

# INNOVACION ORGANIZACIONAL PARA EL CRECIMIENTO LA GESTIÓN DE RECURSOS ESCASOS

Jorge L. Bueno.

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-Agencia de Extensión Rural “San Javier”, Río Negro.

## 1. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es describir una intervención realizada por la Agencia de Extensión Rural INTA San Javier en el periodo 2015-2019 y que tuvo como destinatarios a pequeños productores del Valle Inferior del río Negro (VIRN). Esta experiencia fue desarrollada en el ámbito de la Mesa Forrajera (MF) del Consejo Asesor Local (CLA) de dicha agencia que depende de la Estación Experimental Agropecuaria Valle Inferior Convenio Provincia de Río Negro-INTA (EEAVI).

## 2. EL VALLE INFERIOR DEL RÍO NEGRO

Los primeros poblamientos del Valle Inferior del río Negro fueron asentamientos de pobladores originarios en las márgenes de la antigua laguna El Juncal hace unos 2.500 años (Rey, Entraigas *et al.*, 1981). La primera ocupación del hombre blanco la realizó Don Francisco de Viedma quien fundó el Fuerte del Río Negro, único asentamiento sobreviviente de los distintos poblados fundados a finales del siglo XVIII en la Patagonia. Sería el asentamiento de la ciudad de Viedma junto a su hermana Carmen de Patagones en la margen norte del río Negro. En ese entonces Viedma se encontraba a menos de un kilómetro de la margen norte de la laguna El Juncal.

Las adyacencias de la laguna fueron objeto de cultivos por los pobladores de Viedma. La misma se extendía por unos 60 km en forma paralela al río con un ancho variable de 1.500 a 4.000 metros (Rey, Entraigas *et al.*, 1981). A partir de 1928 comenzaron a ejecutarse obras para su desecamiento que concluyó en 1930. Esto generó un impacto negativo en el sistema productivo local integrado por pastizales y pajonales para la crianza de animales, así como para la producción de hortalizas y otros cultivos (Rosso, 2012). Se hizo imprescindible entonces implementar un sistema de riego para reemplazar el riego natural provocado por las crecidas de la laguna El Juncal.

A fines de 1934 la Comisión Pro-Riego del valle inferior del río Negro solicitó la sanción de una ley que pusiera en ejecución el proyecto de Riego. El gobierno de Juan Domingo Perón incluyó este emprendimiento en el Primer Plan Quinquenal e incorporó en 1946 una partida presupuestaria de 50 millones de pesos para la iniciación de trabajos para regar unas 48 mil hectáreas (Colás, 2019). En 1951 Agua y Energía Eléctrica de la Nación inició la primera etapa del canal principal de 21 kilómetros de extensión que se finalizó en 1957. Ese año se licitaron otros 40 km de canales, obra que se concretó lentamente.

con la posterior participación en el Consejo de Administración del IDEVI del sector productivo de la colonia (Decreto 476/88) que reflejaba los cambios en la Ley 200 para dar participación a los representantes de los productores (Rosso, 2012).

Entre otras cosas, el estudio de la FAO recomendó la creación de una Estación Experimental de Riego y Cultivos que fue inaugurada en 1967 (Rosso, 2012). Por tratarse de un proyecto agroindustrial se iniciaron diferentes emprendimientos de industrialización y comercialización de los productos primarios como la construcción de un frigorífico (FRIDEVI), una planta procesadora de leche (IDELEC), planta procesadora de tomate, deshidratadora y procesadora de hortalizas, además de promover la formación de cooperativas de comercialización como la Cooperativa 20 A (Tagliani *et al.*, 2011).

## 2.2 EXTENSIÓN Y DESARROLLO EN EL VALLE INFERIOR

Para llevar a cabo las acciones de promoción de la producción en el Valle Inferior del río Negro, construir un polo de desarrollo local basado en la producción primaria y su industrialización y contribuir al crecimiento de la población que trabajaría en las cadenas de servicios generados por el desarrollo productivo, el IDEVI creó el Servicio de Promoción, el cual se dividía en secciones: Promoción Agraria, Promoción Industrial, Promoción Comercial, Promoción de la Comunidad y Promoción para la Asignación de Parcelas por Concurso Público.

El Servicio de Promoción Agraria tenía la responsabilidad del asesoramiento y la planificación de la producción agropecuaria de los adjudicatarios de las parcelas y la programación, aplicación, supervisión y control de los créditos otorgados, la elaboración de programas productivos y la asistencia técnico- administrativa.

