y los tipos de destete que realiza. El 34 % de los productores beneficiarios realiza diagnóstico de gestación y el 43 % no lo realiza. Con respecto a los destetes, el 90,9 % no realiza destete precoz, mientras que el 9,1 % sí lo realiza. Con respecto al destete temporario el 59% de los productores beneficiarios no lo realiza y el 40,3 % si realiza destete temporario.

Cuadro 4. Número y porcentaje de productores beneficiarios que realizan diagnóstico de gestación, destete temporario y destete precoz en el departamento de Durazno.

		Número de productores	Porcentaje de productores
Diagnóstico de gestación	No	43	55,8
	Sí	34	44,2
Destete Precoz	No	70	90,9
	Sí	7	9,1
Destete Temporario	No	46	59,7
	Sí	31	40,3

Es mayoritaria la población que no aplica estas 3 tecnologías.

Cuadro 5. Promedios, máximos y mínimos de dotación por predio.

Dotación	Promedio por Predio UG	Máximo por Predio UG	Mínimo por Predio UG	Total UG
Dotación Vacunos	290	1.480	38	18.479
Dotación Ovinos	81	282	6	5.246
Dotación Total	371	1.682	44	23.726

Cuadro 6. Promedio por predio de carga.

Carga	Promedio por Predio UG/ha
Carga Vacunos	0,62
Carga Ovinos	0,17
Carga Total	0,79

Analizando estos datos, puede concluirse que en ciertos momentos del año sea necesario incluir alimento desde fuera del predio para poder mantener la productividad, de lo contrario la performance animal se verá limitada por carencias en la cantidad y/ o calidad de forraje disponible.

3.3 ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE GESTIÓN PREDIAL EN EL DEPARTAMENTO DE DURAZNO

Los 77 planes presentados, plantean un conjunto de 625 actividades, que se resumen en cuadro 7.

Cuadro 7. Cantidad de actividades realizadas en el plan de gestión y cantidad de planes que realizan esa actividad.

Actividades de plan de gestión	Cantidad de actividades realizadas	Cantidad de planes que realizan esa actividad
Mejoramientos forrajeros	79	55
Diagnóstico de gestación	54	50
Entore Diciembre-Febrero	51	51
Revisación toros	50	50
Destete temporario	33	33
Manejo separado e identificado de categorías.	31	31
Asistencia técnica	30	29
Empontramiento eléctrico	29	28
Destete precoz	27	23
Revisación de carneros	18	17
Manejo adecuado recría vaquillonas	18	17
Destete temprano	17	17
Sanidad	16	16
Ajuste de carga aumento	15	15
Entore de vaquillonas	14	14
Evaluación de la Condición corporal	12	12
Capacitación técnica en aspectos productivos y tecnológicos	12	10
Elección adecuada época encarnerada	11	11
Esquila pre parto	10	8
Alimentación de terneras (según desarrollo)	9	8
Pastoreo en 2 lotes según CC	9	8
Presupuestación forrajera	9	9

Diagnóstico de ciclicidad	8	8
Ajuste de carga disminución	7	5
Sales minerales	7	7
Aguada tajamar	6	6
Reserva de potrero en otoño	6	6
Capacitación en gestión	5	5
Estimación de requerimientos nutritivos del rodeo	5	5
Acondicionamiento de lanas	4	4
Bebederos	4	4
Manejo pre parto y lactancia	4	4
Registros (de pastoreo, sanitarios y reproductivos)	4	4
Aguada tanque australiano molino	2	2
Comercialización conjunta	2	2
Encarnerada de Borregas 2 d	2	2
Homogeneización lotes terneros venta	2	2
Manejo parasitario	2	2
Suplementación estratégica	1	1

Hay que considerar que una actividad puede estar más de una vez en un mismo plan. Estas actividades, para ser aprobadas, debían ser actividades cuyos costos sean incrementales, o sea que para que sean consideradas en los planes de gestión, debían ser actividades que el productor no realizaba antes de la elaboración del plan. Las actividades estaban destinadas al rodeo de cría o recría de hembras; no se subsidiaban actividades cuyo destino principal fuera la invernada, en aquellos productores que la realizaran.

Gran parte de los planes de gestión (55 de 77 planes), plantean la realización de mejoramientos forrajeros, como forma de mejorar la performance productiva. Hay planes que realizan más de una vez mejoramientos. Los mejoramientos, ya sea a través de praderas, verdeos o coberturas, son la actividad de elección para cubrir el déficit nutricional del

rodeo de cría. Otras actividades planteadas con frecuencia, y que el productor no realizaba; son el diagnóstico de gestación, la estacionalidad del entore y la revisión de toros previo al servicio.

3.4 ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE GESTIÓN CON ACCIONES INSTITUCIONALES EN EL DEPARTAMENTO DE DURAZNO

Las acciones institucionales en el departamento de Durazno admiten una gama variada de objetivos: mejorar la asistencia técnica, comprar o vender en conjunto, organizar el trabajo de productores asociados, dotar a las instituciones de recursos materiales y/o técnicos para mejorar los servicios que brinda en la zona.

Se presentaron 15 planes institucionales que involucran a 99 productores con un subsidio de 39600 dólares.

La mayor parte de los PGAls de Durazno se presentaron en el momento de la sequía de fines del 2009, donde productores se reunieron para colectivamente superar dicho evento climático, donde compraban insumos y alimento para el ganado en forma conjunta alcanzando mejores precios y diluyendo costos.

Entre las principales actividades desarrolladas en los PGAls se destacan: reuniones de discusión entre productores y técnicos, talleres de formación e intercambio, cursos de capacitación técnica o de gestión, acciones sociales en torno de instituciones deportivas, de enseñanza, culturales y sanitarias, compra en común de insumos, equipos o maquinaria, contratación de servicios en grupo, y gerenciamiento y organización de grupos existentes o a crearse.

4. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Como resultado de un análisis de la información relevada y generada, es posible identificar aspectos importantes que caracterizan al PG y su evolución, y a los productores beneficiarios y sus predios.

