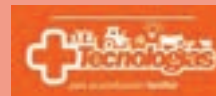


Gestión colectiva de tierras del Instituto Nacional de Colonización en el marco del Sistema de Fomento Rural: resultados de un estudio participativo

Proyecto: "Análisis de experiencias colectivas para el acceso a tierra vinculadas al Sistema de Fomento Rural en el Uruguay (período 2005-2012)"



Gestión colectiva de tierras del Instituto Nacional de Colonización en el marco del Sistema de Fomento Rural: resultados de un estudio participativo

Proyecto: "Análisis de experiencias colectivas para el acceso a tierra vinculadas al Sistema de Fomento Rural en el Uruguay (período 2005-2012)"

Uruguay, 2016



ALGUNOS MATERIALES TEÓRICO – METODOLÓGICOS CONSULTADOS POR EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

- Arbeletche, P.; Goyeneche, J.J. 1986. Tipificación de sistemas de producción: la experiencia en Uruguay. IICA, Diálogo XIV. Montevideo, Uruguay.
- Bosco Pinto, J. 1973. Extensión o Educación, una disyuntiva crítica. Desarrollo Rural de las Américas No. 3, Vol. V, diciembre de 1973, Costa Rica. IICA, Lima.
- Fals Borda, O; Rodríguez Brandao, C. 1988. Investigación participativa. Ediciones de la Banda Oriental-Instituto del Hombre. Montevideo, Uruguay.
- Freire, P. 1983 [1969]. ¿Extensión o Comunicación? Paz y Tierra. Río de Janeiro, Brasil.
- Freire, P. 1987 [1970]. Pedagogía del Oprimido. Paz y Tierra. Río de Janeiro, Brasil.
- Dufumier, M. 1990. Importancia de la tipología de unidades de producción agrícolas en el análisis de diagnóstico de realidades agrarias. En: Escobar, G. y J. Berdegué (Eds). Tipificación de Sistemas de Producción Agrícola. Red Internacional de Metodología de Investigación de Sistemas de Producción (RIMISP). Santiago, Chile.
- Instituto Nacional de Colonización. Procesos Colectivos. Consultado agosto 2015. Disponible en www.colonización.com.uy.
- Lopardo, P.; Román, J.; Tommasino, H.; Lavarello, L.; Gómez, A.J. 2003. Metodología para tipificar productores agropecuarios (póster). In: IV Jornadas Técnicas de la Facultad de Veterinaria, Montevideo, Uruguay.
- López Roldán, P. 1996. La construcción de tipologías: metodología de análisis, Papers 48, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Piñeiro, D.; Chiappe, M. 1997. La gestión en los establecimientos lecheros: una tipología de los productores según su disposición al uso de los registros físicos y económicos. Facultad de Agronomía, Montevideo, Uruguay.
- Thiollent, M. 1988. Metodología da pesquisa acáo, 4ª Edición. Cortez Editora, Autores Asociados. San Pablo, Brasil.
- Tommasino, H.; De Hegedus, P. 2006. Enfoque de sistemas en la investigación y extensión agropecuarias. In: Humberto Tommasino - Pedro de Hegedus (Org.). Extensión: Reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural. Ed. 500, Facultad de Agronomía. Montevideo, Uruguay.

EQUIPO DE TRABAJO

COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

Ing. Agr. Gustavo Cabrera, Ing. Agr. María Eugenia Carriquiry (Dpto. de Promoción y Desarrollo).

Sra. Luján Bentancor (Difusión y Publicaciones).

Ing. Agr. Nelson Rivas, Ing. Agr. Gustavo Widmaier, Ing. Agr. Javier Texeira, Ing. Agr. Gastón Salvo, Lic. Patricia Rodríguez, Dr.MV Daniela Sapriza (técnicos locales y referentes de CNFR).

Sr. Darwin Rey, Sra. Estela Barreto (Jóvenes Unidos del Sur – SFR Los Arenales), Sr. Alfredo Finozzi (Grupo Yacuy – SFR Belén), Sr. Abel González (Grupo TA.CA.VE. – SFR Vera y Cañas) (referentes de los emprendimientos colectivos propuestos por las organizaciones para los estudios en profundidad).

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Dr.MV (PhD) Humberto Tommasino, Lic. Psic. Ayelén Gandolfo, Bach. Marisol Barneche (Área de Extensión, Facultad de Veterinaria).

Lic. Psic. (Mag) Gabriel Picos (Comisión Sectorial de Extensión y Actividades con el Medio).

AGRADECIMIENTOS

A los referentes de los campos colectivos relevados, y a los directivos de las organizaciones de base que facilitaron la comunicación con los mismos.

A los integrantes de los emprendimientos colectivos seleccionados para el estudio en profundidad.

Al equipo de Más Tecnologías y a los equipos territoriales de la Dirección General de Desarrollo Rural y Descentralización del MGAP.

Al Instituto Nacional de Colonización por su apoyo institucional, y en especial a su Departamento de Experiencias Asociativas, a la División de Asistencia Técnica y Desarrollo de Colonias, y a los Gerentes Regionales y técnicos de las oficinas regionales que participaron activamente de los talleres de validación.

A las Intendencias de Tacuarembó y Paysandú, al Municipio de Chapicuy, y al Club Social y Deportivo de Chapicuy, por los locales para los talleres de validación en dichos departamentos. A la Facultad de Veterinaria por el local para el taller de validación de Canelones.

ACTORES INVOLUCRADOS EN LA INVESTIGACIÓN

COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

La Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) fue fundada en 1915 a instancias de las Sociedades de Fomento Rural (SFR), por la necesidad de aunar esfuerzos para mejorar la calidad de vida del medio rural. En la actualidad nuclea a un centenar de entidades de primer grado —Sociedades de Fomento Rural, Cooperativas Agrarias y otras formas organizativas de base— que agrupan e irradian su acción sobre unos 15.000 productores familiares de todo el Uruguay, dedicados a los más diversos rubros agropecuarios. Se proyecta como la principal organización representativa de pequeños y medianos productores del medio rural. Combina la acción gremial con la promocional para el logro del fomento rural, o sea, la búsqueda del desarrollo social y económico del medio rural, a través de la solidaridad, igualdad de posibilidades, justicia distributiva, participación plena y dignificación del hombre y la mujer que trabajan en nuestro campo.

Ejerce por cometido legal la fiscalización de las SFR, de forma de garantizar su buen funcionamiento (Ley 14330). Dicho contralor se conjuga con tareas de apoyo, asesoramiento y capacitación para la gestión. Hoy en día, la CNFR realiza el fomento rural con un acento en la elaboración de propuestas a nivel gremial, y el apoyo al fortalecimiento de las entidades de base a nivel promocional.

Su misión es contribuir a la elevación del nivel y calidad de vida de la población de la campaña, con criterios de equidad y justicia social, mediante la dignificación del trabajo rural y mejora en la producción, a partir de la acción gremial y promocional.

FACULTAD DE VETERINARIA

ÁREA DE EXTENSIÓN / UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

La Facultad de Veterinaria tiene una vasta y profunda trayectoria de trabajo conjunto con organizaciones sociales del medio rural; específicamente con CNFR a través de convenios de cooperación. Desde su Área de Extensión, varias cátedras han desarrollado proyectos de desarrollo rural.

El Área de Extensión de la Facultad de Veterinaria realiza una variada gama de actividades de Enseñanza, Investigación y Extensión desde el año 1985. La propuesta central de trabajo consiste en el desarrollo de Espacios de Formación Integral (EFI) que son instancias que articulan las tres funciones sustantivas en acciones que involucran trabajo en terreno con diversos actores sociales. El Área de Extensión de FVET intenta ser un motor de impulso a la extensión en las distintas disciplinas y espacios de la Facultad. Si bien realiza una importante tarea de Extensión, nunca lo hace de manera aislada sino que siempre se ha procurado la interacción con otras áreas, disciplinas y servicios de la UDELAR. Se trabaja con docentes de muy diversos ámbitos de la UDELAR y ANEP, así como con organizaciones sociales del medio urbano y rural y profesionales de los Centros Veterinarios departamentales (nucleados en la Sociedad de Medicina Veterinaria).

COMISIÓN SECTORIAL DE EXTENSIÓN Y ACTIVIDADES CON EL MEDIO (CSEAM) / SERVICIO CENTRAL DE EXTENSIÓN Y ACTIVIDADES EN EL MEDIO (SCEAM) / UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS (UEC) / UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

El trabajo de extensión a nivel central en la Universidad de la República transcurre por dos ámbitos complementarios. A través del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio (SCEAM) se organiza, gestiona y promueve el desarrollo de acciones de extensión universitaria. Por otra parte, la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM) otorga una línea política-programática al Servicio.

La CSEAM es una comisión cogobernada que asesora al Consejo Directivo Central en esta materia. Está presidida por el Pro Rector de Extensión y tiene iniciativa en la formulación de políticas de extensión y en la asignación de recursos a través de la formulación de llamados a proyectos concursables, generando oportunidades para el desarrollo de líneas de interés en las unidades académicas.

Esta comisión realiza convocatorias periódicas a presentación de proyectos, en las modalidades: Proyectos estudiantiles, Sistematización de experiencias de la extensión, y Desarrollo de la extensión.

La Unidad de Estudios Cooperativos constituye una de las unidades académicas del Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio – UDELAR. Integrantes del equipo han asumido responsabilidades para el desarrollo del componente cooperativo y asociativo en el marco de los “programas integrales” de la Universidad. Se destaca el trabajo con la SFR La Casilla, convenios con MGAP (Programa de Formación de Actores Locales para el Desarrollo Rural, formación de técnicos, apoyo a asalariados rurales), el acuerdo con CNFR (formación de jóvenes y dirigentes), y el apoyo a Red de Agroecología y otras organizaciones rurales.

MÁS TECNOLOGÍAS PARA LA PRODUCCIÓN FAMILIAR

Promoción y desarrollo de tecnologías apropiadas para la producción familiar.

Las Propuestas de Tecnologías Apropriadas para la Producción Familiar son proyectos de desarrollo de tecnologías con especial consideración del contexto al cual se aplican, incorporando aspectos productivos, ambientales, económicos y principalmente socioculturales de la comunidad a la que se destinan. Estos proyectos son presentados en conjunto entre organizaciones de productores rurales de todo el país y entidades públicas y/o privadas de investigación.

La Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP (PDPR Ptmo. BID 2595/OC-UR) es la responsable de esta herramienta, y cuenta con el apoyo de INIA a través del Programa de Producción Familiar, en aspectos relativos a procesos de investigación para el desarrollo de tecnologías apropiadas.

El surgimiento de la idea de investigación	9
La investigación: etapas y resultados	11
1. Construcción del listado	11
2. Ubicación geográfica y relevamiento	13
3. Caracterización y clasificación	16
3.1. Caracterización de los campos colectivos en el marco del Sistema de Fomento Rural	16
3.2. Clasificación de los emprendimientos en base a la tipología	18
4. Talleres regionales - validación de la tipología	22
4.1. Modelo de Gestión	23
4.2. Resultado económico	26
4.3. Densidad de interacción	28
5. Estudios en profundidad	30
5.1. Estudios de caso	31
5.2. Taller con técnicos del Instituto Nacional de Colonización	43
6. Análisis	45
6.1. Un proceso de investigación que quiso ser participativo	45
6.2. Gran heterogeneidad, dificultad para encuadrarla en una tipología	47
6.3. Producción de carne – Producción de grupo	48

6.4. Escala – “des-escala”	49
6.5. Rol de las organizaciones	51
6.6. Rol de los técnicos	53
6.7. Densidad de interacción	55
Conclusiones	57
Líneas de trabajo a futuro	59

El surgimiento de la idea de investigación

A partir del año 2005, el Instituto Nacional de Colonización (INC) comienza a priorizar una política de adjudicación colectiva de la tierra. Esto generó desafíos nuevos para las organizaciones del Sistema de Fomento Rural y para los grupos de productores y/o de asalariados que se embarcaron en el desarrollo de esas experiencias colectivas de acceso a la tierra y producción conjunta.

