

## Integración productiva ganadero-forestal: evaluación de impacto en dos clubes agrarios en el departamento de Durazno, Uruguay

Acosta Liber<sup>1</sup>, Courdin Virginia<sup>2</sup>, Arbeletche Pedro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Universidad de la República, Facultad de Veterinaria, Departamento Salud en los Sistemas Pecuarios. Estación Experimental «Dr. Mario A. Cassinoni». Ruta 3 km 363, Paysandú. Correo electrónico: ecoyadpaysandu@hotmail.com*

<sup>2</sup> *Universidad de la República, Facultad de Agronomía, Departamento de Ciencias Sociales. Estación Experimental «Dr. Mario A. Cassinoni». Paysandú*

Recibido: 2017-06-24 Aceptado: 2017-07-11

### Resumen

El trabajo tuvo como objetivo evaluar el impacto socioeconómico sobre dos clubes agrarios del Movimiento de Juventud Agraria del Acuerdo de Cooperación con la empresa forestal Montes del Plata, en el marco del Programa de Integración Productiva de la misma, en el departamento de Durazno, Uruguay. El diseño metodológico fue de corte cualitativo, utilizando la investigación evaluativa como método, a través de la evaluación de impacto, basada en las dimensiones de pertinencia, eficacia y sostenibilidad. Las herramientas de recolección de información fueron la encuesta y la entrevista semiestructurada a informantes calificados y a los productores integrantes de ambos clubes. Del análisis de los resultados surgen marcadas diferencias entre los clubes agrarios, las que radican en su conformación, historia y funcionamiento grupal, manejo productivo en el campo forestal y proyecciones de futuro. Entre los productores integrantes de los clubes agrarios existe una buena percepción y positiva evaluación de impacto del Programa en todas sus dimensiones, fundamentalmente en la posibilidad de acceso al recurso tierra y en las de desarrollo de distintos aspectos a partir del proceso grupal. El alcance y profundidad del impacto del acuerdo en cada grupo está marcado por las diferencias en el proceso histórico grupal y su fortalecimiento a partir de este emprendimiento.

**Palabras clave:** pertinencia, eficiencia y eficacia, sostenibilidad, producción familiar

## Productive Integration of Livestock and Forestry: Impact Assessment in Two Agrarian Clubs in the Department of Durazno, Uruguay

### Summary

The aim of this study was to evaluate the socioeconomic impact on two agrarian clubs (Agrarian Youth Movement) of a Cooperation Agreement with the forestry company Montes del Plata, within the framework of the Productive Integration Program of the Agrarian Youth Movement in Durazno, Uruguay. The methodological design was qualitative, using the evaluative research as a technique, through impact assessment based on the dimensions of relevance, effectiveness and sustainability. The tools for obtaining the information were the survey and the semi-structured interview with qualified informants and farmers members of both clubs. The analysis of the results showed remarkable differences between the agrarian clubs, mainly due to their distinct conformation, history, working dynamics, productive management of the pasture area in the forest, and their future plans. Among the beneficiary farmers there is a good perception and a positive evaluation of the Program in all dimensions, mainly about the access to the land as a resource, and in the development of different aspects from the group process. The scope and depth of the impact of the agreement in each group are marked by the differences in the group historical process and its strengthening from this enterprise.

**Keywords:** relevance, efficiency and effectiveness, sustainability, family farms

## Introducción

Uruguay y los países vecinos conocieron desde los años noventa una verdadera revolución agraria donde se expandió una silvicultura inicialmente marginal, fueron incorporados con gran rapidez sistemas de producción agrícolas liderados por la soja transgénica, y se intensificó en pocos años la producción ganadera. El retroceso de la actividad emblemática de la región, la ganadería extensiva, se lee en el paisaje al observar cómo el campo natural ha ido cediendo espacio a las praderas, a los cultivos agrícolas, y por supuesto, a inmensas plantaciones forestales (Gautreau, 2014). En el mismo sentido, Courdin, Viñoles y Ferreira (2010), afirman que en las últimas décadas la ganadería extensiva ha enfrentado cambios productivos, económicos y sociales que han modificado el paisaje del país, provocados entre otros por el incremento en la superficie de la forestación.