Comenzando por los diseños de los programas y proyectos estatales de desarrollo rural, no existe una postura unánime entre los diferentes autores, con respecto a si éstos deben de ser con acciones privatizadas o directamente desde el Estado. Si bien Hudson (1993) menciona que los programas a término con acciones privatizadas tienen mejor precisión de la población objetivo, esta población objetivo de actores privados no necesariamente concuerda con la población objetivo de quien diseñó el programa. Tal como lo menciona Olascuaga *et al* (2008), el propósito del agente privado no siempre coinciden con la finalidad que busca el programa, en el sentido de que agentes privados pueden seleccionar una población para trabajar más accesible, más receptiva, que generen otros vínculos (comerciales por ejemplo) y donde puedan tener oportunidades futuras de seguir vendiendo su servicio; y queden relegados productores de pequeña escala, alejados, con baja receptividad a propuestas innovadoras, entre otras desventajas. En estos casos el dejar en manos de agentes privados la selección de beneficiarios podría llevar a excluir una población que el Estado desea apoyar. Por lo que de optar por esta estrategia debería realizarse un seguimiento y capacitación importante de los agentes privados que formulen los planes, más intensa y específica que la que recibían los OH del PG. A su vez no debería tomarse como supuesto que todos los técnicos privados poseen las capacidades suficientes para trabajar con la población objetivo. Otra consideración importante, sería el manifestar lineamientos claros del público a abordar, y no necesariamente tener neutralidad técnica en el momento de evaluar planes, para que de esta forma el público objetivo sea alcanzado por los planes. En el caso del PG, la incorporación de técnicos

para trabajar en territorio, se visualiza como beneficiosa, ya que se difunden los llamados a planes en zonas y público que donde se quiere intervenir, y a su vez mejora la interrelación de técnicos y productores con el Programa.

Se valora positivamente la capacidad del PG de leer cambios de escenarios y focalizarse en la vulnerabilidad de los productores ganaderos familiares y realizar la reformulación en el año 2007. Incorporando planes colectivos (PGAI) que complementan los planes de gestión prediales, y anexando a través del componente II planes a oferta. Esto descarta una de las lecciones aprendidas del Proyecto Piloto, donde sugerían la realización de planes a demanda. A su vez el informe de cierre del Proyecto Piloto menciona que el sector privado fue capaz de organizar la demanda, pero como ya fue analizado anteriormente, esa organización de la demanda no necesariamente responde a la demanda que busca el PG, sobre todo en términos de tipo de productores (pequeños, alejados, carentes de asistencia técnica, etc).

Con respecto al paradigma de extensión utilizado para el abordaje del predio, los planes de gestión prediales, por su objetivo productivista, favorecerían la utilización de una estrategia difusionista, mientras que planes más abiertos, con objetivos variados y donde se busquen apoyos no solo productivos, como los PGAI favorecerían la utilización del paradigma dialógico.

Tipos de programas como el PG, con subsidio bajo y enfocado a pequeños y medianos productores, difícilmente tengan impacto en la producción nacional de terneros o corderos, no porque no se logren resultados productivos, sino por la magnitud e incidencia de este tipo de productores en el stock nacional (Rearte, 2011). Los productores que más inciden en el stock nacional son las grandes empresas, que no podían ser beneficiarias del componente I del PG, y aunque lo fueran, difícilmente les sea atractivo el subsidio ofrecido.

En relación al PG en Durazno, vemos que si bien se distribuyó por todo el departamento, hay una menor concentración de planes en la zona noreste. Lugar con dificultosa accesibilidad, ya que existen menos rutas, el estado de la caminería es malo, hay menor presencia de instituciones y está alejado de centros poblados. Esto refuerza la idea que pequeños productores en zonas con dichas condiciones tienen menos oportunidad de ser beneficiarios de un plan cuando es éste es formulado por actores privados exclusivamente. Se debe recordar que en el PG los funcionarios del MGAP no podían formular planes; sería indicado analizar la conveniencia de que funcionarios puedan formular planes en lugares donde no hay disponibilidad de OH.

Lo que refiere a la caracterización de los beneficiarios del PG en Durazno, es una población mayoritariamente masculina y de mediana edad a elevada. Sería conveniente que futuros proyectos contemplen en forma diferencial al género y juventud, para adherir, estimular y fortalecer otro estrato de la población.

La mayoría de los beneficiarios del PG en Durazno reside en el predio y su ingreso principal proviene de éste. Las condiciones de infraestructura para el trabajo son aceptables, pero es cuestionable en algunos casos el poco número de potreros, lo que dificulta un manejo del rodeo de cría correcto. Las condiciones de infraestructura de la vivienda (ducha con agua caliente, gabinete higiénico) no son aceptables y atentan con el afincamiento y residencia de la familia en el predio. Es interesante analizar futuros proyectos que contemplen situaciones de infraestructura habitacional y bienestar, si el objetivo es favorecer la radicación en el predio.

La participación en grupos, instituciones y proyectos es escasa, así como la asistencia técnica que reciben.

La carga animal en momentos de año puede ser elevada y el balance forrajero, si no se administra alimento extrapredial, puede ser negativo. A su vez puede determinar, en algunos predios, sobrepastoreos con la consecuente degradación del tapiz natural y pérdida de productividad.

La aplicación tecnológica es variable, pero se identifican al iniciar los planes de gestión, ausencia de prácticas importantes en el manejo del rodeo de cría; que posteriormente son plasmadas como actividades de los planes, como los mejoramientos forrajeros, entore estacional, diagnóstico de gestación, revisión de toros y manejo del destete. El empotrerramiento es una actividad importante, ya que si se considera que el campo natural es la base forrajera principal del rodeo de cría de los beneficiarios del PG en Durazno, el manejo de éste recurso a través de pastoreos con distintas especies y categorías, y con descansos interpastoreos logrará una mejor performance, favorecerá el desarrollo de especies valiosas y se controlará mejor la erosión y el enmalezamiento.