Por su parte, Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) históricamente ha promovido las formas asociativas de los habitantes del medio rural en sus diversas formas y ha planteado lo asociativo como una forma alternativa de colonización a explorar, complementaria a la forma de parcela individual. Estando siempre presente en la agenda de CNFR el tema del acceso a la tierra, es a partir de fines de la década del 2000 que surgen planteos en sus ámbitos políticos (Asamblea General, Consejo Directivo y Mesa Ejecutiva), referidos a la necesidad de acompañamiento, capacitación y evaluación de estos procesos de reciente promoción, tanto al grupo concreto que explotaba el campo como a las organizaciones, para la correcta gestión del mismo. Se consideraba importante enfocar el trabajo en torno al rol a jugar por los actores involucrados en la gestión colectiva, y procurar estrategias de apoyo que fortalecieran tanto al emprendimiento colectivo como a la organización.

Se solicitó entonces el apoyo de un socio investigador, que fue el Área de Extensión de la Facultad de Veterinaria, y la CSEAM-UDELAR. Y se logró el apoyo de financiación para investigación participativa del llamado Más Tecnologías para la Producción Familiar DGDR-MGAP.

Este proyecto busca, en una primera etapa, conocer los campos colectivos vinculados al Sistema de Fomento Rural: cuántos son, dónde están, cuanta gente está involucrada, trabajando, cuántas hectáreas de campo ocupan, cómo se organizan para hacerlo (GESTIÓN) y cómo se relacionan con sus organizaciones de base en el territorio. Desde ese conocimiento, se considera que será un buen punto para comenzar un camino de apoyo, integración y mejora.



Reunión de grupo estudio en profundidad

La investigación: etapas y resultados

1. Construcción del listado

Como forma de articulación de esfuerzos, se procedió a la firma de un acuerdo de trabajo con el Instituto Nacional de Colonización (INC), lo que permitió construir conjuntamente un listado de campos colectivos relacionados al Sistema de Fomento Rural. Una vez delimitado un primer listado, el mismo fue chequeado con los referentes territoriales de la CNFR y se generaron algunas correcciones y precisiones.

La lista se terminó de elaborar en mayo de 2016, de ahí a la fecha de la publicación hubo cambios, dado que es un tema dinámico. Se incluyeron campos o grupos que tuvieran al menos un año de funcionamiento a esa fecha, ya que justamente se quería analizar eso, el funcionamiento, la gestión.

En una primera etapa, se trabajó en el relevamiento de campos de cría lecheros participantes de la Mesa Coordinadora de Campo de Cría Autogestionados (MCCRA), y con campos vinculados al Sistema de Fomento Rural, que en su gran mayoría hacían ganadería.

**Cuadro 1. Campos relevados:
ganaderos, agrícola ganaderos, y sala extracción de miel colectiva.**

Campo / Organización / Grupo	Colonia	Departamento
Asociación Fto. Rural Mataojo Grande	Julia Arévalo de Roche	Salto
CALAPIS	Acquistapace	Paysandú
Grupo Colonia Arerunguá – SFR Basalto Ruta 31	Arerunguá	Salto
Grupo Nuevo Horizonte – SFR Vera y Cañas	Arerunguá	Salto
Jóvenes Unidos del Sur – SFR Los Arenales	Víctor Leís	Canelones
Grupo Mataojo Grande – Asociación Fto. Rural Mataojo Grande	Inm. 679 (Campo Cayetano)	Salto
SFR Colonia Gestido	Líber Seregni – Fracc. 1A	Salto
SFR Colonia Las Delicias y Arroyo Malo	Ros de Oger	Paysandú
SFR Basalto Ruta 31	Julia Arévalo de Roche	Salto
Grupo Yacuy – SFR Belén	Inm. 700	Artigas
SFR Cerro Alegre	Inm. 701 Fr. 1	Soriano
SFR Colonia José Artigas	José Artigas	Artigas
SFR Colonia Antonio Rubio / Campo Palomas	Antonio Rubio Inm. 620 – Fracc. 1A y 1B, Inm. 660	Salto
SFR Migués	Bernardo Berro Inm. 421	Canelones
SFR San Javier Ofir	San Javier	Paysandú
SFR Tapia	Luis Giannattasio Inm. 444	Canelones
Grupo TA.CA.VE. - SFR Vera y Cañas	Julia Arévalo de Roche	Salto
SFR Villa Constitución	Líber Seregni. Fracc. 4 B	Salto
Grupo Cerro Chato - SFR Queguay y Araújo	Inm. 661	Paysandú
SFR Santa Blanca	Inm. 698	Paysandú
Sociedad Rural Cándido N. Cal	Inm. 761	Lavalleja
SFR Estación Itapebí	Líber Seregni – Fracc. 1B	Salto
Sociedad Rural Guaviyú de Arapey	Julia Arévalo de Roche	Salto
Unión Ganadera del Perdido	Inm. 697	Soriano

Cuadro 2. Campos de recría lecheros relevados.

Organización / Grupo	Colonia	Departamento
Asoc. Nal. de Productores de Leche	Montes 2	Canelones
Asoc. Productores de Leche San José y Sociedad de Productores de Leche de Rodríguez	Inm. 603 Fr. 1	Flores y San José
CALCARE	Campo de UTE	Durazno
CALTIECO	Inm. 632	Paysandú
SFR Capilla del Sauce	Reglamento de Tierras 1815 Inm. 650	Florida
Unidad Cooperaria N° 1 Cololó	Instrucciones del año 1813	Soriano
SFR La Casilla	Flores	Flores
SFR Colonia Treinta y Tres Orientales	Treinta y Tres Orientales	Florida
Sociedad de Productores de Leche de Florida	Campo La Cruz	Florida
SFR Industria Lechera Salto (SOFRILS)	Líber Seregni – Fracc. 4A	Salto
SFR Colonia Antonio Rubio – Campo Santa Rita	Antonio Rubio	Salto

2. Ubicación geográfica y relevamiento

Durante los meses de diciembre 2015 y enero 2016 fueron relevados 24 campos colectivos relacionados con el Sistema de Fomento Rural, distribuidos en 7 departamentos del país.

Por otra parte, se relevaron también 11 campos de recría pertenecientes a la Mesa Coordinadora de Campos de Campos de Recría Autogestionados (MCCRA), ubicados en 8 departamentos del país.

Cuadro 3. Ubicación geográfica de los emprendimientos

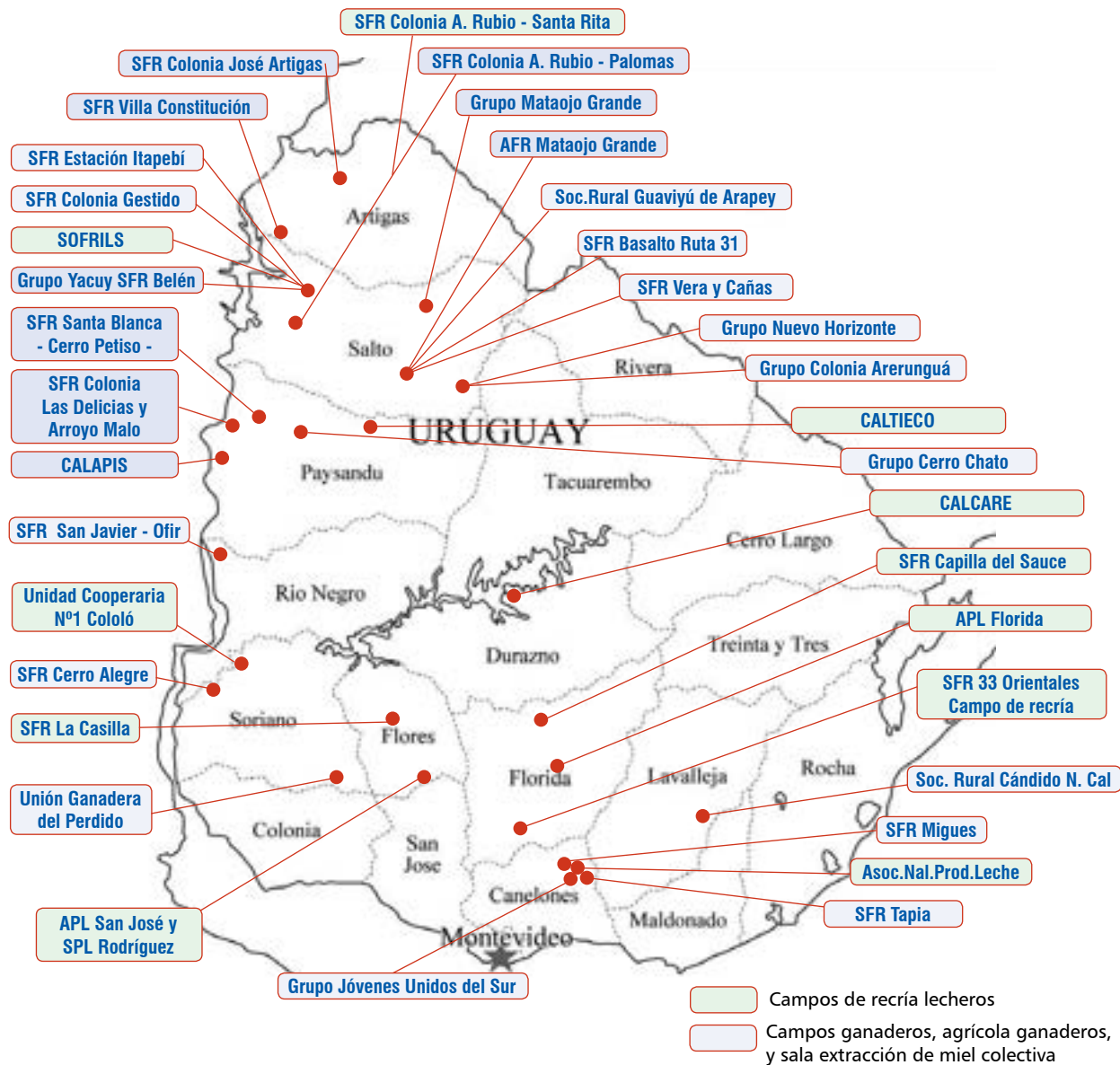
Departamento	N° de Emprendimientos
Canelones	3
Lavalleja	1
Salto	11
Artigas	2
Paysandú	4
Soriano	2
Río Negro	1
TOTAL	24

Departamento	N° de Campos de Recría
Canelones	1
Durazno	1
Flores	2
San José	1
Paysandú	1
Salto	1
Soriano	1
Florida	3
TOTAL	11

El relevamiento consistió en una entrevista con un formulario, realizada por un técnico contratado por CNFR a un referente del grupo que lleva adelante el emprendimiento. La persona a entrevistar se definió en base a la información prestada por el Instituto Nacional de Colonización, posteriormente revisada con los referentes de CNFR en el territorio. En algunos casos participaron también dirigentes de las organizaciones de base en dichas entrevistas. Eso fue definido de forma conjunta con los emprendimientos y las organizaciones.

Una vez completado el formulario, se georeferenció el (o los) campo(s) que ese colectivo trabaja, ubicándose la mayoría de ellos en el mapa de la Figura 1.

Figura 1. Mapa de los emprendimientos colectivos relevados.



3. Caracterización y clasificación

La información que surgió de los formularios fue procesada, y los emprendimientos fueron, primero caracterizados, y luego clasificados usando una tipología, que es una metodología para clasificar los emprendimientos en base a sus diferencias y también a sus semejanzas.

Consideramos que esta investigación generó información nueva sobre los emprendimientos colectivos, y que su organización primaria permite obtener un primer pantallazo sobre el tema.

3.1. Caracterización de los campos colectivos en el marco del Sistema de Fomento Rural (no incluye los campos de recría)

Cuadro 4. Inicio del emprendimiento.

Año de inicio	N° de emprendimientos
Antes del 2005	3
Posterior al 2005	21
TOTAL	24

Cuadro 5. Génesis del Emprendimiento.

Origen	N° de emprendimientos
Otra organización	3
Gremial o sindicato	11
Por el propio grupo	8
Promoción estatal municipal	2
TOTAL	24

Cuadro 6. Principales actividades económicas.