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

En el nuevo contexto y nuevas dinámicas del sector agropecuario uruguayo existen políticas y estrategias institucionales y empresariales, como las de integración productiva, que tienen entre otros objetivos el desarrollo de la producción ganadera familiar, la radicación y permanencia de las familias en el medio rural, etc. La integración productiva es definida por algunos autores como un proyecto de asociativismo en donde los productores trabajan y obtienen beneficios en forma conjunta. Estos pueden ser tangibles, como incrementar las ventas o reducir los costos, lo cual los motiva a asumir retos y a difundir las ventajas de la colaboración y la cooperación inter-empresarial (Mora y De Regil, 2012). Según Pendón et al. (2013), esta modali-

dad mediante la cual las empresas generan ventajas competitivas a través de relaciones con su entorno, también son una forma de cooperación inter-empresarial voluntaria y deliberada, entre empresas y organizaciones independientes, que permite a los participantes incrementar su productividad, acelerar su capacidad de aprendizaje y lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar trabajando de manera aislada. En nuestro caso se considera que el Acuerdo de Cooperación formalizado en el año 2013 entre el Movimiento de Juventud Agraria (MJA)<sup>1</sup> y la empresa forestal Montes del Plata (MDP), específicamente con su Programa de Integración Productiva (PIP)<sup>2</sup> es un claro ejemplo de ello, al cual ponemos foco para realizar la evaluación de impacto.

La evaluación de impacto de un proyecto social, según autores como Castro y Chaves (1994), es definida como el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función del problema social, se hayan producido en las condiciones sociales de la población objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa. Para Mokate (1999) existen cuatro criterios –eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad– que representan pautas prioritarias para el análisis de programas sociales. A nivel nacional, De Hegedüs (2013) y Bono (2014) definen como herramientas de la evaluación de impacto las dimensiones de pertinencia, eficacia y efectividad, y sostenibilidad, las cuales fueron tomadas en este estudio para realizar una mejor comprensión del impacto de la integración.

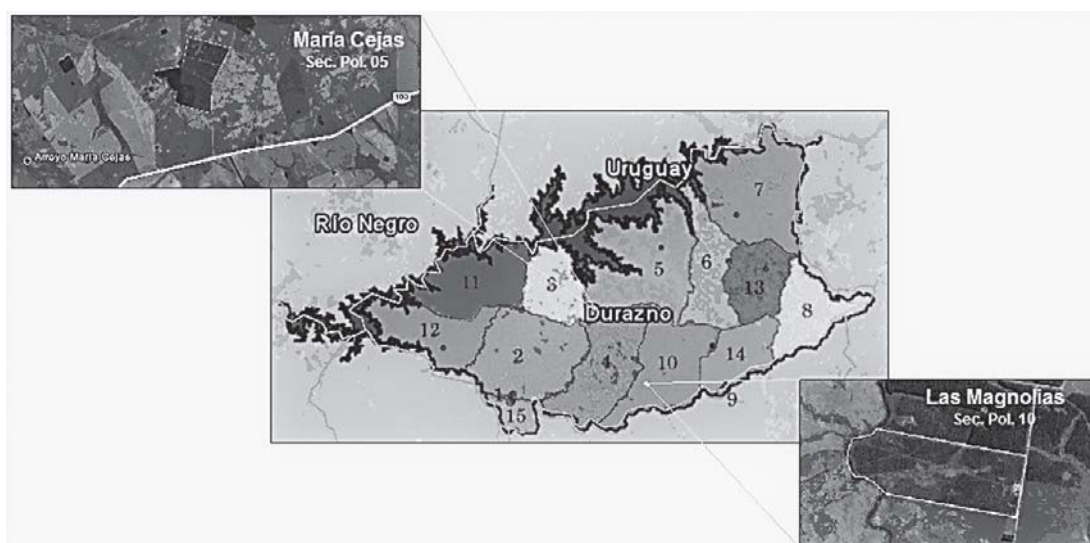
La presente investigación consistió en realizar un diagnóstico socioeconómico y una evaluación de impacto del PIP en los participantes del Acuerdo de Cooperación, los Clubes Agrarios «Dos Divisas» (Campo María Cejas) y «Bañado Grande» (Campo Las Magnolias) (Figura 1).