En el caso de los PGAI de Durazno, la mayoría se realizaron para el acceso a ración frente a una importante sequía, en este caso los productores se agruparon ante una urgencia y para sobrepasar una dificultad significativa; no realizaron planes colectivos como metodología habitual de trabajo grupal, lo que podría indicar que existe falta de interés en los PGAI, subsidio poco atractivo y/o desconocimiento sobre el trabajo asociativo y planes colectivos.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Adler A, Murgiría JM. 2000. Cambios estructurales en la producción ganadera bovina de carne a nivel nacional: representación del sistema productivo mediante el uso de un sistema de simulación. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 95p
- Astori D. 1984. Principales interpretaciones de la problemática agraria uruguaya. En: La cuestión agraria en el Uruguay. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria. 39-67.
- Chía E, Téstud M, Figari M, Rossi V. 2003. Comprender, dialogar, coproducir: reflexiones sobre el asesoramiento en el sector agropecuario. Agrociencia. 77-91.
- De Hegedüs P, Deal E, Pauletti M, Tomassino H. 2006. La extensión rural en el Uruguay. En: Tommasino H., de Hegedüs, P. ed. Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Área Agraria, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. 1-27.
- Fals Borda O. 1999. Orígenes universales y retos actuales de la IAP (investigación acción participativa). Análisis Político No. 38, septiembre/diciembre de 1999. 71-88. [En línea]. 12 de julio 2012 <http://es.scribd.com/doc/12958462/Origenes-Universales-y-Retos-Actuales-de-La-IAP>
- Figari M. 2008. Resultado económico y subjetividad: representaciones sociales de productores familiares de Paysandú. Tesis Magíster en ciencias Agrarias. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 78p
- Freire P. 1970. Pedagogía del oprimido-3ed. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores 2010. 232 p.

- García R, Dieguez F, Molina C, Gutiérrez R, Tommasino H. 2011. Sustentabilidad de los criadores familiares. Instituto Plan Agropecuario, Uruguay. Revista 138. 64-68.
- Hudson N. W. 1993. Estudio sobre las razones del éxito o fracaso de los proyectos de conservación de suelos. Boletín de Suelos No. 64. Manejo y conservación de suelos. Dirección de Fomento de Tierras y Agua. FAO. Roma. Italia. [En línea]. 12 de julio 2012. http://books.google.com.uy/books?id=ID3HeC8C89MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2011. Resultados finales del censo 2011 en el Departamento de Durazno. [En línea]. 24 de agosto 2013. <http://www.ine.gub.uy/censos2011/resultadosfinales/durazno.html>
- Marshall E, Bonneville JR, Francfort I. 1994. Funcionamiento y Diagnostico Global de la Explotación Agropecuaria. Versión traducida por los Ings. Agrs. Hermes Morales y Pastora Correa (2003). Montevideo, Facultad de Agronomía.13-25
- MIDES (Ministerio de Desarrollo Social). 2013 .Agenda estratégica. Hacia un plan de Desarrollo Social Departamental 2012-2015. Durazno: Uruguay social.80p
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2011. Programa Ganadero. Página web del Programa Ganadero. [En línea]. 20 de julio 2013. <http://www.mgap.gub.uy/ProGan/ProgramaGanadero.htm>
- MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). 2008. Proyecto Producción Responsable /Asociación de Productores Lecheros San José. Manual de evaluación de Sistemas Lecheros Familiares a través de indicadores de sustentabilidad. 2008. Montevideo. Uruguay. 110p.

MGAP (Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca). s. f. Programas de apoyo a la producción. [En línea]. 24 de agosto 2013. <http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/uruguay/federal/defensa/memoria2000/info/MGAP.htm#MGAP09>

Ministerio del Interior. s f. Durazno. Datos generales. Pagina web. [En línea]. 3 de marzo 2012. <https://www.minterior.gub.uy/webs/jdurazno/pag/agenda.htm>

Molina C. 2008. Identificación de factores incidentes en las decisiones de adopción de tecnología en productores ganaderos familiares. Tesis Magíster en ciencias Agrarias, opción ciencias sociales. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía.127p

Olascuaga J, Acosta P, Taddeo J, García P, Bono G, Moratorio G, Fernandez J, Ximeno A. 2008. Los Operadores Habilitados del Programa Ganadero ¿Una herramienta posible para la ejecución de políticas en el sector agropecuario? Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Oficina de programación y políticas agropecuarias. Anuario 2008. Montevideo. Uruguay. 297 - 306

Paolino C. 2004. Elementos para una evaluación del Proyecto de Desarrollo Ganadero en el Uruguay: el aporte de autores de la Nueva Economía Institucional. En: 1º Congreso Regional de Economistas Agrarios; 3 a 5 de noviembre de 2004; Mar del Plata, Argentina. 22p. [En línea]. 9 de julio 2011. <http://www.ipcva.com.ar/files/trabajo74.pdf>

Pereira G, Grosskoff R, Saavedra C, Hernandez A, Rincon F, Tommasino H, Grasso A. 2003. La ganadería en Uruguay. Contribución a su conocimiento. Informe elaborado en el Área de Estudios Agroeconómicos, Dirección Estadísticas Agropecuarias. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Montevideo, Uruguay. 87 p [En línea]. 10 de julio 2009.

<http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,5,296,O,S,0,355%3BS%3B9%3B120,.>

Presidencia de la República. 1998. Decreto 24/998 publicado el 29 de enero de 1998. Objetivos estratégicos y estructura orgánica del MGAP. 17-21. [En línea]. 10 de octubre 2013. <http://www.mgap.gub.uy/DGSG/Legislacion/Introduccion.pdf>.

Rearte D. 2011. Informe Evaluación Final de Programa de Apoyo a la Productividad y Desarrollo de Nuevos Productos Ganaderos 1643/OC-UR Montevideo, Uruguay. 217 p [En línea]. 20 de julio 2013. <http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,17,310,O,S,0,4921%3bS%3b1%3b171,>

Rogers EM, Shoemaker F. 1971. Communication of innovations: a cross-cultural approach. Department of Communication. East Lansing. Michigan State University. 476 p

Sanz V. 2003. Extensión Rural. Manual para facilitadores de procesos colectivos. Montevideo: editorial Graphics Ltda.135p

Tommasino H, Souto G. 2011. Localización geográfica de la producción de granos y madera. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Oficina de programación y políticas agropecuarias. Anuario 2011. Montevideo. Uruguay. 329-337

Vadell A. 2006. Proyecto “Uruguay Rural”. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Oficina de programación y políticas agropecuarias. Anuario 2006. Cap 39. Montevideo. Uruguay, 7p

Vassallo M. 2001. Desarrollo Rural. Teorías, enfoques y problemas nacionales. Montevideo: UdelaR Facultad de Agronomía, Departamento de Ciencias Sociales. 179p