Rubro	Emprendimiento
Ganadería	19
Agrícola - Ganadera	3
Forraje	1
Sala extracción miel	1
TOTAL	24

Participantes del emprendimiento

Hay cerca de 400 personas participando de los emprendimientos, de las cuales 97 son mujeres. En cuanto al tamaño de los grupos, hay un grupo de 80 personas que es una cooperativa que gestiona una sala de extracción de miel, y las SFR de Colonia Artigas y de Colonia Rubio gestionan el campo en beneficio de 90 y 50 personas respectivamente. En cuanto al resto de los grupos, 14 tienen 10 integrantes o menos, y 7 tienen entre 11 y 22 integrantes.

Los 24 campos colectivos relevados suman aproximadamente 9.500 hectáreas. Sacando el grupo de la sala de extracción apícola, donde no es pertinente relacionar cantidad de personas por superficie, el resultado promedio es de 30 hectáreas por integrante.

Cuadro 7. Motivos para la gestación de emprendimientos.

Motivación*	Nº Emprendimientos
La obtención de mayores ganancias, una fuente complementaria de ingreso	16
Poder trabajar en algo que gusta y/o con más comodidad de horarios y lugar	1
Condición exigida para tener acceso a financiamiento u otros apoyos públicos	1
Desarrollo de una actividad donde todos son dueños	3
Otros (brindar servicios (1), Acceso a tierra (3), Ampliación de predios propios (2), Socializar, confraternizar y compartir (1))	7

* Se podía señalar más de una motivación

Cuadro 8. Principales conquistas de los emprendimientos.

Principales conquistas*	N° Empendimientos
La generación de ingresos o la obtención de mayores ganancias para los socios	14
Conquistas para la comunidad local (vivienda, escuela, infraestructura, etc.)	3
La concientización y compromiso de los integrantes	8
Otras: no detallan (2), mejora del campo (2), autogestión e integración del grupo (1), traspaso del campo a la SFR, reglamento de funcionamiento (1), motivo de unión y trabajo en equipo en la fomento (1), desarrollo de tecnologías que mejoran la alimentación (1)	8

* Se podían señalar varias opciones

Cuadro 9. Cómo se distribuye la propiedad del capital del emprendimiento.

	N° de emprendimientos
No hay capital colectivo	4
Propiedad individual de los socios	16
Propiedad colectiva	9

Hay casos mixtos, por eso la suma da más de 24

3.2. Clasificación de los emprendimientos en base a la tipología

Las tipologías son una estrategia metodológica utilizada desde hace larga data en las ciencias sociales y también en las agrarias. En el primer caso, López Roldan (1996) entiende que este tipo de metodología ha sido ampliamente utilizada en la sociología como forma de conceptualización y análisis empírico para establecer distinciones e interrelaciones entre formas y contenidos de diversos objetos de estudio. Entiende que: *“La construcción de tipologías satisface la necesidad de clasificar o de estructurar y, en general, de resumir en un conjunto reducido y significativo de categorías o tipos a los individuos, grupos, instituciones, sociedades o a cualquier otra unidad de análisis que es objeto de estudio. Constituye, pues, uno de los procedimientos y uno de los objetivos más habituales de la investigación empírica sociológica desde los orígenes mismos de la disciplina.”*



A nivel de las ciencias agrarias, hay varios abordajes y autores que han utilizado las tipologías para analizar y comprender una realidad de gran heterogeneidad en los procesos del mundo rural. Específicamente las concepciones de corte sistémico, ya sea las de origen francés (investigación desarrollo) como las angloamericanas (sistemas de producción), han utilizado las tipologías como instrumentos altamente valorizados para pensar los procesos de investigación y desarrollo rural (Tommasino y De Hegedus, 2006).

Para esta investigación se construyó una tipología que clasifica los emprendimientos en base a tres ejes:

- Modelo de gestión
- Desempeño económico
- Densidad de interacción

El equipo de investigación consideró que eran tres aspectos claves de los emprendimientos colectivos de acceso a la tierra, y que podían contribuir tanto a agruparlos como a diferenciarlos.

A continuación, se describe cada eje y cómo se usó para la clasificación:

1) Modelo de Gestión

La primera línea de corte a los efectos de distinguir y separar grupos relativamente homogéneos dentro del universo de los emprendimientos asociativos, tiene relación con el modelo de gestión del emprendimiento. Se entiende la gestión como la toma de decisiones sobre el proceso productivo conjunto y la ejecución de las mismas.

La línea de corte que distingue entre explotación directa (autogestionados) y explotación indirecta (gestión externa), definiría la relación del colectivo con el campo y su explotación. Esta distinción parte del supuesto de que estos dos modelos de gestión generan dinámicas muy distintas a la hora de planificar y ejecutar acciones en el emprendimiento.

Para definir esta línea de corte se utilizaron los criterios propuestos por el Departamento de Experiencias Asociativas del INC, en la página web de dicho ente. La definición de las distintas modalidades asociativas puede resumirse en el siguiente cuadro:

Cuadro 10. Modalidades asociativas en el marco de los procesos de adjudicación de tierra generados por el INC (Elaboración propia en base a publicación web INC, 2015).

Tipo de explotación	Propiedad del capital	Organización del trabajo	Gestión económica productiva	Nº aproximado de integrantes	Peso de los ingresos generados en los hogares de los integrantes
Directa	Colectivo	El trabajo lo hacen directamente los socios	La gestión económica – productiva la hacen los socios	15 o menos	Alto / Significativo
Indirecta	Eventualmente colectivo	Mano de obra contratada	Modalidad de ofrecer servicios, gestión delegada en instituciones (SFR, Coop., etc.)	Mayor de 16	No es la actividad principal, el peso varía de acuerdo a las características del emprendimiento

Se asocia entonces, tomando como referencia al grupo que tiene ganado dentro del campo bajo cualquier forma de propiedad, “Gestión Directa” como “Autogestión”, y “Gestión Indirecta” con “Gestión externa”.

Se marcan en verde algunas variables sobre las que surgieron interrogantes a lo largo del proceso de investigación, que fueron discutidas tanto en los talleres de validación como en los estudios en profundidad, y sobre las que podrían surgir nuevas líneas de investigación a futuro. Por ejemplo, se encontraron campos autogestionados que mantenían la propiedad individual de los animales, así como casos participando en campos autogestionados en los que el ingreso generado no era significativo para el núcleo familiar. Sin embargo, representaba la oportunidad de construir de forma estable un capital en semovientes (principalmente vacas de cría).

2) *Desempeño económico*

Considerar el desempeño económico de los emprendimientos colectivos productivos es imprescindible para entender su funcionamiento. Y también es fundamental a la hora de analizar su sustentabilidad. En esta etapa de la investigación, debido a los plazos planteados, solo fue posible consultar sobre la percepción del referente sobre este tema. Para realizar el corte diferencial entre tipos, se tomó en cuenta la capacidad de “pagar egresos y distribuir sobrantes” y la evolución del capital y las ventas de los últimos años.

Más adelante, en la etapa en profundidad, se trabajó sobre los resultados del último ejercicio y se pudo cuantificar los ingresos y egresos del emprendimiento colectivo y, en función de las diferentes formas de gestión, se calculó un ingreso anual posible por integrante.

3) *Densidad de interacción*

La interacción se conceptualiza como los vínculos o relaciones sociales que se establecen en la interna del grupo y entre éste y el contexto externo. De esta forma, este indicador de corte combina el ámbito interno al emprendimiento y el externo. Las variables consideradas son: frecuencia de reuniones, espacios donde se toman las decisiones, existencia o no de planificación, relacionamiento a la interna y hacia otros grupos y/o instituciones (cooperación económica, acciones de fomento social, etc.).

Se opta por no tomar el concepto participación como indicador para realizar la tipología, porque es demasiado complejo de definir y esta definición implicaría otro tipo de método para el levantamiento de información y posterior análisis. No se valoriza el tipo de vínculo existente, sino que simplemente se constata su existencia y se estima una cierta densidad de tiempos y energía de dedicación a partir de las tareas necesarias hacia el grupo y hacia la producción.

4. Talleres regionales – validación de la tipología

La tipología se presentó en tres talleres regionales, a los que se invitó a dos referentes por campo colectivo relacionado al Sistema de Fomento Rural. También se invitó a integrantes de otros campos colectivos de la zona de grupos y organizaciones allegadas, y a técnicos de la institucionalidad pública local.

El primer taller se realizó en la zona de Migue, Canelones; el segundo en Tacuarembó capital; y el tercero en Chapicuy, al norte de Paysandú. En todas las instancias se usó el formato de taller con estaciones, donde en cada estación se presentaba uno de los ejes de la tipología, cómo se había definido y medido, y qué resultados daba para el relevamiento a nivel nacional y para la zona. Una vez explicado el eje, se abría la discusión sobre el mismo.



Taller de Validación de la Tipología, Tacuarembó

Se dio un intercambio muy interesante con los referentes de los grupos, planteándose mucho interés en discutir estos temas e intercambiar desde las vivencias concretas de cada colectivo.

Algunos elementos que se desprenden de los Talleres de Validación en relación a la tipología

4.1. Modelo de gestión

En relación al modelo de gestión, la tipología propone un corte en dos categorías: autogestión y gestión externa. Desde el equipo de investigación se entiende la gestión como el proceso de tomar decisiones sobre el proceso productivo y ejecutarlas. Sin embargo, durante la discusión van surgiendo matices sobre el tema y sus definiciones.

Surge desde los referentes la pregunta: “¿Qué significa autogestión en estos procesos?”. Se analiza la dificultad de plantear juntas la toma de las decisiones y la ejecución de las mismas, ya que a veces se discuten y deciden cosas en la reunión del grupo, pero después al llegar al campo la situación cambia y no se puede volver a convocar a la reunión para discutir todo nuevamente. ¿Tiene que ver con el hecho de que quien ejecuta sea rentado o no? ¿Y qué rol juega la organización en este tipo de modelo?

Se destacaron en los talleres los siguientes elementos del modelo de autogestión:

- Aprendizaje
- Democracia
- Límites

“Decisiones propias, bolsillo propio”. La autogestión aparece como necesaria para los productores, con una valoración positiva. La consideran un buen ejercicio para el grupo, e incluso una buena forma de que se queden participando aquellos que están realmente convencidos de transitar por algo colectivo.

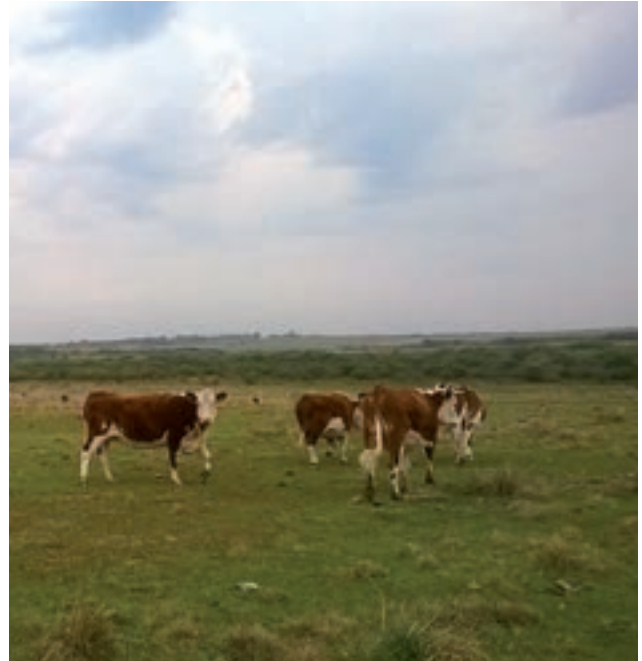
Si bien surge la contradicción del beneficiario de la política pública con el modelo de gestión externa, donde el beneficiario último no tiene todo el poder de decisión, no se pierde de vista que en determinadas condiciones se trata de que a través del campo colectivo las organizaciones de productores brinden servicios a sus integrantes (caso de los campos de recría lecheros, o los de producción de forrajes), que les disminuyan a las familias sus costos de producción a través de la escala productiva y que les simplifique el trabajo en su predio. Empieza a aparecer en estos planteos, el rol de las organizaciones y de los técnicos en la gestión colectiva y sus diferentes modelos, tema que será profundizado en los tres estudios de caso.