## Metodología

Esta investigación es evaluativa de carácter aplicado. Caer dentro del paradigma cualitativo, y fue realizada en el período mayo 2014-mayo 2016. La estrategia metodológica

<sup>1</sup> El MJA es una organización que surge en 1945, con el fin de propender la radicación del joven y la familia rural en el campo con el propósito de capacitarlos y transferirles tecnologías, y de esta forma incidir directamente en el desarrollo nacional.

<sup>2</sup> El PIP tiene como objetivo la optimización del uso de la tierra y la maximización de los beneficios que se producen en la integración de la forestación con otras formas de explotación agropecuaria. Los campos forestados mantienen una relación en la cual en promedio el 65 % se foresta y el 35 % no se foresta, y es donde se integra a la ganadería y la apicultura, mediante contratos de pastoreo con productores o grupos de productores y apicultores.



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

Fuente: Montes del Plata (comunicación personal, 2015).

para la evaluación de impacto socioeconómico del Acuerdo de Cooperación entre el MJA y MDP consistió en un estudio de caso<sup>3</sup> de tipo exploratorio<sup>4</sup> y múltiple<sup>5</sup> (Yin, 1994) de dos clubes agrarios: Bañado Grande y Dos Divisas.

Para la recolección de información se utilizaron la entrevista semiestructurada y la encuesta. Las entrevistas semiestructuradas son un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado proceso, grupo o situación, utilizando una guía de conversación en la cual los tópicos son determinados previamente (Blanchet y Gotman, 2005). Las encuestas, sea por muestreo o a toda la población, son un modo de obtener información, preguntando a los individuos que son objeto de la investigación mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario con el fin de estudiarlos (Batthyány et al., 2011).

<sup>3</sup> El estudio de caso se emplea para estudiar individuos, organizaciones, comunidades o grupos en un entorno o situación única, de forma intensa y lo más detallada posible (Stake, 1995)

<sup>4</sup> Los estudios exploratorios responden a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema o de algunas de las variables o aspectos en él implicados, buscando lo nuevo por sobre la confirmación de lo que ya sabemos. Las exploraciones proveen datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas (Vieytes, 2004).

<sup>5</sup> Los diseños de investigación de casos múltiples se distinguen por sus posibilidades para la construcción y desarrollo de teoría, pudiéndose tomar como punto de partida la guía de un determinado marco conceptual y teórico. Estos se basan en la lógica de la replicación y de la comparación de sus hallazgos y resultados (Vasilachis, 2006).

En este caso, la encuesta se utilizó solo con fines de caracterizar los productores y sus unidades productivas, y los datos provenientes de la misma no se analizaron cuantitativamente.

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

El trabajo de campo se dividió en dos etapas: la primera, exploratoria y de aproximación al Acuerdo, a las unidades de análisis y a las unidades espaciales. Las fuentes de información fueron productores pertenecientes a los clubes agrarios (cuatro entrevistas) y técnicos vinculados a la experiencia (cinco entrevistas). Para la segunda etapa de evaluación en profundidad, las fuentes de información fueron todos los productores integrantes de los clubes participantes del Acuerdo (catorce entrevistas) (Cuadro 1).

Las dimensiones utilizadas en el estudio para evaluar el impacto fueron pertinencia, eficacia y efectividad, y sostenibilidad (De Hegedüs, 2013; Bono, 2014), las cuales se definen a continuación.

La dimensión *pertinencia* se define como el análisis de si los objetivos y resultados son adecuados, ajustados y congruentes con los problemas o necesidades existentes y las prioridades de los productores. En nuestro caso, esta

**Cuadro 1.** Etapas de la metodología.

ETAPAS	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES DE CAMPO
I. Caracterización de la zona de trabajo	Relevamiento y sistematización de información secundaria	
	Gira por la zona	Entrevistas a cuatro productores líderes de los grupos del MJA
	Entrevistas a informantes calificados	Tres entrevistas a técnicos de MDP, una entrevista a extensionista de MJA, una entrevista a técnico del MGAP
II. Descripción y caracterización de los productores ganaderos familiares y sus unidades de producción	Recolección de información a través de visitas a los integrantes de los grupos seleccionados del MJA	Catorce encuestas de tipo censal
III. Evaluación de impacto del acuerdo de cooperación MJA-MDP	Recolección de información a través de visitas a los integrantes de los grupos seleccionados del MJA	Catorce entrevistas semiestructuradas
IV. Procesamiento de la información	Procesamiento y sistematización de la información recolectada	
	Discusión y conclusiones finales	