6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1: LISTADO DE PLANES DE GESTIÓN APROBADOS EN DURAZNO

Nº Operador	Nº Plan	Situación	Superficie ha (sin considerar coneat)	Llamado
5	1	NO INICIADO	430	1
5	4	NO INICIADO	535	1
5	16	Finalizado	355	1
5	17	Finalizado	462	1
5	18	NO INICIADO	598	1
5	19	Finalizado	829	1
5	20	Finalizado	1442	1
24	3	Finalizado	936	1
24	5	Discontinuado OH	337	1
24	6	Finalizado	561	1
24	7	Discontinuado Programa	339	1
24	8	Finalizado	191	1
24	9	Finalizado	890	1
2	33	NO INICIADO	1026	2
2	39	Finalizado	182	2
2	49	NO INICIADO	146	2
2	50	Finalizado	787	2
2	51	Finalizado	775	2
2	64	Finalizado	308	2
2	69	NO INICIADO	954	2
2	74	Finalizado	671	2
2	75	Finalizado	161	2
2	76	Finalizado	50	2
2	77	Discontinuado Productor	152	2
2	80	Finalizado	134	2
2	82	Finalizado	188	2
2	83	Finalizado	125	2
2	84	NO INICIADO	62	2
5	26	Finalizado	393	2
5	27	Finalizado	240	2

5	28	NO INICIADO	354	2
5	29	Finalizado	178	2
5	30	Finalizado	383	2
5	32	Discontinuado OH	422	2
5	33	Discontinuado Programa	1586	2
5	39	Finalizado	541	2
5	40	Finalizado	344	2
5	42	Finalizado	952	2
5	43	Finalizado	228	2
24	11	NO INICIADO	92	2
24	12	Discontinuado Programa	183	2
24	13	Discontinuado Programa	135	2
24	14	Discontinuado Programa	207	2
24	15	Discontinuado Programa	194	2
24	17	Discontinuado Programa	134	2
24	18	Discontinuado Productor	340	2
24	22	Finalizado	150	2
34	14	Finalizado	611	2
34	18	Finalizado	850	2
49	1	Discontinuado Programa	146	2
49	3	Discontinuado Programa	283	2
49	4	Discontinuado Programa	890	2
49	5	NO INICIADO	1976	2
49	6	Finalizado	154	2
49	7	Discontinuado Productor	317	2
49	8	Finalizado	369	2
49	9	NO INICIADO	362	2
49	15	NO INICIADO	114	2
49	25	Finalizado	1131	2
49	26	Discontinuado Programa	215	2

49	27	Finalizado	400	2
49	34	NO INICIADO	641	2
49	36	Finalizado	251	2
49	37	Finalizado	1023	2
49	38	Discontinuado Programa	125	2
49	40	Discontinuado Programa	110	2
49	49	Discontinuado Programa	200	2
15	304	Finalizado	730	3
39	12	Finalizado	172	3
49	48	Finalizado	210	3
49	51	NO INICIADO	234	3
2	78	Finalizado	500	4
2	215	Discontinuado Programa	106	4
24	19	Finalizado	311	4
24	20	Finalizado	144	4
24	21	Finalizado	283	4
57	2	Finalizado	110	4

6.2 ANEXO 2: FORMULARIO DE ENCUESTA DE CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA QUE REALIZA EL PRODUCTOR EN EL MOMENTO DE PRESENTAR EL PLAN DE GESTIÓN PREDIAL.

FORMULARIO de DECLARACIÓN JURADA de PRODUCTORES BENEFICIARIOS del
Componente I del PROGRAMA GANADERO

Ingresar la información en la planilla electrónica proporcionada
Conservar dos copias impresas en OPERADOR HABILITADO **

INTRODUCCIÓN

El presente documento completo y firmado es un requisito obligatorio para la acompañar la presentación de un Plan de Gestión. Debe ser completado con información brindada por el productor beneficiario.

Las respuestas incluidas tienen carácter de Declaración Jurada a los efectos de la presentación en el Componente I del Programa Ganadero, y por lo tanto será considerada como situación inicial del productor complementando la información brindada en el Plan de Gestión.

INSTRUCCIONES para completar el formulario:

Complete los espacios, en el caso de opciones numeradas marque con un círculo aquellas que correspondan y en los cuadros complete con cruces o números según se indique en cada caso.

I. BENEFICIARIO / PRODUCTOR y FLIA

I.1. Identificación del Beneficiario

Apellido		
Nombre		
C.I.:	-	
	sin dígito	dígito después de la barra
Departamento		
Sexo		
	1 Masculino	
	2 Femenino	
Nacionalidad		
Fecha de Nacimiento		
I.2 Estado Civil		
	1 Casado	

1	Artigas
2	Canelones
3	Cerro Largo
4	Colonia
5	Durazno
6	Flores
7	Florida
8	Lavalleja
9	Maldonado
10	Montevideo
11	Paysandú
12	Río Negro
13	Rivera
14	Rocha
15	Salto
16	San José
17	Soriano
18	Tacuarembó

2	Soltero
3	Viudo
4	Divorciado
5	Otro

19 Treinta y Tres

I.3. Último nivel de educación formal que completó

1	Sin instrucción formal	
2	Primaria completa	
3	Secundaria completa Ciclo básico	
4	Secundaria completa Bachillerato	
5	UTU completa	
6	Universidad Incompleta	
7	Título Universitario	
8	Otro	

I.4 Lugar de residencia habitual

1	En el predio	
2	Pueblo o ciudad	
3	Capital Departamental	
4	Montevideo	
5	Exterior	

I.5 ¿Cuántos días por semana trabaja en el establecimiento?

I.6 ¿Cuántos integrantes del núcleo familiar, incluyendo al beneficiario, dependen del ingreso generado por el predio?

I.7 Integración del **núcleo familiar del beneficiario**

Complete con el número de integrantes en cada casillero .

Número de personas	18 años y más	Menores de 18 años
Mujeres		
Hombres		
¿Cuántos viven en el predio?		

Complete con el número de integrantes en cada casillero .

I.8 Otros residentes en la explotación

Complete con el número de integrantes en cada casillero .