Taller de Validación de la Tipología, Mígues - Canelones

También en ese sentido se plantea la relación del modelo de gestión con:

- **Escala, tamaño de los emprendimientos colectivos:** no es el mismo grado de complejidad gestionar entre todos, 20 hectáreas o 500. Desde el tiempo que implica la recorrida, a la magnitud de los trabajos colectivos y las responsabilidades (alambrados, tratamientos sanitarios, construcción de instalaciones y su mantenimiento, gestión del dinero de todos).
- **Cantidad de participantes:** hay grandes diferencias en las discusiones de un grupo de 4 y un grupo de 15 o 20 integrantes: el tiempo que llevan, las dificultades para circular la información, que se entienda y se discuta de forma concreta para traducirse en una toma de decisiones consciente. Y todo eso dentro del marco de los tiempos de los procesos de producción: “¿podemos juntarnos todos a decidir si una pradera está para enfardar o un sorgo pronto para la cosecha? Si vamos hoy, y no está pronta, hay que volver en dos o tres días... ¿todos otra vez?”. Eso también marca pautas en relación al mejor modelo de gestión para cada situación.
- **Rubro principal de los participantes (en el emprendimiento y en el predio):** existe gran diversidad en cuanto a la situación de los integrantes de los grupos: si bien en la mayoría de los casos son productores ganaderos, se dan también casos de productores hortícolas que realizan ganadería en común. Los tiempos de los diferentes rubros en cuanto a la exigencia de dedicación de las familias en las diferentes épocas del año, también marcan diferencias en los modelos de gestión que los grupos van eligiendo. De la misma manera que en el caso de los asalariados, donde los tiempos pautados por ese tipo de trabajo determinan modelos de gestión que se ajusten a esa realidad.



- **La organización local:** en cuanto a la relación entre las SFR y los emprendimientos colectivos, surgen intercambios en lo que tiene que ver con el rol de las mismas en el proceso: ¿Seguimiento? ¿Apoyo? ¿Contralor? ¿Servicio a los socios? Esto se relaciona fuertemente con las características de la organización (historia, funcionamiento actual) y también con la escala de los emprendimientos. También se plantea el tema de la rotación de directivos que, según estatutos, es cada dos años, por lo que en ese plazo no se llega a visualizar bien dos ciclos del proceso de producción y ya se daría la rotación formal.

Surgen fuertes preocupaciones por los aspectos legales de la explotación de los campos, principalmente DGI-BPS, aportes por los campos y beneficios de los productores familiares, en los cuales la CNFR comienza (en el marco de esta investigación) a realizar consultas formales.

4.2. Resultado económico

Para este punto la tipología clasifica según el margen obtenido en el último ejercicio (gana, empata o pierde) y la evolución del capital y las ventas en los últimos tres años. Al hacer la entrevista no se solicitaron registros, el entrevistado respondía de acuerdo a la información que se acordaba en ese momento.

El primer planteo que se recibe en relación a este corte (gana, empata o pierde) es que por un lado es muy importante, pero que la forma de medirlo del relevamiento tiene una gran carga de subjetividad, ya que se trata de la percepción de uno de los integrantes del grupo en un momento dado. De ahí que en los estudios de caso se buscó especialmente profundizar en estos temas, analizando la existencia o no de registros concretos y el uso de esa información para la toma de decisiones colectivas.

En los talleres de validación se planteó la dificultad para integrar costos no efectivos en el análisis (especialmente el tiempo de trabajo). Se habló de aquellos “costos rígidos”, que no varían con la escala: “hacer una franja de pastoreo lleva el mismo tiempo para 10 bichos que para 20”.

Por otra parte, surge también la importancia de separar costos operativos de inversiones en infraestructura y en capital (ganado), ya que eso es de suma relevancia para organizar las discusiones sobre el uso de los recursos de los que dispone el grupo, y las ganancias que se están obteniendo. “A veces te dicen que este año gastamos tanta plata, y en realidad eso es el pozo de agua, que hay que repartirlo en muchos años, no lo podemos recuperar en un año”.



Instalaciones colectivas

En ese sentido, se plantea la valoración del estado del campo, con las horas de trabajo como inversión y la relación con las ganancias o no del emprendimiento. “Lleva años armar un campo con todo lo que se necesita para producir”.

Una variable que se considera importante para referir el resultado económico es la cantidad de hectáreas en relación con el número de familias beneficiarias de las mismas, ponderando por Coneat y por el rubro productivo.

Los participantes resaltan que, además del resultado económico del campo colectivo, es importante medir el impacto en el resultado de los predios y/o de las familias de los participantes, ya que ese es el fin último del proceso. Surge como interés, que se investigue la relación entre el resultado económico y la edad del emprendimiento (y del grupo, que no siempre coinciden).

Finalmente, se plantea que sería importante buscar formas en la investigación, que puedan contemplar ganancias “sociales” y no sólo económicas, es decir, lo que ganan los productores al participar de un emprendimiento colectivo: aprendizajes, vínculos y múltiples variables que trascienden lo económico. Queda planteada la pregunta sobre cómo contemplar esto de alguna forma en los análisis de los emprendimientos colectivos.

4.3. Densidad de interacción

En la discusión sobre este tema surge con fuerza el cuestionamiento de si las interacciones hacia adentro y hacia afuera debían tomarse dentro de la misma variable. Los referentes consideran que hay etapas en las que el grupo debe necesariamente fortalecerse a la interna, y en ese momento no priorizará el relacionamiento hacia afuera, pero eso no es necesariamente signo de “interacción débil”.

También se plantea la densidad de interacción en relación con la edad de los emprendimientos, ya que el tiempo transcurrido tiene mucho que ver con la construcción de vínculos y confianzas entre los integrantes. No debería, según lo discutido en los talleres, evaluarse igual a un grupo que arranca a funcionar junto con la adjudicación del campo, que a otro que lleva muchos años de historia antes de embarcarse en el campo colectivo.

Se explicita durante la discusión, que en el emprendimiento colectivo entran en juego procesos de producción de carne y de producción de grupo, y se plantea a los referentes las siguientes preguntas: ¿Son paralelos? ¿Convergen? ¿Se complementan? ¿Compiten? Las respuestas

son diversas, reflejando la gran heterogeneidad de situaciones que se encontró durante la investigación.

En relación a la interacción, surge la importancia de los reglamentos: normas explícitas, donde se busca la justicia y ajustar el poder de los que deciden. También se busca que los que en un momento dado tienen la responsabilidad de tomar decisiones por el grupo, tengan un marco en el cual respaldarse. Sin embargo, también surgen casos donde el reglamento y su utilidad son relativizados: “te quitan flexibilidad; para estar en un grupo hay que ser flexible y adaptarse a cada situación”, aspecto que será tratado en los estudios de caso.



Taller de Validación de la Tipología, Chapicuy - Paysandú

La planificación surge como necesaria para poder funcionar en colectivo, y como una herramienta para trabajar los acuerdos de funcionamiento y de gestión del trabajo colectivo. Según la etapa de cada grupo, se pueden hacer planificaciones más o menos amplias, más o menos largas en el tiempo, pero no dejan de ser planificaciones.

5. Estudios en profundidad

Una vez culminadas las etapas de relevamiento de los campos y validación de la tipología, se comenzó con el estudio en profundidad de tres emprendimientos colectivos: Grupo Jóvenes Unidos del Sur (SFR Los Arenales), Grupo Yacuy (SFR Belén), Grupo TA.CA.VE (SFR Vera y Cañas).

5.1. Estudios de caso

5.1.1. Selección y actividades realizadas

Se seleccionaron tres casos para el estudio en profundidad, con criterios de regionalización, categoría de clasificación en la tipología, y posibilidad concreta del grupo de asumir el compromiso de participar de la investigación (dedicar tiempo, brindar información, etc.).

Con los tres casos se realizaron tres actividades con todo el grupo, donde se construyó una línea de tiempo, haciendo un repaso de la historia colectiva en un papelógrafo o una pizarra; un mapeo de los problemas visualizados actualmente por el grupo, definiendo su importancia y la complejidad de la solución; y cálculos de ingresos, egresos e inversiones realizados y proyectados.

Previo a dichos talleres, se realizó una reunión con el/los referentes del campo que habían sido entrevistados para el relevamiento, donde se prepararon los talleres, tanto en la parte logística como analizando la mejor forma de trabajar las dinámicas que traíamos pensadas desde el equipo de investigación.

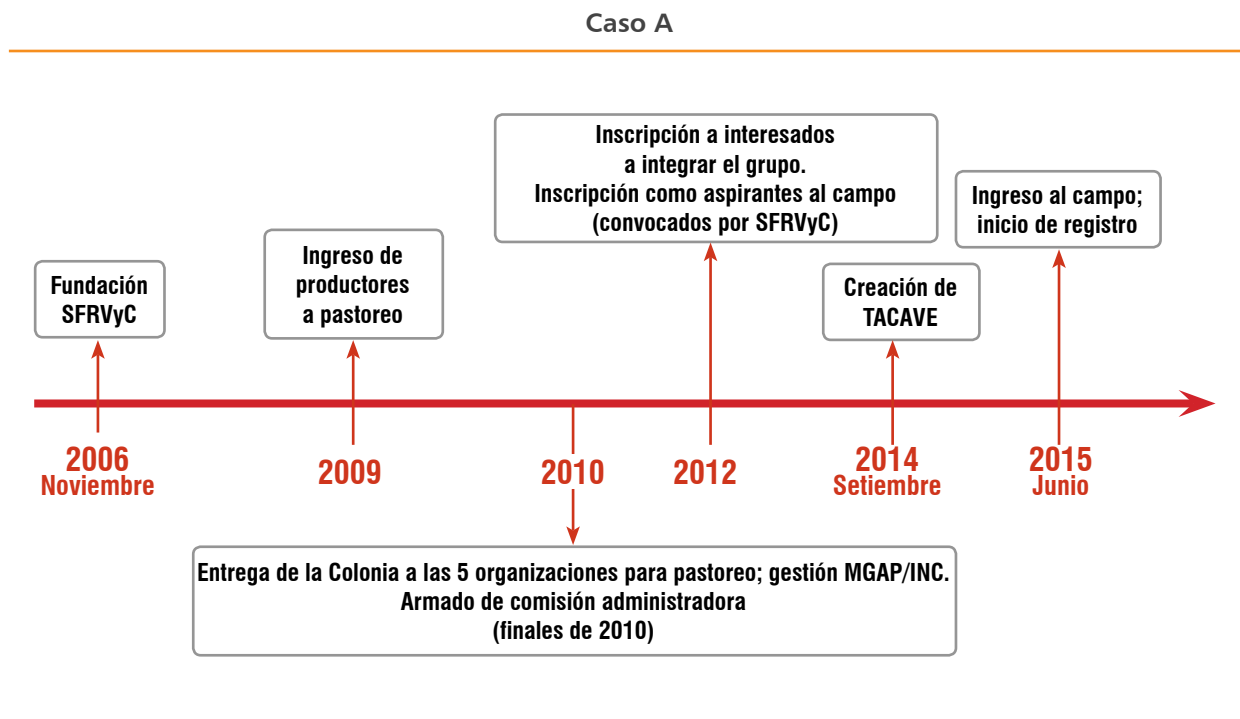
En relación a los ejes de la tipología, los tres casos de estudio eran de tipo autogestionado, modelo que fue priorizado por el equipo de esta investigación.