dimensión analiza si el Acuerdo de Cooperación responde a las necesidades reales de desarrollo socioeconómico. Ello implica el análisis de la adecuación, pertinencia y congruencia tanto de los objetivos específicos del Acuerdo como de sus resultados reales, en relación al contexto socioeconómico, institucional y físico del que se trate, y con las prioridades definidas por los productores integrantes de los clubes agrarios. El análisis de la pertinencia permite determinar de forma dinámica, la validez del Acuerdo de Cooperación frente a los cambios que pueden ocurrir durante la implementación. La evaluación de la pertinencia culmina con el estudio de la congruencia entre los medios disponibles y los objetivos, y entre los objetivos de las distintas partes integrantes.

La dimensión *eficacia y efectividad* se entiende como el grado o magnitud en que los objetivos de los clubes agrarios y de los productores integrantes de los mismos son alcanzados a través de la ejecución del Acuerdo de Cooperación. Se busca identificar los resultados y evaluar el grado y la magnitud en que han alcanzado sus objetivos y la calidad de los impactos de las acciones sobre el medio en el que el Acuerdo de Cooperación pretendía intervenir. Además, se intenta identificar logros no previstos en el diseño del mismo y tiene por objetivo vincular las acciones a los resultados. También se tiene en cuenta para evaluar la eficacia el grado de dedicación de los actores del Acuerdo de Cooperación y los vínculos activos con otras organizacio-

nes o instituciones locales, intentando caracterizar las acciones más importantes llevadas a cabo con estas.

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

## Resultados y discusión

### Caracterización de los clubes agrarios

#### *Club Bañado Grande*

Este club surge a partir de la preocupación de varios vecinos de reunirse para tratar problemáticas comunes como ser el abigeato, la inseguridad y la disponibilidad de maquinaria; lo que derivó en la creación de un grupo «formal» de productores familiares pertenecientes a los alrededores de la capital departamental. El grupo se consolidó en 2011 y está integrado por ocho familias, de las cuales siete participan del Acuerdo con la empresa MDP (Cuadro 2). Actualmente el grupo cuenta con un presidente, un secretario y un tesorero; y mantiene una frecuencia mensual de reuniones para tomar decisiones acerca del funcionamiento del mismo y de la experiencia que están llevando a cabo con la empresa MDP.

**Cuadro 2.** Características de los integrantes del Club Agrario Bañado Grande.

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

UI, universitario incompleto; TI, terciario incompleto; EA, escuela agraria; U, universitario; CBC, ciclo básico completo; TT, terciario técnico.

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

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

El sistema productivo desarrollado es recría de novillos por ser una categoría de bajo requerimiento de supervisión. Cada integrante del grupo posee un cupo de animales (del cual mantiene la propiedad individual) que puede ingresar al campo y que en algún caso ha sido cedido a otro integrante del grupo. El cupo es de 10 novillos y se ajusta cada seis meses, con el objetivo de adecuar la carga del campo al crecimiento y desarrollo de los animales y las pasturas. En la actualidad, el campo cuenta con 56 vacunos, 64 lanares y 5 yeguarizos. Los lanares corresponden al cupo de uno de los integrantes. Los vacunos se reparten en los otros seis cupos o productores. Los yeguarizos no ocupan ningún cupo porque son utilizados para el manejo animal común del grupo. Los animales son manejados de forma conjunta por el grupo, dividiéndose las tareas de manera que todos participen, turnándose para las actividades semanales (recorridas) y las mensuales (sanidad, etc.). El

**Cuadro 3.** Características de los integrantes del Club Agrario Dos Divisas.

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

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

campo no cuenta con instalaciones para el manejo de los animales.

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

#### *Club Dos Divisas*

Este Club se inicia en 2012 en el marco de actividades del Centro de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Durazno. La directora de dicho Centro se interesó por la experiencia del Club Agrario Bañado Grande, y promovió la realización de reuniones para ahondar conocimientos, integrar al grupo y crear vínculos institucionales (sobre todo con el MJA); con el fin acceder a los campos forestales. Actualmente el Club se integra por siete familias pertenecientes a la zona María Cejas (Figura 1), de las cuales cuatro viven en la zona rural y tres residen en la ciudad de Durazno (Cuadro 3). Al inicio, el club participó en el Plan Ovino y en 2013 realiza el convenio con la empresa MDP.