Personas no familiares del Beneficiario	18 años y más	Menores de 18 años
Mujeres		
Hombres		

II. ACTIVIDAD E INGRESOS

II.1 Además de productor, ¿tiene otra actividad remunerada fuera del predio?

☐

1	No
2	Si

II.2 ¿Qué actividad?

☐

1	Otra explotación/es agropecuaria/s
2	Empleado rural permanente
3	Empleado rural zafra
4	Empleado público
5	Empleado privado en la ciudad
6	Comerciante o Industrial
7	Rematador o comisionista
8	Profesional
9	Otro

II.3 En los ingresos totales de la familia ¿qué porcentaje es generado por la explotación?

☐

1	El 100%
2	Entre 100% - 80%
3	Entre 80% - 60%
4	Entre 60% - 40%
5	Entre 40% - 20%
6	Menos de 20%

III. ASISTENCIA TÉCNICA

ASISTENCIA TECNICA: Se entenderá por asistencia técnica todo aquel servicio profesional que el productor contrate a efectos de gestionar las actividades y procesos, que desarrolla en su explotación. Incluye todos los aspectos técnicos, productivos y de gestión.

III.1 ¿Recibe algún tipo de asistencia técnica en el establecimiento?

☐

1	NO
2	SI
3	El Beneficiario cumple el rol de técnico

En caso de que el beneficiario gestione la explotación aplicando su calidad de técnico indíquelo marcando con una cruz a qué título

☐

1	Ingeniero Agrónomo
2	Veterinario
3	Técnico Agropecuario
4	Otro ¿cuál?

III.2 Si recibe asistencia indique con cruces en el cuadro todas las opciones que correspondan:

	Agronómica		Veterinaria		Otra Especifique #	
	Individual	Grupal	Individual	Grupal	Individual	Grupal
Privada Permanente						
Pública Permanente						
Privada Puntual						
Pública Puntual						
# Asistencia						

Para los técnicos que trabajan con usted de manera permanente, complete:

Nombre	Profesión	Tel

Código Profesiones	
1	Ingeniero Agrónomo
2	Veterinario
3	Técnico Agropecuario
4	Otro ¿cuál?

IV. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS, INSTITUCIONES Y GRUPOS

IV.1 ¿Participó o participa en proyectos o programas del MGAP o de otras instituciones?

☐

1	No, nunca ha participado en programas o proyectos, ni del MGAP ni de otras instituciones.
2	Si, complete el cuadro

Nombre del Programa / Proyecto:	Participa	Participó Año	Institución referente

IV.

2 Marque en el cuadro el tipo de instituciones que ud. integra o ha integrado, e identifíquelas

	Integró	Integra	Nombre
Cooperativa			
Sociedad de Fomento			
Asociación Civil			
Otro ¿Cuál?			

IV.

3 ¿Participa o participó de algún Grupo de Productores?

☐

1	No
2	Si, Anteriormente.
3	Si, Actualmente. ¿Cual?

IV. 4 ¿Qué beneficio ha obtenido de participar en el grupo? Indique una opción:

☐

1	Producir Mejor
2	Vender o comprar mejor
3	Relacionamiento con otros productores
4	Otro, ¿cuál?

V. ACCESO A SERVICIOS

En esta sección se quiere relevar el acceso y uso de servicios POR PARTE DE LOS RESIDENTES DE LA EXPLOTACIÓN.

V.1 Indique el número de personas residentes en el predio que usan Servicios Educativos. Para los servicios utilizados indique la distancia y la forma en que se trasladan los usuarios: forma de ir

	Número de personas que concurren	Distancia en km.	Forma de ir	
Escuela en centro poblado				
Escuela rural				
Liceo				
UTU				

Códigos de forma de ir	
1	Automóvil o camioneta
2	Motocicleta
3	Caballo
4	Bicicleta
5	Ómnibus
6	Otro especifique

- V.2** De los habitantes del predio ¿alguno ha hecho "cursos a distancia" en los últimos 2 años?
Refiere a cursos que no requieren asistencia regular (por correo, internet, etc.)

☐

1	No
2	Sí.

- V.3** Marque con una cruz los servicios de salud utilizados por los habitantes del predio e indique para ellos la distancia.

	Marque con una cruz	Distancia en km.
Policlínica Pública Rural		
Policlínica Pública Centro Poblado		
Policlínica Privada Rural		
Policlínica Privada Centro Poblado		
Hospital		
Mutualista		

- V.4** ¿Lee periódicamente Revistas o diarios?

☐

1	No
2	Sí ¿cuáles?

- V.5** Mira algún programa agropecuario en TV

☐

1	No
2	Sí ¿cuál?

- V.6** Escucha algún programa agropecuario de Radio

☐

1	No			
2	Si ¿cuál?			

V.7 ¿Cuáles son las principales **actividades recreativas** desarrolladas por los **residentes en la explotación?**

Complete el cuadro indicando las actividades de diversión o esparcimiento en que participan los habitantes del predio

Beneficiario y su familia		Otros residentes	
Actividades Sociales		Actividades Sociales	
1		1	
2		2	
Actividades Culturales		Actividades Culturales	
1		1	
2		2	
Actividades Deportivas		Actividades Deportivas	
1		1	
2		2	

V.8 Comunicaciones
Respecto a la disponibilidad de elementos de comunicación en el predio, señale las opciones que correspondan:

1	Ruralcel	
2	Antel	
3	Ancel	
4	Ninguno	
5	Radio transmisor	
6	Otro ¿cuál ?	

VI CARACTERÍSTICAS DE LA EXPLOTACIÓN

EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA

Es una unidad económica de producción. Puede estar compuesta por una fracción única o varias fracciones no linderas. Las fracciones son parte de una misma explotación en la medida que tengan una gerencia única, compartan los medios de producción, y estén en un mismo departamento o departamentos limítrofes.

Recuerde que una explotación agropecuaria puede estar asociada con Uno o más números de DICOSE.

VI.1. Ubicación

Departamento

Paraje

Seccional Policial		sobre		K	
Nombre de la explotación		Ruta/Camino		m	

VI.2 Acceso principal al predio

VI.2.

1 Al predio se accede por (marque todas las opciones que corresponda):

		cuya condición es
una ruta nacional		
camino mejorado		
camino de tierra		

1	Buena
2	Regular
3	Mala

VI.2. ¿El predio tiene acceso todo el año?