5.1.2. Resultados

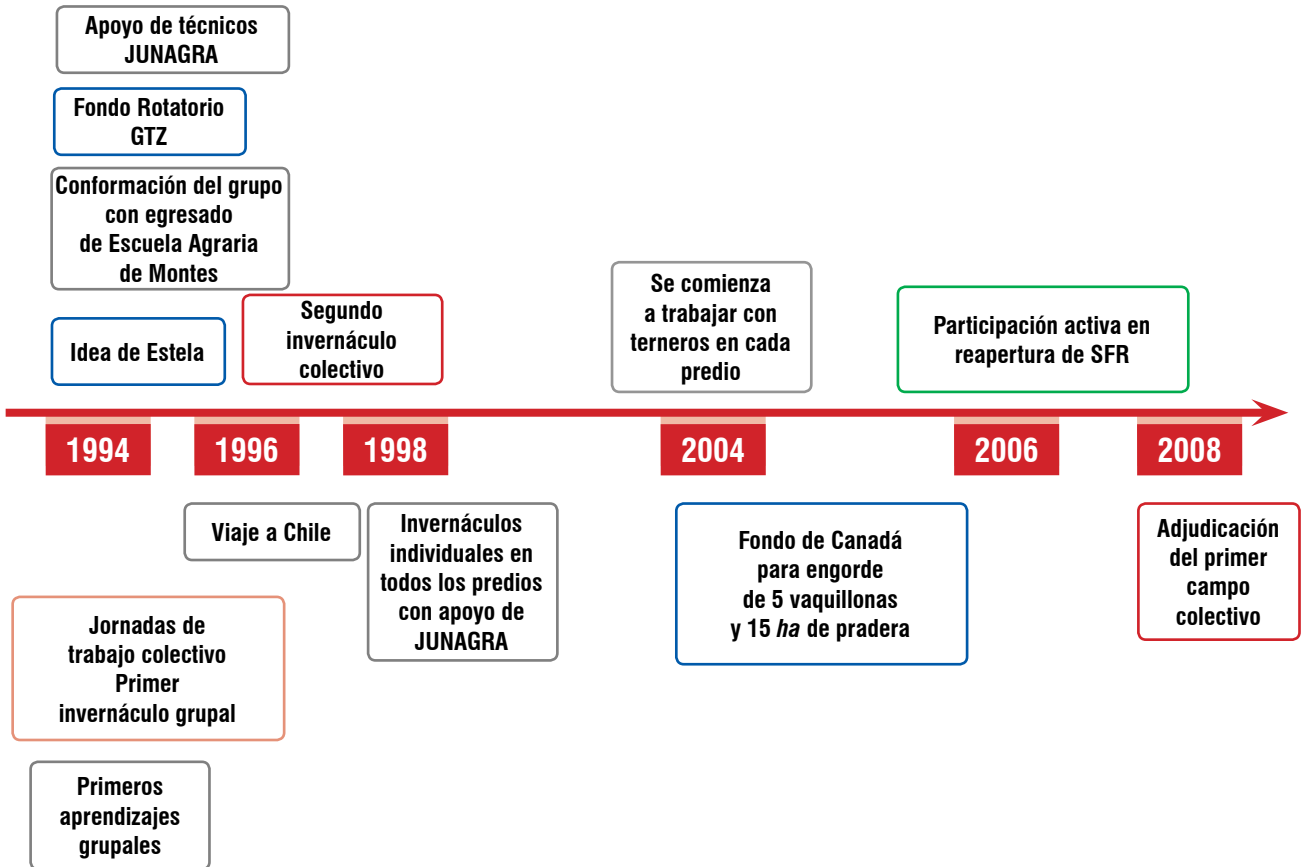
Línea de tiempo

La construcción de la línea de tiempo se utilizó como herramienta para que el grupo que gestiona el campo colectivo hiciera un repaso de su historia, marcando hitos importantes, problemas superados (o no), recordando el proceso que los colocó en el lugar donde estaban en ese momento.

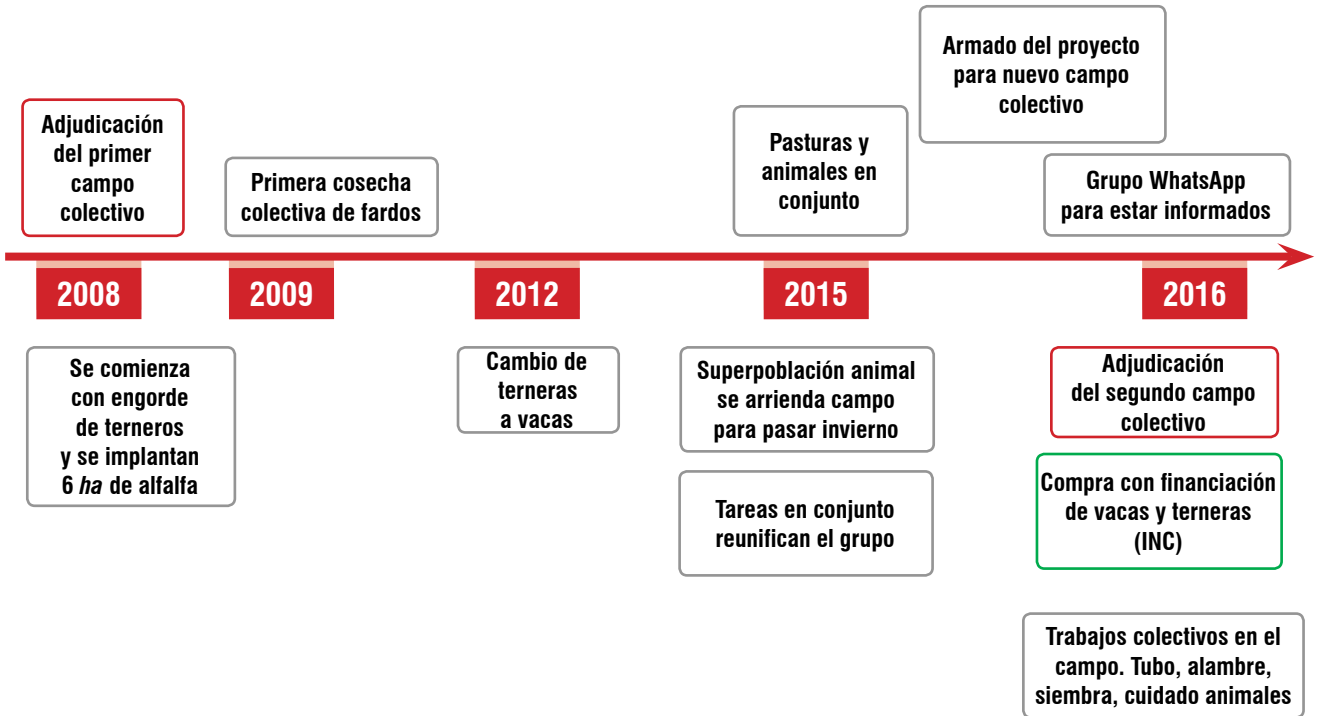
Figura 2. líneas de tiempo de los estudios de caso



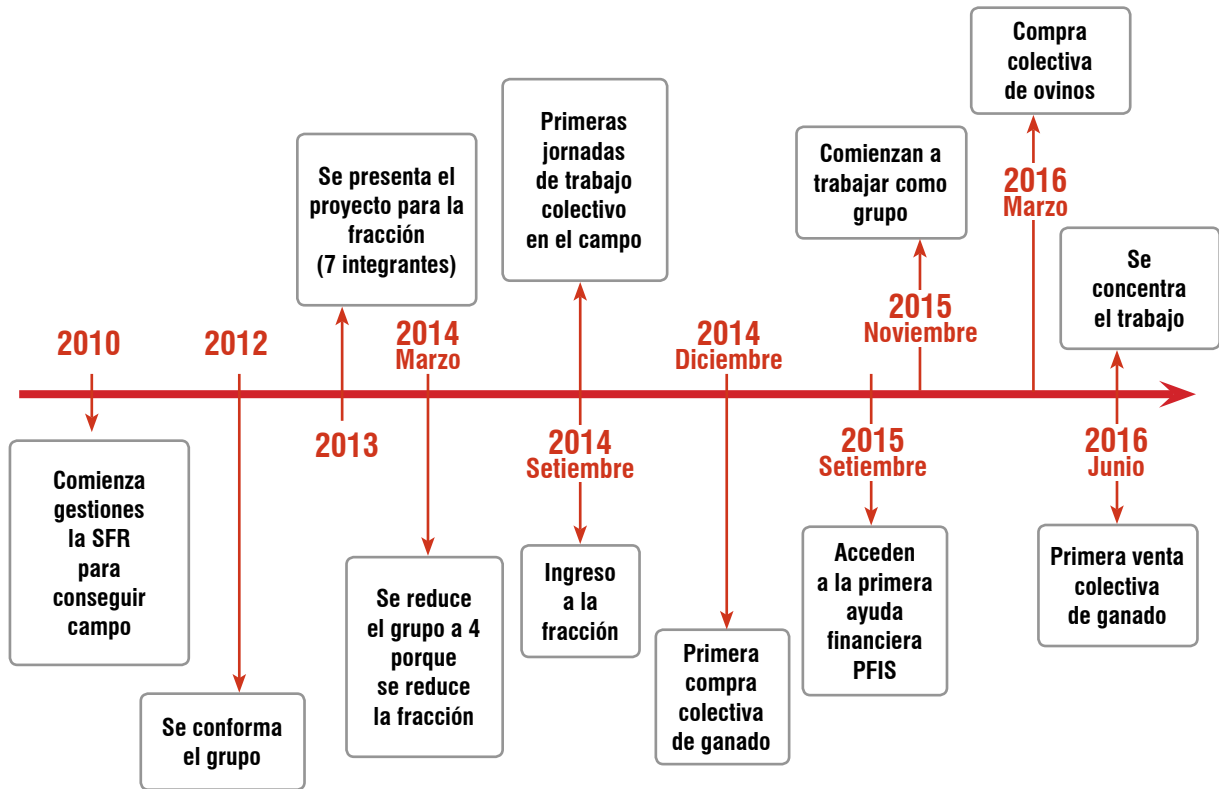
Caso B (1)



Caso B (2)



Caso C



Se dio una gran heterogeneidad en esta construcción, desde un grupo acostumbrado a hacer el ejercicio, con trayectoria colectiva muy anterior a la adjudicación del primer campo, a otros que han tenido fuertes vaivenes en su armado como colectivo y nunca habían hecho en forma grupal esta composición de su propio proceso.

Como puede verse en el punto de inicio de las líneas de tiempo, hay un caso con más de veinte años de historia, que hace nueve que gestiona un campo colectivo, y dos grupos que

comenzaron su actividad hace menos de cinco años, convocados en función de acceder a una fracción a través de la SFR de su localidad. Incluso en el caso de los grupos convocados por su organización local, la misma asumió diferentes roles en el proceso de acceso al campo: en un caso actuó de aval y marco de trabajo, y en el otro gestionó en una primera instancia el campo, para luego acompañar de cerca la gestión del grupo.

Así, cada caso en estudio ha recorrido una trayectoria diferente previa a la adjudicación del campo. Uno de los grupos tenía una trayectoria previa de trabajo colectivo en la producción y la comercialización, los otros dos grupos no la tenían.

En todos los grupos puede verse la participación de alguna institución pública en uno o más de los hitos marcados por el grupo, más allá del INC y la adjudicación de la fracción. Dicha participación es fundamentalmente en el apoyo para la generación de infraestructura o el acceso a la Asistencia Técnica. En todas las líneas de tiempo aparece la SFR local en algún momento del proceso del grupo.

Uno de los grupos comenzó a hacer cría y engorde de terneras comprando y vendiendo los animales en conjunto, pero manejando los animales en el predio de cada uno. Los resultados desiguales en ganancia de peso para el período, dificultaban la colocación del lote de venta; surgió así la idea de solicitar un campo al INC donde hacer todo el proceso en conjunto. Así, en 2008 les adjudicaron la primera fracción.

Los otros dos grupos se formaron convocados por la SFR local, ya con el objetivo de acceder a una fracción del INC. No realizaban actividades productivas en conjunto antes de encarar el desarrollo de una producción colectiva. En algunos casos había vínculos sociales previos, en otros no.