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

Además, dos integrantes del grupo poseen 40 vacunos y 90 ovinos propios que pastorean en el predio, cantidad que fluctúa a lo largo del año según la cantidad de forraje a ofrecer. Estos dos integrantes del grupo son los responsables de la toma de decisiones y las tareas de manejo de los animales, así como de hacerse cargo del pago de la renta a Montes del Plata. Además, otras tres familias participan en algunas instancias en el manejo de animales, pero no de forma frecuente como los anteriores.

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

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

#### **Evaluación de impacto**

La evaluación de *impacto* del Acuerdo de Cooperación MDP-MJA se realizó en un sentido amplio abarcando tres

dimensiones: *pertinencia, eficacia y efectividad, y sostenibilidad*. Para cada una se presentan sus respectivos indicadores de evaluación; en los cuales se deja constancia de lo dicho por los productores a través de la sistematización de sus respuestas.

#### *Indicadores de la dimensión pertinencia*

La dimensión *pertinencia* consiste en el análisis de si los objetivos y los resultados tienen coherencia y congruencia con las problemáticas y prioridades que los productores identifican. Los indicadores a relevar para esta dimensión fueron: *focalización, satisfacción y construcción de la demanda*. El indicador *focalización* relewa las variables, condiciones, actividades y aspectos que hacen posible el cumplimiento de los principales objetivos del Acuerdo.

Los clubes focalizan de forma distinta entre ellos las variables en las cuales tiene impacto el Acuerdo en general, y la integración productiva en particular (Cuadro 4). Ambos clubes focalizan como variable de impacto el acceso al recurso tierra, que consideran un recurso muy escaso para sus situaciones económicas y financieras, lo cual concuerda con lo expresado por Tommasino, González y Franco (2006). Esta focalización está dada porque el Acuerdo les permite incrementar el capital, principalmente en animales, dada la mayor superficie a explotar; lo que permite mejorar los ingresos, y por lo tanto seguir radicados y trabajando en el medio rural en su medio de vida (lo que les es vocacional). El Club Bañado Grande focaliza adicionalmente dos variables de impacto: una hacia los jóvenes, en los cuales el Acuerdo genera una motivación como oportunidad de trabajo, convocándolos a la participación, y otra en el fortalecimiento grupal, dado por la experiencia que implica el trabajo colectivo y las actividades compartidas. Es de recalcar que este club es el que presenta más jóvenes radicados en los predios, generando posibilidades de sucesión de los mismos. Asimismo, este club vive el proceso colectivo, la formación de capital social de unión (Woolcok y Narayan, 2000), antes de la formalización del Acuerdo, y esta experiencia implicó un aprendizaje, otra dinámica de funcionamiento y mayor compromiso, lo que es evaluado positivamente.

El indicador *satisfacción* es la percepción positiva o negativa de los alcances del Acuerdo.

En cuanto a la *satisfacción* de los grupos respecto al Acuerdo, ambos evalúan de forma positiva el acceso a la tierra, ya que les permite acumular capital en animales, completar ciclos productivos –dado que la escala de sus predios de origen no les permite criar ni invernar

**Cuadro 4.** Focalización.

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

animales– y mejorar la comercialización, ya que el aumento de superficie permite diluir carga y poder especular más con el mejor momento de venta en función de los mejores precios (Cuadro 5). De las interacciones y efectos descritos por Arbetche, Courdin y Oliveira (2007), que provocan en la ganadería, el crecimiento sojero y la forestación, se es coincidente en que la forestación compite por las mismas áreas con la ganadería, teniendo como efecto importante el incremento de la renta de la tierra. Esto se suma a la escasez en cuanto a disponibilidad de superficies acordes a los productores ganaderos familiares, lo cual les impide competir en el mercado por este recurso. Con este Acuerdo los productores de los grupos pudieron tener acceso al recur-

so tierra y además manejar opciones para seguir, por esta vía y con algunas alternativas tecnológicas, aumentando la superficie a explotar y la acumulación de capital.

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

El indicador *construcción de la demanda* releva el proceso, origen, necesidades y condicionantes que determinaron la incorporación al Acuerdo.