2

☐

1	SI
2	NO

VI.2. Llene los casilleros con el número de kilómetros y la cantidad de porteras que corresponda

3

	Hasta las Casas	Hasta el Embarcadero que usa
Km por camino de tierra		
Km por servidumbre de paso o similar		
Nº de Porteras		

VI.3 Rubros

Además de la ganadería vacuna o lanar ¿hay otros rubros agropecuarios en la explotación?

☐

1	No
2	Si (complete el cuadro)

(Marque con una cruz las opciones que corresponda según se plantean en el cuadro siguiente)

Actividades COMERCIALES en la Explotación	Ha. (aprox)	Actividades AUTOCONSUMO en la Explotación	Marque con cruces
Ganadería Vacunos y Ovinos		Huerta (consumo humano)	
Agricultura de secano		Frutales	
Arroz		Chacra (consumo animal)	
Semilla Fina		Cerdos	
Apicultura		Lecheras	

Agro/EcoTurismo	
Madera Eucaliptus	
Madera Nativa	
Venta de Servicios1	
Cerdos	
Lechería	
Otra	

Gallinas para carne	
Gallinas para huevos	
Conejos	
Otra	

Especifique qué servicios:

VI.4 Infraestructura, equipos y elementos de bienestar

1 ¿Cuáles de los siguientes elementos dispone el establecimiento?

Marque con el número de ellos que corresponda:

Infraestructura y equipos	Nº
Casa Habitación	
Vehículo automotor	
Televisión	
Computadora	
Electrificador para Alambrado Eléctrico	
Tubo vacunos	
Tubo ovinos	
Cepo	
Balanza de ganado	
Embarcadero	
Galpones	
Baño de vacunos	
Baño de ovinos	
Baño de patas	
Tractor	
Equipos agrícolas	

VI.4. Señale con cruces en el cuadro siguiente, los elementos disponibles para las personas que habitan en el predio

2

Servicios de bienestar		Trabajadores Asalariados	
		Productor y Familia	Permanentes
Gabinets higiénicos dentro de la vivienda			
Ducha con agua caliente			
Luz eléctrica			
Botiquín			
Agua corriente en los bretes			
Otros			

VI.5 Características del TRABAJO en el predio

TRABAJO EN LA EXPLOTACIÓN

Recuerde que cada persona puede estar solamente en una parte del cuadro: COMO FAMILIAR o como ASALARIADO.

- Se consideran TRABAJADORES ASALARIADOS todos aquellos que a cambio de los trabajos realizados perciben algún tipo de remuneración, ya sea en dinero o especie.

- Se consideran TRABAJADORES PERMANENTES todos los que hayan trabajado -al menos- un período de 6 meses (180 días) en el año censal, ya sea en forma continua o alternada. Los trabajadores permanentes pueden o no recibir un salario.

- VI. 5.1** Indique cuántas personas trabajan en el predio según las categorías del cuadro, incluyendo al beneficiario si es el caso. Tome como base el último año

	Trabajadores		
	Familiares	Asalariados	Total
Nº de Personas			0

- VI. 5.2** Trabajadores de la **FAMILIA**

					Nº Total	
					Capacitación	Dedicación
					(marque con una cruz lo que corresponda)	(días por mes)
Edad años	Sexo M o F	Técnica	Salud y Seguridad en el Trabajo	Gestión Económico Financiera	Días/mes destinadas en el predio	Días Mes Fuera del predio

- VI. 5.3** Trabajadores ASALARIADOS permanentes

					Nº Total	
					Capacitación	Dedicación
					(marque con una cruz lo que corresponda)	(días por mes)
Edad años	Sexo M o F	Técnica	Salud y Seguridad en el Trabajo	Gestión Económico Financiera	Días/mes destinadas en el predio	Días Mes Fuera del predio

VI. ¿Contrató personal zafral durante el último año?

5.4

☐

1	No
2	Sí

¿Cuántos jornales contrató el último año?

VI. 6 Aguas y efluentes

VI. ¿Cuál es el origen del agua para uso humano?

6.1

☐

1	OSE
2	Aguada Natural (arroyo, cañada, río, laguna)
3	Perforación
4	Cachimba
5	Aljibe
6	Tajamar
7	Represa
8	Otro

VI. ¿Se han realizado análisis de potabilidad del agua utilizada en el predio para consumo humano?

6.2

☐

1	No	
2	Sí.	Año del último análisis

VI.

6.3

Marque con cruces en el siguiente cuadro las opciones que correspondan, de acuerdo al tratamiento dado a los efluentes líquidos (aguas sucias), tanto de origen doméstico como productivo: baños de ganado, bretes, etc.

	A dónde va el efluente			Cómo se trata		
	Fosa séptica	Pozo negro	Robador	Lagunas	Filtros	Escorrentamiento libre
Efluentes líquidos						
Efluente doméstico						
Efluente generados en el proceso de producción						

VI. ¿Ha tenido limitaciones en la disponibilidad de agua para la producción?,

6.4

☐

1	No
2	Sí.

¿que soluciones ha encontrado?

--

VI. 7 Energía

Indique en el cuadro las opciones que correspondan

	Marque con cruz las opciones que correspondan
UTE	
Generador	
Panel Solar	
Molino de Viento o cargador	
Ninguna de las anteriores	

VI. 8 Residuos

Marque con cruces en el siguiente cuadro las opciones que correspondan, de acuerdo al destino dado a los **residuos sólidos**, tanto de origen doméstico como productivo

	Domésticos	Envases Específicos Veterinarios	Envases Agroquímicos
Los entierra			
Les hace triple lavado			
Los guarda en lugar techado y cerrado			
Los acumula a cielo abierto			
Los quema			
Los lleva a basurero municipal o a lugares donde existe recolección			
Los devuelve al vendedor			
Da a animales domésticos			

VII. GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EXPLOTACIÓN

VII.1 Para tomar las decisiones para la gestión del predio

(marque con una cruz lo todas las opciones que corresponda)

El productor beneficiario consulta con

Su familia	
Técnicos especifique:	
Otros Productores	
Otros, especifique:	

VII.

2 ¿Trabaja con capataz o encargado?