Mapeo de problemas

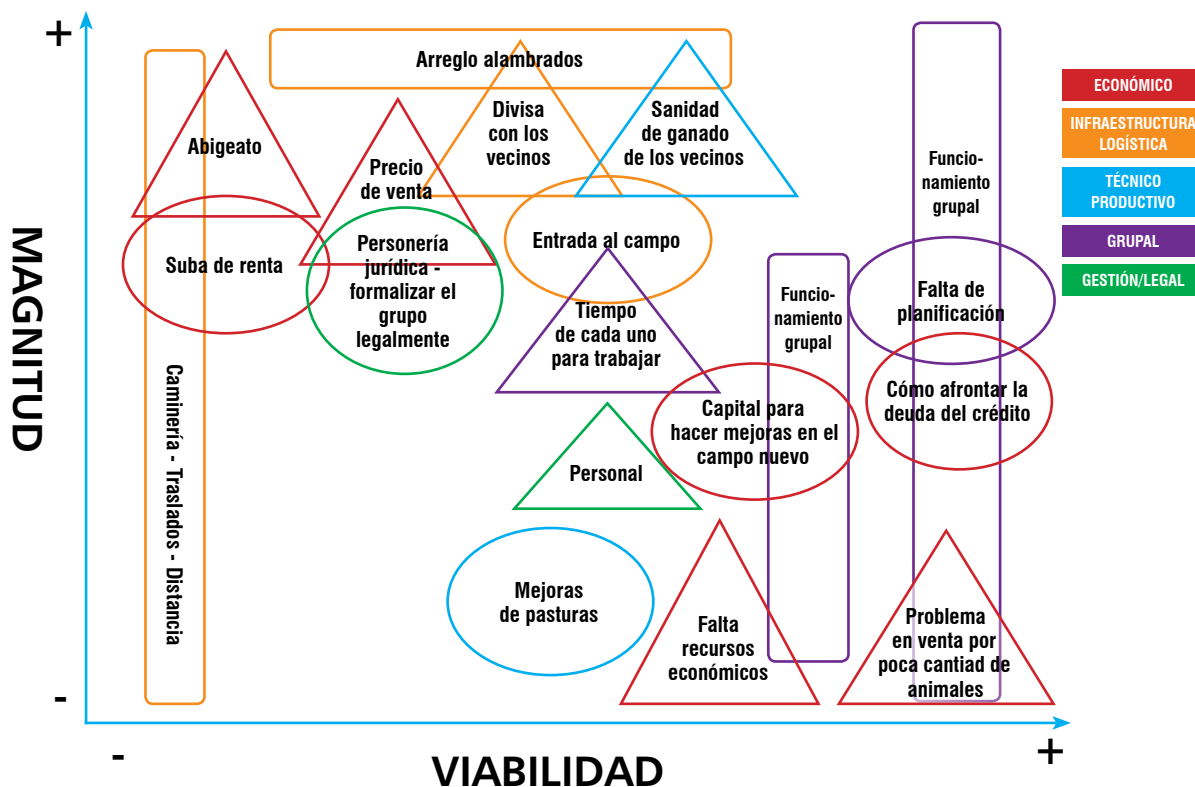
La técnica del mapeo de problemas se utilizó para hacer una puesta en común de aquellos problemas que el grupo enfrentó (y solucionó o no) y de aquellos que enfrenta actualmente.

A continuación, se presenta un diagrama donde se integraron los problemas identificados por los tres casos en estudio, agrupados por tema y caracterizados según la percepción del grupo en

cuanto a la magnitud (importancia) y viabilidad (facilidad de resolución). Cada forma geométrica representa un grupo, algunos problemas surgen en forma reiterada, otros son visualizados solamente por un grupo. En algunos casos hay acuerdo sobre la viabilidad, pero no sobre la magnitud, o viceversa, lo cual se representa mediante el alargamiento de la figura.

Figura 3. Mapa de problemas visualizados por los grupos durante el estudio en profundidad.

Problemas visualizados en los grupos durante el estudio en profundidad



Puede verse en el diagrama que los grupos visualizan como de mayor magnitud (importancia) y menos viabilidad (más difíciles de resolver) temas relacionados a infraestructura (caminería, alambrados); económicos (precio de la renta, suba de la renta, abigeato); y legales (personería jurídica).

Por otro lado, si bien abundan en el mapeo los problemas relacionados a la organización del grupo, la falta de planificación, y el funcionamiento grupal, esas dificultades se consideran de gran magnitud, pero muy fáciles de resolver (alta viabilidad).

Se puede observar que los grupos colocan en el cuadrante de poca magnitud y fácil resolución algunos problemas económico-productivos relacionados con el capital necesario para producir (stock, pasturas, instalaciones) y la gestión financiera del emprendimiento (enfrentar deudas). Y que solo surgen dos problemas técnico-productivos en el mapeo.

Resultados económicos

Este aspecto del funcionamiento del emprendimiento se trabajó a lo largo de los tres talleres con los grupos. En el primer taller, se planteó el interés en trabajar el tema, se indagó sobre el sistema actual de registros y se solicitó el acceso a los mismos. En aquellos casos donde estaban disponibles en el momento, se realizó una primera revisión de los mismos, y se extrajo la información que se consideró necesaria. Para el siguiente taller, el equipo de investigación había realizado una primera revisión de la información disponible, y se trabajó en la recolección de información faltante para el cálculo de aquellos resultados económico-productivos del emprendimiento. Finalmente, en el tercer taller se presentaron a discusión los resultados de los cálculos y se revisaron con los grupos, realizándose ajustes a los mismos.

Se encontraron distintos sistemas para llevar los registros económicos. En uno de los casos los registros recaen 100% sobre uno de los técnicos que trabaja con el grupo: “yo guardo las boletas y anoto en la agenda”. En otro, se da un sistema mixto, donde hay una tesorera que lleva los registros con el apoyo de la administrativa de la SFR, y ese trabajo cuenta con el apoyo de un técnico agrario contratado por la SFR con fondos del MGAP. En ese caso se llevan planillas de Excel con la información mensual de los aportes de cada integrante y los gastos, así como un cuaderno de tesorería donde se pegan todos los comprobantes de gastos e ingresos

(compra de insumos, pago de renta, otros gastos). Y en el tercer caso, el grupo nombra en forma rotativa un integrante del grupo que se encarga por un período de un año “o hasta que se canse y pida cambio”. Se llevan registros en un cuaderno, no se pone énfasis en el guardado de los comprobantes: “hay que tenerse confianza para funcionar en grupo”.

En cuanto a la circulación de la información económico-productiva, también se observaron distintas dinámicas. Así, un grupo le pasa boletas e información al técnico y al momento de los talleres declara no haber realizado ninguna actividad específica de procesamiento de estos datos. En el caso en el que la tesorera y la administrativa realizan los registros con apoyo del técnico, se realizan informes mensuales al grupo de los movimientos de caja, ingresos, egresos y saldo. Tampoco han realizado aún un análisis económico que incluya aspectos de inversiones o crecimiento del capital, o un cierre de ejercicio. Finalmente, el tercer grupo, que gestiona también un fondo rotatorio de crédito a los integrantes, plantea que se informa sobre lo que pasó con los dos fondos (rotatorio y “del ganadero”) una vez por año. “Igual el fondo ganadero siempre da rojo, es todo inversión en esta etapa”.

Cuadro 10. Cálculo de Margen Bruto por integrante.

Grupo	Hectáreas explotadas*	N° integrantes	Hectáreas por integrante	Margen bruto estimado (u\$s/año)
1	102	8	13	3.000
2	300	4	75	8.000
3	560	15	37	3.800

*Las hectáreas no están corregidas por el índice CONEAT

En uno de los casos, un integrante declaró que el margen bruto calculado por integrante coincidía con sus estimaciones. En otro caso, si bien no se encontraron objeciones concretas a los cálculos, se consideró que el margen estaba sobredimensionado y se trabajó sobre las diferencias entre ingresos efectivos e ingresos en capital (crecimiento del stock, inversiones en infraestructura), así como los costos no efectivos o no registrados. En el tercer caso, surgió

la dificultad de que el grupo no tiene propiedad colectiva del ganado, por lo que el cálculo de margen promedio por integrante no representaba la realidad de cada uno, y eso generó dificultades para el intercambio. Además, hubo un incidente en la reunión del grupo previa al taller (ajeno al trabajo de la investigación) que no permitió una discusión a fondo del cálculo realizado.

En el relevamiento hecho a todos los emprendimientos, uno de los seleccionados daba ganancia, uno empataba y otro daba pérdida. En el análisis realizado con todos los integrantes del grupo durante los talleres, se llegó a conclusiones distintas a las que traía el formulario, demostrando lo conversado en el taller de validación en cuanto a la dificultad que generan algunas mediciones en lo económico, especialmente en lo que tiene que ver con las inversiones; aunque también empiezan a vislumbrarse aspectos relacionados a la inversión en trabajo y a la construcción de un capital de producción (ganado de cría).

Surgieron complejidades que *a priori* no habían sido consideradas en la tipología, como por ejemplo las diferentes formas de propiedad de capital que eligió cada grupo, y la organización del trabajo. Así, se encontró un caso donde la propiedad es individual, los integrantes tienen diferentes cantidades de animales en el campo, aportan para los gastos del emprendimiento en función de la cantidad de cabezas de su propiedad, pero distribuyen el trabajo en partes iguales: trabaja en el campo con la misma dedicación el que tiene tres vacas en el campo, que el que tiene veinte. Si bien se busca que todos lleguen a tener la misma cantidad de animales, dada la heterogeneidad del grupo ese proceso demorará probablemente muchos años. El grupo expresa estar conforme con ese sistema y no tener intenciones de volcarse a la propiedad colectiva del ganado. En los otros casos, la propiedad del ganado es 100% colectiva y eso es entendido por el grupo como un logro del colectivo. También plantean que es una forma de trabajo que simplifica la distribución de los costos.

5.1.3. Análisis de los resultados de los estudios de caso

Los casos en estudio presentan una gran heterogeneidad; sin embargo, pueden visualizarse algunos elementos comunes de análisis del proceso de los colectivos y su situación actual.

La primera línea tiene que ver con el ***proceso que el grupo y sus integrantes realizan antes de acceder al campo***, y también con la forma en que se conforma el grupo: quién convoca, cómo lo hace, con qué objetivo se convoca, con qué objetivo se responde a esa convocatoria, etapa de vida de los integrantes.



Reunión de grupo estudio en profundidad

Así, pueden verse distintas formas de funcionar en aquellos grupos que ya tenían una trayectoria previa a la adjudicación del campo (referida concretamente a la producción colectiva), en relación a los que se conforman directamente para la adjudicación del mismo, y transitan sus primeros conflictos colectivos ya con un capital y una ganancia de dinero en juego.

Por otra parte, puede verse mayor apropiación del proceso en los casos en que los grupos fueron convocados por integrantes del mismo, que en los casos en que convocaron instituciones públicas u organizaciones locales.

En relación a los grupos que integran personas que no cuentan con más campo además de la fracción colectiva, surge que para ellos el campo, además de fuente de ingresos para la familia, tiene una fuerte carga simbólica: “ahora yo también tengo campo, como mi patrón”. Surgen en los talleres planteos de que la forma colectiva “era lo que había”, pero se mantiene el anhelo del acceso de la unidad familiar a una fracción, “tener lo mío”. Son ambivalencias con fuerte presencia en el intercambio de ese grupo. Los técnicos que acompañan estos procesos necesitan visualizar esta situación para trabajarla con el colectivo.

Otra línea de análisis que aparece en los tres talleres de trabajo es el ***Rol de la organización local***.

Surgen diferentes formas de relacionamiento con la SFR de la zona. Hay casos en los que, siendo ésta la titular del contrato de arrendamiento, participa formalmente del espacio de reunión de grupo, y destina jornadas de su Proyecto de Fortalecimiento Institucional (PFI) para apoyar el funcionamiento del campo y del grupo. Asimismo, tiene un cupo dentro del campo, para poder tener animales que aporten al sostén genuino de la organización. En su defecto, el grupo puede aportarle, del fondo que recauda, para que no sea necesario el trámite de DICOSE de la SFR, y otras complicaciones.



En otros casos, la SFR actúa como aval para el acceso al campo y para las diferentes negociaciones con el INC, pero no participa formalmente del proceso productivo ni de las reuniones periódicas del grupo, a pesar de que algunos de los integrantes del grupo son directivos.