**Cuadro 5.** Satisfacción.

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

**Cuadro 6.** Construcción de la demanda

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

En este indicador los clubes analizados muestran diferencias entre ellos (Cuadro 6). Los productores del Club Bañado Grande tienen una historia previa de proceso asociativo, de compromiso colectivo al momento de conformación del Club Agrario y más aún luego del acceso al campo de MDP. La participación y la pertenencia al club se visualizan en todos sus integrantes. Contrariamente, los productores del Club Dos Divisas se nuclearon por la posibilidad de acceder al campo forestal, y fue en simultáneo que se integraron al MJA, teniendo como ejemplo la experiencia asociativa y la integración al MJA del otro club. De esta forma, se deja ver en el club Dos Divisas un proceso más relacionado a liderazgos que a participación colectiva. Esto los diferencia sustancialmente en la construcción de su capital social de unión y sus consecuentes beneficios; tal como lo considera Woolcock (2001), quien afirma que el capital social debe centrarse en sus orígenes (que son de naturaleza multidimensional) y en lo que es en lugar de lo que hace, ya que es una variable relacional, sociológica más que psicológica.

El estudio de caso de ambos clubes agrarios muestra cómo han acudido a estrategias asociativas para mejorar la escala y la inserción en los mercados, así como para fortalecer el capital humano, generando un abanico de redes sociales para enfrentar la pobreza y la vulnerabilidad, solucionar conflictos y/o aprovechar nuevas oportunidades, aspectos descritos por Woolcock (2001) y Courdin (2013). Muestra también que las diferencias de historia y construcción de la demanda entre ambos clubes son determinantes y tienen su impacto en la profundidad en que se dan el proceso asociativo y la construcción de capital social de unión; y en la formalización de institucionalidad dentro del MJA (capital social de puente, vínculos horizontales); siendo más profundos y relevantes en el Club Bañado Grande. Sería importante considerar este aspecto al momento de la con-

formación de nuevos grupos o clubes con objetivos de ingresar al PIP.

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

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

Para evaluar el impacto en la dimensión *eficacia y efectividad*, tomaremos en cuenta los objetivos del proyecto, los resultados obtenidos y el grado o magnitud en que se han alcanzado los mismos, las externalidades generadas y las características generales del funcionamiento de la experiencia. Los indicadores establecidos fueron el cumplimiento de las metas grupales (club agrario) y los logros no previstos en el Acuerdo.

El indicador metas grupales-cumplimiento es la definición de las metas planteadas por los clubes agrarios en función del Acuerdo y la determinación del grado de cumplimiento de las mismas (Cuadro 7).

El Club Bañado Grande se planteó metas amplias y variadas, vinculadas con mejorar la seguridad en la zona donde residen, generar una red de vínculos sociales y mejorar los aspectos productivos. El grupo entiende que las mismas se han cumplido sin inconvenientes. A su vez, el grupo considera que la dinámica propia del colectivo y las instituciones vinculadas al mismo hacen que estén siempre sujetos a propuestas, proyectos y actividades que les permiten concretar logros, pero no centrarse ni generar metas propias del club, las cuales hace tiempo no se piensan, plantean o discuten.



**Cuadro 7.** Metas grupales/cumplimiento.

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

El Club Dos Divisas definió su meta en el acceso al campo, aspecto que se cumplió. Actualmente parece estar en una etapa de proponerse nuevas metas, relacionándolas a la mejora de aspectos productivos y a la solidaridad en los aspectos grupales, vinculados a que se debe seguir trabajando para lograr un mejor funcionamiento del grupo y de la experiencia en su contexto.

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

Las diferentes formas en que ha capitalizado la experiencia ambos clubes agrarios, dado sus orígenes, historia, vínculos y objetivos, sobre todo en torno a la actividad grupal y colectiva, coinciden con los resultados de Woolcock (2001), quien plantea el capital social centrándose más en sus orígenes. Esto determina diferencias importantes en cuanto al funcionamiento, resultados, redes dentro de las comunidades, redes con otras comunidades y redes con instituciones generadas.

El indicador Logros no previstos explora las externalidades producidas a partir del Acuerdo a nivel del club agrario e individuales de los productores.