☐

1	No
2	Si

VII.

3 ¿Desde que año está con Usted el capataz o encargado actual?

VII. ¿Cómo completa la declaración Jurada de DICOSE?

4

1	Solo	
2	Con ayuda	Familiar
3		del técnico asesor
4		Otro productor
5	gestoría, escritorio rural, etc.	

VII. Indique con una cruces en el cuadro siguiente si dispone de las planillas de contralor interno y de control sanitario de DICOSE al día

5

Planilla	Si	No
Contralor interno		
Control sanitario		

VII. ¿Lleva registros ordenados de los eventos físicos de su establecimiento? (Por ejemplo fecha de entore, peso de las vaquillonas al entore, porcentaje de preñez, etc.) ¿Están disponibles?

6

1	No
2	Si, no están disponibles
3	Si y están disponibles

VII. Respecto a los principales eventos económicos (ventas, gastos, deudas), ¿se anotan?, ¿se tiene registros disponibles?

7

1	No
2	Si, no están disponibles
3	Si y están disponibles

VII. Si lleva registros económicos ¿Cómo ordena la información?

8

1	Archiva boletas y comprobantes		
2	Cuaderno, agenda o similar		
3	Carpeta de Registros (tipo Carpeta Verde, Pronadega, etc)		
4	Procesa en computadora		
5	Otra	¿Cuál?	

VII. ¿Conoce la dotación actual promedio del establecimiento?

9

☐

1	Si, ¿Cual es?	Unidad de medida
2	Si, no la recuerda	
3	No	

VIII. ASPECTOS PRODUCTIVOS Y TECNOLÓGICOS

VIII.

1 Indique **mes o meses** habituales de destete para vacunos y ovinos

	VACUNOS	OVINOS
Mes habitual de destete 1		
Mes habitual de destete 2		

VIII.

2 ¿Pesa sus terneros y o corderos al destete? ¿Cuánto dio en promedio el último peso?

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	Terneros	Corderos
Indique peso promedio		

VIII. Indique en el siguiente cuadro los meses de inicio y fin de entore o encarnerada

3

	Entore de Vacas	Entore de Vaquillonas	Encarnerada de OVINOS
Mes de inicio			
Mes de fin			

¿Realiza doble entore?

☐

¿Realiza entore continuo?

1	No
2	Si

VIII. ¿Pesa sus hembras de reposición de sobreaño?

4

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	Vaquillonas	Borregas
Indique peso promedio		

VIII. ¿Pesa sus hembras de reposición al momento del servicio?

5

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	Vaquillonas	Borregas
Indique peso promedio		

VIII. ¿Entora las vaquillonas a los dos años?
6

☐

1	No	
2	Si, algunas. ¿Qué porcentaje?	
3	Si, Todas	

VIII. ¿Encarnera las borregas de 2 dientes?
7

☐

1	No	
2	Si, algunas. ¿Qué porcentaje?	
3	Si, Todas	

VIII. ¿Sabe clasificar el ganado por Score de Condición Corporal?
8

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	Vaquillonas	Borregas
¿Donde aprendió?		

VIII. ¿Hace diagnóstico de preñez?
9

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	VACUNOS				OVINOS			
Marque con una cruz								
¿Puede facilitar el porcentaje de preñez de los últimos tres años?	Año	2004	2005	2006	Año	2004	2005	2006
	%				%			

VIII. ¿Tiene anotado cual es el porcentaje de destete de lo tres últimos años?
10

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

	VACUNOS				OVINOS			
Si pero no lo recuerdo								
	Año	2004	2005	2006	Año	2004	2005	2006
Si, el valor es en %	%				%			

VIII. ¿Hace destete precoz de los terneros?
11

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

Edad aproximada en días al momento del destete	
Porcentaje del total de terneros del año al que se aplica la técnica	
A que categoría de vientres	

VIII. ¿Hace destete temporario de los terneros?
12

☐

1	No
2	Si, (complete el cuadro siguiente)

Edad aproximada en días al momento del destete	
Porcentaje del total de terneros del año al que se aplica la técnica	
¿Cuántos días?	

VIII. ¿Hace revisión anual de sus reproductores por un profesional especializado?
13

☐

1	No				
2	Si,	Vacunos		Ovinos	

VIII. ¿Qué porcentaje de machos usa en la encarnera y o el entore?
14

% de TOROS	% de CARNEROS

¿Cuál es el origen de los machos?

	Toros	Carneros
Del rodeo o majada propia		
Comprados a cabañas		
Comprados a otros productores		

VIII. 15 ¿Realiza habitualmente inseminación artificial?

☐

1	No	
2	Si	% de los vientres

(complete el cuadro)

	Vacunos	Ovinos
Indique a que categorías		

VIII. 16 ¿Qué base forrajera destina a hembras con cría al pie? Marque con cruces las opciones que correspondan para cada especie:

	VACUNOS Vacas paridas	OVINOS Ovejas Paridas
Campo Natural Buena condición (1)		
Campo Natural Degradado (2)		
Campo Bruto (3)		
Campo Natural Fertilizado		
Coberturas		
Praderas		
Verdeos		
Rastrojos		

Referencias

(1) Campo Natural Buena condición: aquel que tiene buen aporte en cantidad y calidad, que no tiene malezas ni zonas afectadas por erosión que disminuyan su productividad.

(2) Campo Natural Degradado: aquel que tiene su aporte en cantidad o calidad, disminuido por la cantidad y calidad de malezas y o zonas afectadas por erosión.