Surge en el proceso de investigación, el tema del **rol de los técnicos**. Hay un grupo que contó con apoyo técnico para la redacción del proyecto de solicitud de la fracción, y luego continúa contando con asistencia técnica honoraria por parte del hermano de uno de los integrantes. Otro que cuenta con técnico a partir del PFI de la organización, y un tercero que ha buscado apoyo técnico para momentos puntuales (conseguir fondos del Estado para inversiones en el campo, por ejemplo), pero considera que el grupo no necesita un técnico para llevar adelante el proyecto colectivo de producción: “vienen, te dicen qué hacer, te cobran, y después quedás haciendo solo”.

En cuanto a los cálculos de **resultados económicos** realizados con los grupos, el tema de las **formas de registros y su procesamiento** fue un tema que se vio en los tres grupos con los que se trabajó. Solo en uno de los casos ese tema es preocupación central y forma parte de la dinámica formal de las reuniones. Sin embargo, en otro grupo en el que no se discute periódicamente sobre los números, al llegar al número final de margen por integrante, surgió este comentario: “eso es lo que calculamos con mi marido que más o menos nos podía llegar a dejar esto del campo conjunto”.

En ese sentido, la importancia del ingreso generado en el emprendimiento colectivo, en relación a la dedicación que el campo demanda, es un factor que surge en los tres emprendimientos con diferente énfasis y grado de explicitación de los integrantes de los grupos. Esto se relaciona también con las diferentes formas de propiedad de capital y de organización del trabajo colectivo.

5.2. Taller con técnicos del Instituto Nacional de Colonización

Una vez elaborados los estudios en profundidad, se realizó un taller de discusión técnica con profesionales integrantes del Departamento de Experiencias Asociativas y de la División de Asistencia Técnica y Desarrollo de Colonias del INC.

En dicha actividad, se hizo una presentación de los primeros resultados y análisis de la investigación, y se intercambió fundamentalmente en relación a los procesos grupales y los distintos modelos formales y de gestión que los emprendimientos asumen.

En ese sentido, se considera que el formato legal “Sociedad de Fomento Rural”, da ciertas garantías al INC con respecto al funcionamiento interno democrático y existencia formal de documentos y órganos de contralor legal.

En relación a los procesos colectivos, se consideraron las dificultades a la hora de la evaluación y seguimiento de los grupos y/o organizaciones que se presentan a solicitar tierra en forma colectiva. Se plantea fuertemente el caso de aquellos grupos que se conforman como tales frente a la oportunidad de acceder a tierra mediante esa modalidad, y entonces recién ponen en juego un funcionamiento colectivo real con el proceso productivo ya iniciado y plazos a cumplir que muchas veces no conciben con los tiempos necesarios para la consolidación del grupo. Esto se traduce en conflictos de distintas dimensiones que muchas veces generan pérdidas de integrantes e incluso rupturas. Esto se configura como una importante línea de discusión y trabajo a futuro: ¿quién asume el rol de ese trabajo con los colectivos, previo a la adjudicación de un campo? ¿Debe tomarlo el INC o deben ser las organizaciones de productores?

Surge también como importante el seguimiento y apoyo de esos grupos: ¿quién asume el rol; con qué recursos?

Por otra parte, se trata de dinámicas nuevas también para las organizaciones locales que, según sus características, asumen diferentes roles: seguimiento, apoyo, aval, contralor o gestión directa. La relación de las SFR con el emprendimiento productivo y con el grupo de personas que lleva adelante el proceso grupal y productivo, toma formas muy diversas. Esto se visualiza como una importante línea de análisis en futuras investigaciones.

Desde el INC se valoran los aportes y se plantea la voluntad de trabajar en conjunto a futuro para continuar con la línea de trabajo de investigación.

6. Análisis

En este punto realizaremos un análisis global del proceso de investigación en sí mismo, y de los elementos que surgen del relevamiento y de los estudios de caso, todo esto de cara a las principales conclusiones y líneas de trabajo para adelante que surgen de este proceso.

6.1. Un proceso de investigación que quiso ser participativo...

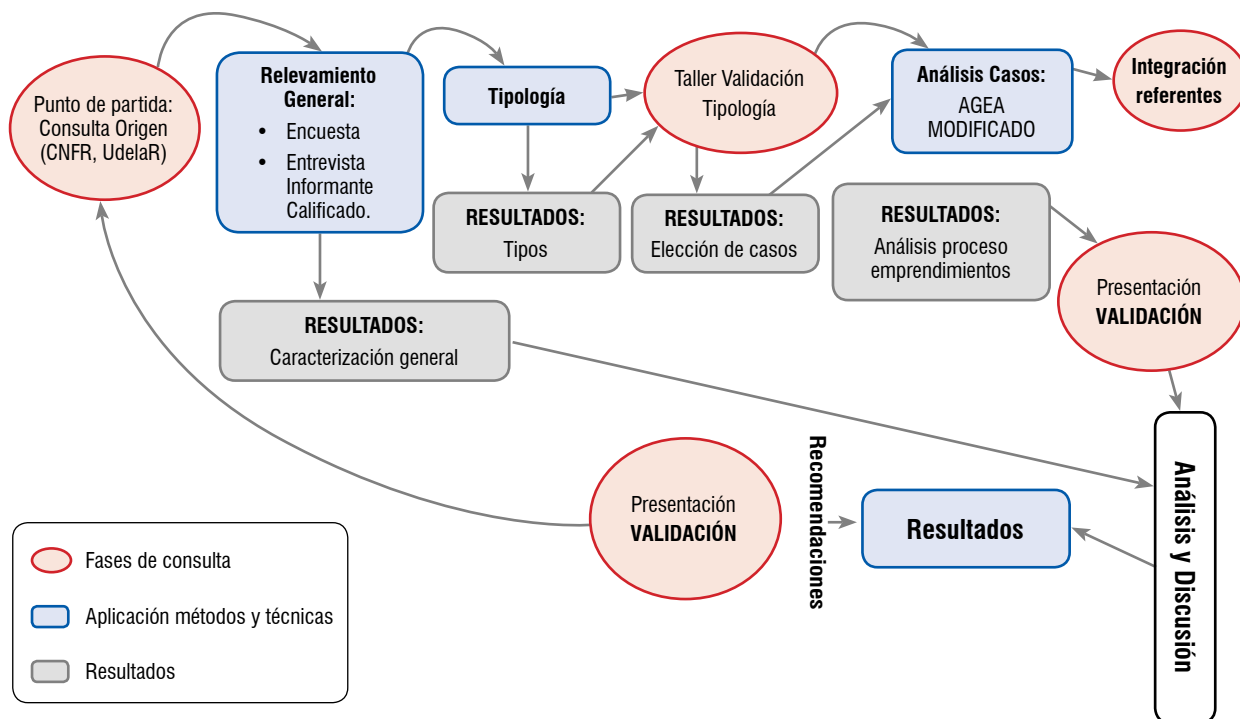
Cabe señalar que, si bien esta investigación hizo un planteo participativo desde su génesis, fue difícil llevar adelante metodologías participativas de investigación, debido a la complejidad del tema y las distancias geográficas existentes.

En la Figura 4 se presenta un esquema de lo que fue el proceso de investigación, que incluye algunas fases de consulta a actores involucrados marcados en rojo, y el resto de las etapas fueron realizadas con CNFR y el socio investigador.



Figura 4. Esquema del proceso de investigación.

Metodología: Métodos y Técnicas para el análisis de emprendimientos de acceso a tierra.
Un abordaje parcialmente participativo.



Así, se logró la participación de los productores y dirigentes en la primera fase de consulta para la génesis del proyecto, en la validación de la tipología construida por el equipo de investigación, y en la integración de los referentes para preparar los talleres. De forma complementaria, se prevé la presentación y análisis de esta publicación en una actividad a la que se invitará a los grupos que fueron considerados en el presente estudio.

Cabe resaltar que en las actividades de validación surgió un fuerte interés por los espacios de intercambio entre emprendimientos colectivos, donde conocer otras experiencias similares, sus aciertos, errores y aprendizajes.

6.2. Gran heterogeneidad, dificultad para encuadrarla en una tipología...

La primera reflexión que surge de lo aprendido durante el proceso de investigación, refiere a lo difícil que es captar la heterogeneidad de la realidad en estudio, tanto en términos físicos/materiales como sociales. Trabajar con “campos colectivos en el marco del Sistema de Fomento Rural” engloba una enorme variedad de situaciones económicas, productivas, sociales, educativas y organizacionales.

Los ejes construidos para la tipología demostraron ser útiles, ser aspectos de importancia a la hora de abordar los emprendimientos colectivos. Pero la forma de medirlos, y algunos criterios de corte, demostraron hacer ruido y que necesitan ser mejorados para contribuir al objetivo buscado.

Por ejemplo, apuntando a que no se disparara el número de variables, ya que ello disparaba también la cantidad de categorías, se decidió unificar dentro del eje “densidad de interacción”, tanto a la interacción a la interna del emprendimiento como hacia el exterior. Luego, en el transcurso de la investigación, se llegó a que eso no era pertinente como criterio, ya que la interacción a la interna del grupo y hacia afuera del mismo, no son necesariamente complementarias, sino que incluso compiten por la energía disponible del grupo.

También a la hora de realizar el corte del modelo de gestión, surgieron dificultades para definir límites claros entre la discusión colectiva, la decisión y la ejecución de lo decidido.

Asimismo, hubo aspectos que no fueron incluidos dentro de la tipología, como ser la existencia o no de capital colectivo, que luego demostraron su importancia a la hora de pautar diferentes dinámicas de gestión.

6.3. Producción de carne – Producción de grupo

Desde los talleres de validación surge el tema de que el grupo transita en forma simultánea dos procesos de producción: producción de carne y producción de grupo. Ambos procesos consumen energía de las personas involucradas, y tienen tiempos que no siempre se armonizan. Por momentos las decisiones productivas presionan a las decisiones que tienen que ver con la organización del trabajo del grupo, los aportes económicos de los integrantes y sus posibilidades de obtener ganancias. Por otra parte, hay momentos en que el grupo presiona a la producción con objetivos que tienen que ver más con lo individual, con la construcción interna de vínculos, o con actividades de tipo social hacia la interna o hacia el contexto exterior del grupo.



Taller de Validación de la Tipología, Tacuarembó

Armonizar los tiempos de estas dos dimensiones del proceso es muy difícil, y es una fuente de conflictos clara para los grupos. La existencia de planificación puede disminuir un poco las tensiones, pero los imprevistos surgen igual. Además, se observó en los grupos que las planificaciones, como ejercicio de abstracción que son, tienen grados de apropiación muy variables a la interna de los grupos. Transitar esos conflictos como experiencias de crecimiento y aprendizaje, y no de roturas en el colectivo, surge como un desafío para estos emprendimientos (y para los técnicos y las organizaciones que los acompañan desde diferentes roles).

6.4. Escala – “des-escala”

Si bien existe un fuerte discurso en relación a la ganancia de escala por el trabajo asociado, y que dicha ganancia genera mejores márgenes económicos, se observan en la realidad fuertes incoherencias con ese planteo.

En este sentido, desarrollaremos cálculos realizados en base a los estudios en profundidad. Tomemos el ejemplo de un grupo de 15 integrantes, que accede a un campo de 560 hectáreas, eso se traduce en un área de 37 hectáreas por integrante. Si bien al trabajar en un solo emprendimiento, se genera una explotación agropecuaria de 560 hectáreas, se genera también, debido al proceso colectivo, una fuerte carga de trabajo relacionada con la comunicación interna, la toma de decisiones colectivas y la participación real.



En base a lo trabajado en los talleres y en los estudios de caso en profundidad (integrando datos de los tres casos), puede estimarse que un módulo de cría de 40 hectáreas, con las tecnologías y las relaciones de costos que se manejan en los grupos, genera en el año un ingreso de aproximadamente U\$S 4.000 por familia integrante, una vez descontados los costos estructurales del campo.

Cabe descontar luego, de ese número, los jornales dedicados, tanto al campo colectivo como a las reuniones de grupo; al proceso de recibir información, procesarla, discutirla; y a decidir de forma colectiva. Y que algunos integrantes asumen dedicaciones mayores (tesorería, secretaría, delegaturas). Nuevamente, en base a lo trabajado en los talleres y en los estudios en profundidad, esa dedicación se promedia en 2 jornadas mensuales presenciales, y una más de “trabajo personal” de recibir y procesar la información. Serían 3 jornadas por mes en total, lo que se traduce en 36 jornadas anuales. Con un valor de jornal de 760 \$U/jornal (Fuente MTSS, convenio salarial vigente enero 2017), y un TC de \$U 29, equivale a U\$S 950 dólares anuales de costo de trabajo.