Estas son muy visibles en el Club Bañado Grande y están asociadas al funcionamiento interno del grupo y al logro de una mayor confianza e interacción, que han posibilitado el desarrollo de vínculos externos, capacitaciones,

**Cuadro 8.** Logros no previstos en el Acuerdo.

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

integración y actividades recreativas. Estos resultados se asocian a la formación o incremento del capital social, consolidación del capital social de unión y generación de capital social de puente (Woolcock y Narayan, 2000). En el Club Dos Divisas, esta consolidación y esta generación de capital social no han sido visibles para sus integrantes. Solamente destacan que en la comunidad de la zona se han comenzado a desarrollar con más frecuencia actividades sociales. A su vez, este fortalecimiento del Club Bañado Grande ha favorecido el desarrollo de capital social de escalera (Woolcock y Narayan, 2000), visualizados en los apoyos recibidos por ambas instituciones (MDP y MJA) lo que a modo de ejemplo les permitió informarse de un llamado a proyectos, presentarse y lograr con el mismo la donación de un equipo de maquinaria por parte del gobierno de China.

#### *Indicadores de la dimensión sostenibilidad*

Esta dimensión, junto con los indicadores utilizados para evaluarla, hace alusión fundamentalmente a las características y capacidad generada por el acuerdo como para sostenerse en el tiempo, así como para multiplicarse. En el caso de la dimensión *sostenibilidad*, los indi-

cadore utilizados fueron la estabilidad del Acuerdo y el aprendizaje institucional.

El indicador estabilidad del Acuerdo hace a la seguridad de permanencia en el tiempo del Acuerdo, plazos, formas y condiciones contractuales del mismo.

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

El indicador *aprendizaje institucional* refiere a las capacidades incorporadas en lo productivo y en lo organizativo, tanto a nivel individual como del club agrario a partir de la experiencia del Acuerdo.

El *aprendizaje institucional*, en el caso del Club Bañado Grande está vinculado a los aprendizajes que han tenido los productores al desarrollar la experiencia. Entre los más importantes se destacan aquellos vinculados a aspectos

**Cuadro 9.** Estabilidad del Acuerdo.

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

**Cuadro 10.** Aprendizaje institucional.

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

productivos: el manejo animal en condiciones de silvopastoreo, el ajuste de carga, el manejo sanitario en predios chicos con altas cargas y la composición de la pastura dentro y fuera del monte. El otro aspecto que destacan los productores en cuanto a los aprendizajes generados es el fortalecimiento como grupo, el trabajo en colectivo y la posibilidad de obtener logros tanto a nivel grupal como familiar. Por su lado, el Club Dos Divisas visualiza los procesos colectivos como la forma de superar ciertas limitantes, el aprendizaje intrínseco que permiten y la posibilidad de vínculos y acceso a otras fuentes de información.

## Conclusiones

Frente a los cambios en el sector agrario uruguayo de las últimas décadas, empresas como MDP y organizaciones como MJA han desarrollado estrategias tendientes a beneficiar a ambas partes mediante el uso de herramientas como la integración productiva y el asociativismo.

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

Al realizar la *evaluación de impacto*, surgen aspectos similares en la evaluación del Acuerdo de Cooperación que hacen los integrantes de ambos clubes, que están determinados básicamente por las características y condicionantes comunes que tienen los productores familiares, y diferencias que están relacionadas fundamentalmente a la historia y etapa del proceso grupal que desarrollan.

Existe pertinencia del programa, dada por la focalización y satisfacción en función del acceso al recurso tierra, que es escaso. En la competencia del mercado ellos ven limitadas sus posibilidades. Evalúan satisfactoriamente su integración al PIP, resaltando la pertinencia del Programa. El Club Bañado Grande, a diferencia del Club Dos Divisas, amplía la focalización en su impacto en los jóvenes, en los cuales genera motivación, oportunidades y espacios de

participación; y en el fortalecimiento grupal producido a partir de la experiencia.

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

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

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

La evaluación del Acuerdo de Cooperación nos permite concluir que tiene impactos socioeconómicos muy valiosos para los productores familiares integrantes del mismo, así como para los procesos asociativos que desarrollan. Estos impactos se relacionan fundamentalmente con el ac-

ceso al recurso tierra y con el desarrollo de distintos niveles y distintas dimensiones de capital social, para las dimensiones de pertinencia y eficacia estudiadas. La sostenibilidad del mismo está comprometida por la realidad y contexto (escala, dimensiones, pluriactividad, etc.) en que los productores familiares desarrollan su actividad y por condiciones específicas (prioridades de MDP, formas contractuales) del Acuerdo.