(3) Campo Bruto Aunque haya evolucionado a campo tiene historia de haber sido chacra, pradera o verdeo

VIII. 17 ¿Realiza Ud. Esquila parto?

☐

1	No	
2	Si, Todas	
3	Si, pero solamente a las	

VIII. 18 ¿Realiza acondicionamiento de lana en el momento de la esquila?

☐

1	No
2	Si, Grifa celeste
3	Si, Grifa verde

VIII. 19 Indique el tipo de ganado con que pastorea cada uno de los tipos de forraje de que dispone

Marque con una cruz los casilleros que correspondan. Si realiza pastoreo mixto deberá marcar ambos casilleros, para el tipo de forraje en el cual lo practica

	Pastorea con VACUNOS	Pastorea con OVINOS
Campo Natural Buena condición (1)		
Campo Natural Degradado (2)		
Campo Bruto (3)		
Campo Natural Fertilizado		
Coberturas		
Praderas		
Verdeos		

VIII. 20 Complete los cuadros siguientes de acuerdo al manejo sanitario que se realiza en el establecimiento

Marque con una cruz los casilleros que corresponda

Enfermedad	Vacunas o tratamientos Estratégicos	Vacunas o tratamientos eventuales, ante problemas
Clostridiosis		
Carbunco		
Leptospirosis		
Vibriosis/campylobacteriosis		
IBR /BVD		
Brucelosis		
Queratoconjuntivitis		
Pietín		
Otra:		

Marque con una cruz los casilleros que corresponda

Parásitos	Dosificacion es o tratamiento s ESTRATÉG ICOS	Dosificaciones o tratamientos EVENTUALES, ante problemas

Garrapata		
Piojo Bovino		
Piojo Ovino		
Sarna		
Mosca		
Parásitos Internos		
Otra:		

VIII. 21 ¿Ha realizado diagnóstico de Brucelosis en su rodeo de cría?

☐

1	No		
2	Sí.	el año	

VIII. 22 ¿Practica medidas de manejo antiparasitario complementarias a las dosificaciones?

☐

1	No	
2	Sí. (complete el cuadro siguiente)	
	Uso de potreros seguros	
	Alternancia de categorías	
	Otra ¿cuál?	

VIII. 23 ¿Hace lotes en el rodeo de cría?

☐

1	No		VACUNOS	OVINOS
2	Sí, (marque con una cruz)			

VIII. 24 Según qué criterios hace los lotes:

	VACUNOS	OVINOS
1.		
2.		
3.		

VIII. 25 ¿Usa suplementación?

☐

1	No
---	----

2	Si . habitualmente (complete el cuadro siguiente)
3	Si ocasionalmente (complete el cuadro siguiente)

Indique a categoría las destina

	VACUNOS	OVINOS
1		
2		
3		

1	Toros
2	Vacas de Cría (entoradas)
3	Vacas de Invernada
4	Novillos + de 3 años
5	Novillos 2 a 3 años
6	Novillos 1 a 2 años
7	Vaquillonas + de 2 años (s/ent)
8	Vaquillonas 1 a 2 años
9	Terneros
10	Terneras

1	Carneros
2	Ovejas de Cría (encarneradas)
3	Ovejas de Decarte (Consumo)
4	Capones
5	Borregas 2 a 4 d (s/enc)
6	Corderas dl
7	Corderos dl
8	Corderos mamones

IX COMERCIALIZACIÓN

IX.

1 Marque con cruces las opciones que correspondan, de acuerdo a la modalidad de ventas

VENTAS	Individual	En Grupo	Canal Principal
Terneros			
Vaquillonas para el campo			
Otro ganado vacuno para el campo			
Ganado vacuno para frigorífico			
Ganado ovino para el campo			
Ganado ovino para frigorífico			

Llene los casilleros de canal principal con los códigos que se indican a continuación:

Códigos de Canales de Comercialización para Ventas:	
1	A través de Consignatario
2	Directo a otro productor
3	A grupo de productores
4	En pantalla
5	En feria
6	Directo a Frigorífico o Matadero
7	Barraca
8	Otro ¿Cuál?

IX.

2 ¿Vende sus terneros/corderos bajo algún tipo de acuerdo previo?

ACUERDO PREVIO

Se entiende por comercialización bajo acuerdo previo, cuando durante la etapa de producción ya se tiene acordado el destinatario, la forma y las condiciones de venta del producto.

☐

1	No			
2	Sí.	desde el año		

llene el cuadro a continuación

(Complete el cuadro marcando con una cruz las características que corresponda)

Características del acuerdo de venta de terneros/corderos	Terneros	Corderos
Contrato de Venta		
Contrato de Capitalización		
Plazo de una zafra		
Plazo dos zafra		
Otro plazo ¿cuál?		

IX.

3 Características de los terneros o corderos vendidos habitualmente

(Complete con los rangos de edad en meses, peso en Kg, y para mochado y castración marque con una X aquello que cumplan).

	Requisitos que cumplen						
	Terneros			Corderos			
Edad (indique rango)		-				-	
Peso (indique rango)		-				-	
Mochados							
Castrados							
Mes del año en que se venden							

- IX. Indique con cruces la modalidad habitual de compra de insumos (individual/grupal, tipo de asesoramiento), y complete el tipo de proveedor correspondiente a cada insumo utilizando los
- 4 códigos que figuran a continuación del cuadro:

					Con asesoramiento	
COMPRAS	Individual	En Grupo	Canal Principal		Propio	del vendedor
Específicos Veterinarios						
Herbicidas y Fertilizantes						
Semillas						
Otros Insumos						

Llene los casilleros de canal principal con los códigos que se indican a continuación:

Códigos de Canales de Comercialización para Compras	
1	Agroveterinaria
2	Cooperativa o Sociedad de Fomento
3	Otro Productor / Grupo de productores
4	Otro ¿Cuál?

	?	
--	---	--

X FINANCIAMIENTO

Respecto al endeudamiento

☐

1	No
2	Sí, poco importante
3	Si, muy importante

Si tiene endeudamiento importante indique con quién

☐

1	Con proveedores
2	Con bancos
3	Otros

XI INFORMACIÓN SOBRE EL PROGRAMA GANADERO

XI.1 ¿Cómo se enteró de la existencia del Programa Ganadero?

☐

1	Prensa (radio, diario, etc)
2	Página web del MGAP
3	Otro programa del MGAP
4	Charla de difusión
5	Operador Habilitado
6	Otro Productor
7	Técnico asesor
8	Otro ¿cuál?

XI.2 ¿Cómo tomó la decisión de presentar un Plan de Gestión?

☐

1	El operador lo invitó
2	Ud. se acercó al Operador
3	Se lo propuso su técnico
4	Otras formas

Por intermedio de la presente autorizo a la Unidad Coordinadora del Programa Ganadero MGAP-BID a consultar información disponible en DICOSE sobre la empresa que represento, al sólo efecto de las actividades del Proyecto:

FIRMA DEL PRODUCTOR: _____

ACLARACIÓN: _____