Reunión de grupo estudio en profundidad

Aspectos relacionados a los gastos de traslados pueden ser más o menos importantes según la zona geográfica del grupo y el campo. Tomando un promedio de 50 *km* de traslado, y un costo de \$U 10/*km* (10 pesos por kilómetro), que incluya combustible, gastos fijos, reparación y mantenimiento, se calcula un costo de \$U 500 por cada traslado al campo. Contando dos idas por mes al campo, una para la jornada de trabajo y una para la reunión de grupo, se traduce en \$U 1.000/mes, es decir, en U\$S 413 por año.

Si tomamos entonces estos cálculos hechos en base a los casos estudiados en profundidad, podemos decir que, anualmente, en un módulo criador de 40 hectáreas con un modelo de autogestión, el campo colectivo podría estar dejándole libre a la familia alrededor de U\$S 2.800 por año, o sea, U\$S 233 por mes. Esto sin contar imprevistos, y tomando el dato del campo estabilizado, es decir, que todos los integrantes tienen la misma cantidad de animales y/u opten por un sistema de propiedad colectiva del rodeo.

Una vez hecho este cálculo, no hay que perder de vista las ganancias y/o posibilidades que representa la escala. Un ejemplo es que un rodeo mayor permitió, en dos de los tres casos, acceder a la tecnología de la inseminación artificial y a la compra de toros de raza para el repaso posterior a la inseminación, con la consiguiente mejora genética. Muchos de los integrantes del grupo no hubieran podido hacer eso por su cuenta.

Por otra parte, recordemos también lo planteado en los talleres de validación en relación a los aspectos no tangibles de las ganancias de los procesos colectivos: aprendizajes, vínculos sociales, ejercicio de la democracia y la participación. Surge aquí otra línea a profundizar en futuras investigaciones, buscando dimensionar mejor esta relación entre escala productiva y costos (tangibles y no tangibles) del proceso colectivo de producción en el marco de una organización de productores; y también buscar una valoración concreta de las dimensiones no tangibles mencionadas como beneficios o ganancias de funcionar en grupo.

6.5. Rol de las organizaciones

Se encontró una gran heterogeneidad, tanto en los talleres de validación como en los estudios de caso en profundidad, en cuanto al rol que las organizaciones juegan en los procesos colectivos de acceso a la tierra.

Dicho rol responde, entre otros factores, a la historia previa de la organización, la forma en que accede al campo, las dimensiones del campo en cuestión, la existencia o no de cuadros técnicos y/o administrativos estables, la perspectiva de los directivos en relación al campo, y a la misión de la SFR en esa zona en concreto. Así, se observan casos en los que, una vez que se organizó un colectivo trabajando el campo, la organización se limita a pedir informes periódicos. Otros en los que ésta cuenta con equipos técnicos que gestionan el campo, prestando servicios a las familias productoras socias. Y otros en los que la Comisión Directiva participa en todas las reuniones de grupo, y tiene derecho a voto en las decisiones, contando también la SFR con un cupo de animales dentro del campo, que le permita financiar una parte de su funcionamiento.



Cartelera ubicada en el salón de MEVIR de Cerros de Vera

En lo formal también se encontraron casos en los que la organización es titular del contrato de arrendamiento frente al INC, y casos en los que la titularidad quedó desde el principio en manos del grupo, cumpliendo la organización un rol de aval inicial.

Cada organización visualiza aspectos positivos y negativos del rol que juega dentro del proceso colectivo, y busca desempeñarlo de la mejor manera en beneficio de sus asociados. Se observa en los talleres de validación un gran interés de los directivos por el intercambio con sus pares, por conocer otras experiencias, y las formas en que han encarado los conflictos y desarrollado estrategias para solucionarlos.

6.6. Rol de los técnicos

Tanto en los talleres de validación como en cada estudio en profundidad, se observaron diferentes roles asumidos por los técnicos en el asesoramiento de los grupos que explotan de forma colectiva un campo ganadero.

Se encontraron casos de vínculos familiares y trabajo honorario, casos de apoyo desde la organización local en el marco del Proyecto de Fortalecimiento Institucional (fondos de la Dirección General de Desarrollo, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca), y casos que consideran que no necesitan un técnico que lo apoye en la gestión cotidiana del campo colectivo. Estos últimos buscan apoyo técnico puntual para la redacción de proyectos, para obtener fondos del Estado o internacionales.

“El técnico es importante, pero tiene que pasar desapercibido, nos asesora y después nosotros decidimos”; “¿Un técnico? Te dicen lo que tenés que hacer, te cobran un platal, se van y vos quedás haciendo solo”. “La SFR te permite acceder a la asistencia técnica, ¿a ti te parece que podrías hacer todos estos números sin un técnico? *Respuesta:* Yo sé hacer cuentas...”. “Una de las fortalezas que tenemos nosotros es que contamos con apoyo de técnicos de confianza desde el principio”. Asimismo, se visualizan casos donde se plantea que “el técnico ayuda con la mirada de afuera”, y otros donde se dice: “el técnico debería ir a porcentaje, así nos aseguramos que está comprometido con que las cosas salgan bien”.



Como en otros aspectos del funcionamiento del grupo, este punto también presenta gran heterogeneidad. Se trata de emprendimientos donde no siempre la escala es suficiente para pagar un técnico 100% privado, o no hay acuerdos en la necesidad del mismo, por lo que los grupos van desarrollando diferentes estrategias para lograr aquellos apoyos en los que visualizan que hay necesidad.

6.7. Densidad de interacción

La densidad de interacción también presentó diferencias entre lo evaluado en el formulario y lo constatado en los estudios en profundidad, lo que era de esperarse, dado lo complejo de la variable. Uno de los factores identificados fue que el formulario apuntaba básicamente a espacios formales de interacción; sin embargo, aquellos grupos con trayectoria más extensa, previo a la adjudicación del campo, utilizan gran cantidad de espacios no formales para la interacción, que fueron subevaluados por el formulario.

Así, se encontró un caso que había sido clasificado como de baja intensidad de interacción debido a que la frecuencia de los espacios de interacción formales era baja; sin embargo, debido a su extensa trayectoria previa, este grupo utiliza una variedad de espacios de encuentro no formales para la discusión y definición de muchos aspectos de la gestión colectiva de la producción.

Por otra parte, el haber unificado en esta variable la interacción “hacia adentro” y “hacia afuera”, también fue evaluado después como no pertinente, ya que se trata de dos tipos de interacciones muy distintas, que en realidad compiten entre sí, y se dan en momentos diferentes de la evolución del grupo. Así, grupos que en la clasificación del relevamiento mediante la tipología tenían bajo nivel de interacción, luego en el estudio en profundidad se verificó que esto no era así.



Los procesos de producción de carne y de grupo, se están dando en los campos colectivos con diferentes niveles de fluidez y conflicto. También con distintos grados de explicitación y de conciencia de dichos procesos. Todos los actores con los que se trabajó en esta investigación, demostraron gran interés por el intercambio con otras personas viviendo una experiencia similar, por conocer sus aprendizajes y las diferentes estrategias desarrolladas para transitar los problemas que van surgiendo en la cotidiana.

También se visualiza la importancia de que los técnicos, llevando adelante el apoyo a las experiencias colectivas, tengan espacios de revisión de su tarea concreta. Esto obedece a que la oferta de formación técnica para el trabajo con colectivos es escasa y, en general, los técnicos agrarios no acceden a ella por diferentes motivos. La interdisciplina, por su parte, también presenta complejidades con las que los técnicos deben lidiar en la cotidiana del trabajo con los colectivos, y debe ser bien dimensionada a la hora de planificar dedicación.

Surge de esta investigación —y es discutido con los técnicos del INC— la necesidad de un trabajo previo a la adjudicación con los grupos que solicitan tierra. Esto se debe a que muchos de ellos se forman en función de los llamados y, por lo tanto, ponen en juego la construcción grupal al mismo tiempo que el proceso de producción de carne, lo que lleva a una suma de conflictos que después son difíciles de procesar dentro de los tiempos que imponen los ciclos productivos. Hay acuerdo en dicha necesidad; queda planteada la pregunta de a quién le corresponde dicho trabajo previo.

Una vez adjudicada la fracción, se considera importante que el grupo cuente con apoyo técnico en sus primeras etapas como colectivo. Dado que se trata de una combinación de procesos productivos y sociales, es sustancial que el enfoque de trabajo sobre este tema sea interdisciplinario. Y que dure un mínimo de tres o cuatro ciclos de producción, de forma que permita evaluar dinámicas, encontrar problemas, aplicar propuestas de mejora y volver a evaluar.

Se observa la necesidad de seguir profundizando en el análisis y comprensión de los procesos colectivos de acceso a la tierra, de forma de poder apoyarlos en su realidad concreta, en la gestión de la producción y de los conflictos inherentes a este tipo de experiencia. Los conflictos no pueden evitarse, estarán siempre presentes en situaciones de interacción social, pero es importante que sean oportunidad de desarrollo para el grupo, y no de fractura del colectivo.

Analizando el mapeo de problemas realizado, puede verse que los problemas que surgen con mayor frecuencia para los grupos (aunque con magnitud variable) son de índole económica. En segundo lugar, vienen los problemas de infraestructura y de funcionamiento grupal.

El rol a jugar por las organizaciones locales, tanto en su proceso de fortalecimiento interno como en su función de apoyo a la producción familiar, también es un capítulo de suma importancia a desarrollar, para poder apoyarlas cabalmente. Se pudo ver a lo largo de la investigación que, así como son de diversos los emprendimientos colectivos de acceso a la tierra, así son de diversas las organizaciones locales que los encuadran. Así, pudo verse organizaciones llevando adelante el proceso productivo, consiguiendo apoyo para la asistencia técnica de los grupos o para las inversiones necesarias para el armado de la infraestructura para la producción, brindando servicios productivos a las familias productoras de su zona de influencia, avalando procesos, etc. No existe un rol único a desarrollar por las organizaciones. Conocer y entender mejor esa heterogeneidad es importante para que los apoyos realmente sumen al proceso.

Líneas de trabajo a futuro

Surgen también como líneas de trabajo a futuro, la generación de espacios de intercambio entre los emprendimientos colectivos y entre las organizaciones locales que se relacionan con ellos. Dichos espacios se visualizan como oportunidad de formación y de encuentro, y fueron propuestos por los referentes en los talleres de validación y por los integrantes de los grupos en los estudios de caso.

Otra línea que se plantea como importante y necesaria, es el trabajo con los técnicos que acompañan estos procesos, planteándose para ellos también la importancia de espacios de encuentro y formación sobre la tarea concreta, y la interdisciplina con la que trabajan muchos de ellos en la cotidiana.

El trabajo a nivel de los beneficios tangibles (económico-productivos) de los emprendimientos colectivos, se considera de importancia en la búsqueda de mejores apoyos para los mismos, y para la generación de herramientas que mejoren futuras propuestas colectivas. Se considera que debería complementarse con la búsqueda de la participación, y de formas de visibilizar aquellos beneficios no tangibles del trabajo en grupo. Este punto refiere tanto a los productores y sus familias como a las organizaciones de base.

Queda planteada también la inquietud de las organizaciones y los grupos en relación a los aspectos formales y tributarios de los campos (DGI y BPS), aspecto en el que CNFR comienza, en el marco de esta investigación, a realizar consultas formales. Esto se configura también como una línea de trabajo a futuro.

Finalmente, surge en los talleres de validación, el planteo en relación a temáticas de género en el marco de estos procesos colectivos, lo cual queda asentado como futura línea de trabajo.

Impreso en: **Impresos DIB** - Marta Pérez Ríos
en Octubre de 2017 - Fray Bentos 4038
Tel.: 2504 5928
Dep. Legal: 372.429

Diseño Gráfico: **Ser Gráficos**