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

## Bibliografía

- Arbeletche, P., Courdin, V. y Oliveira, G. (2007). Cambios en la ganadería del litoral-oeste a causa de la expansión de la agricultura y la forestación. En *XXXIV Jornadas Uruguayas de Buiatría* (pp. 283-285). Paysandú: Central de Impresiones LTDA.
- Batthyány, K., Cabrera, M., Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., ... y Rojo, V. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales: Apuntes para un curso inicial*. Montevideo: UCUR.
- Bervejillo, J. y Tamber, A. (2014). Comportamiento del sector carne vacuna. En *Anuario OPYPA 2014* (pp. 39-59). Montevideo: MGAP.
- Blanchet, A. y Gotman, A. (2005). *L'enquete et ses méthodes: L'entretien*. Paris: Armand Colin. (Sociologie, 128).
- Bono, M. (2014). *Evaluación de impacto del componente I del Programa Ganadero en Durazno* (Tesis de Maestría). Facultad de Agronomía, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Castro, G. y Chaves, P. (1994). *Metodología Evaluación de impacto de proyectos sociales*. Caracas: UNESCO.
- Courdin, V. (2013). Asociativismo: La experiencia de los productores de la Colonia «Juan Gutiérrez» en Paysandú. *Agrociencia (Uruguay)*, 17(1), 165-174.
- Courdin, V., Viñoles, C. y Ferreira, G. (2010). Campos de recría en silvopastoreo: Una experiencia asociativa. En *1er Congreso de co-innovación de sistemas sostenibles de sustento social* (pp. 89-92). Lavalleja: FAGRO.
- De Hegedús, P. (2013). *Situación de los servicios de asistencia técnica y extensión rural (SATER) en Uruguay*. Recuperado de <http://www.inia.cl/wp-content/uploads/2014/10/Complemento-trabajo-SATER.pdf>
- DIEA. (2011). *Censo general agropecuario 2000: Resultados definitivos*. Montevideo: MGAP.
- Gautreau, P. (2014). *Forestación, territorio y ambiente, 25 años de silvicultura transnacional en Uruguay, Brasil y Argentina*. Montevideo: Editorial TRILCE.
- Mokate, K. (1999). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Recuperado de [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/3/7779/gover\\_2006\\_03\\_eficacia\\_eficiencia.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/3/7779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf)
- Mora, R. y De Regil, I. (2012). *Análisis teórico sobre la integración productiva como opción para el desarrollo de comunidades rurales*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/280079271\\_Analisis\\_teorico\\_sobre\\_la\\_integracion\\_productiva\\_como\\_opcion\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_comunidades\\_rurales](https://www.researchgate.net/publication/280079271_Analisis_teorico_sobre_la_integracion_productiva_como_opcion_para_el_desarrollo_de_comunidades_rurales)
- Pendón, M., Williams, E., Cibeira, N., Castroman, A., Couselo, R. y Granada, M. (2013). *Enfoque de integración productiva para el desarrollo económico local: Cadenas de valor, clusters y redes de empresas: Revisión conceptual y relevamiento de casos*. Buenos Aires: Facultad de Ingeniería. Universidad de la Plata.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. California: Sage Publications.
- Tommasino, H., González, M. y Franco, L. (2006). Sustentabilidad: indicadores socioeconómicos en la producción lechera familiar. En H. Tommasino y P. De Hegedús (Eds.). *Extensión: reflexiones para la intervención en el medio urbano y rural* (pp. 101-120). Montevideo: Facultad de Agronomía. Universidad de la República.
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas* (1era. ed). Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Woolcock, M. (2001). La importancia del capital social para comprender los resultados económicos y sociales. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 11-17.
- Woolcok, M. y Narayan, D. (2000). *Capital social: Implicancias para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo*. Recuperado de [http://digital.csic.es/bitstream/10261/156711/dt-0305.pdf?origin=publication\\_detail](http://digital.csic.es/bitstream/10261/156711/dt-0305.pdf?origin=publication_detail)
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos* (2da ed.). Londres: SAGE Publications.