Al respecto Viretto *et al.*, (2016) describen que “El IDEVI tuvo una participación muy activa en el desarrollo de la tecnología del maíz desde los comienzos del proyecto de riego en los años '70 cuando se entregaron las primeras parcelas”. Se promovió la producción del cereal, mediante créditos a valor producto y capacitación a productores. Esta etapa de la extensión se puede enmarcar en el enfoque productivista enfocado casi exclusivamente en el ámbito parcelario. Esta visión se correspondía con el modelo desarrollista de la época donde el desarrollo se relacionaba con el crecimiento económico y estaba montado sobre la llamada “revolución verde” que representó un salto cualitativo en las tecnologías productivas.

A partir de 1983 con el regreso de la democracia se fomentó en el IDEVI una mayor participación de los productores. Se realizó un diagnóstico de la situación del proyecto de desarrollo llegándose a la conclusión que se presentaban deficiencias en aspectos socioeconómicos y productivos, aunque lo más importante era la falta de participación de los adjudicatarios en la gobernanza del instituto y la falta de comunicación entre la institución y los adjudicatarios.

A partir de 1984, se planteaba la necesidad de: promover los servicios sociales para mejorar las condiciones de vida procurando que los adjudicatarios residan en la parcela, sean productores sin intermediarios y que participen activamente en la administración del proyecto y en la elaboración de criterios para la selección de nuevos colonos. Se pretendía integrar a los

minifundios y pobreza rural. Comenzó así una política de política diferenciada para los distintos estratos y sectores productivos del complejo escenario agropecuario nacional (Alder, 2010).

Por otro lado uno de los antecedentes más importantes del enfoque del desarrollo de abajo hacia arriba llevados a cabo fue el Programa de Autodesarrollo para el Valle Inferior que hacía hincapié en el autodiagnóstico utilizando metodologías participativas (Contreras *et al.*, 1998) en los diferentes grupos de productores con los cuales trabajaban el IDEVI, INTA, la Secretaría de Planificación con el apoyo de la Vicaria de la Fraternidad del Obispado de Viedma y otros organismos como el Programa Social Agropecuario (PSA), la Escuela Secundaria de Formación Agraria (ESFA), Comisión de Fomento de San Javier, Departamento Provincial de Aguas (DPA), Vialidad de Río Negro SE (VIARSE), Dirección de Estadística y Subsecretaría de Recursos. Naturales de Río Negro (Benítez *et al.*, 1996).

Simultáneamente el PSA creado en 1993 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, comenzó a intervenir en la región atlántica de Río Negro. Se trata de un programa de asistencia crediticia y técnica para pequeños productores reunidos en grupos, los que mediante diagnósticos participativos elaboran propuestas de mejora y reciben asistencia técnica y financiera del programa.

Con la conformación de cinco grupos de pequeños productores se elaboraron proyectos productivos que fueron presentados al PSA. Los diagnósticos fueron analizados y evaluados por el equipo técnico de INTA-IDEVI.

Los diagnósticos grupales fueron puestos en común en reuniones plenarias a fin de determinar una problemática integral de los pequeños productores, priorizar los problemas y acordar el abordaje de estos mediante acciones público-privadas. Estos elementos fueron los insumos para diseñar un programa que sería puesto en práctica utilizando diferentes herramientas técnicas, financieras y de gestión, con iniciativas de los pequeños productores y para dar solución a los problemas planteados (Benítez *et al.*, 1996).

Otro ejemplo de un enfoque de abajo hacia arriba fue realizado en los municipios de Valcheta y Ramos Mexía coordinado en forma interinstitucional con articulación de la provincia de Río Negro, la EEAVI, el Proinder, el ENTE de la Región Sur, el PSA y los mencionados municipios (Bueno, 2015). Un trabajo similar se llevó adelante con la misma filosofía en General Conesa con actores y organizaciones locales, Provincia, EEAVI y el Proinder (Benítez *et al.*, 2003).

De las diferentes etapas de trabajo en extensión y desarrollo en el Valle Inferior del río Negro se puede aseverar que existe una corriente en la que muchas actividades fueron planificadas por estructuras estatales, organismos tecnológicos y de planificación del desarrollo como el IDEVI o el INTA, o Programas como Cambio Rural, con una limitada participación en la planificación de los beneficiarios de los distintos proyectos de desarrollo. Se asume que existen múltiples propuestas con un enfoque de arriba hacia abajo en la planificación del desarrollo rural o para fomentar el desarrollo de la sociedad (Cáceres, 2006 citando a Rogers, 1962).

El Cuadro 1 resume las tres últimas campañas con la ubicación de los lotes, destino de la producción, gestión de las labores y superficies sembradas en cada campaña. En las dos últimas columnas se observa el destino del maíz y la superficie sembrada. En las dos últimas campañas, los silajes se confeccionaron con picadoras autopulsadas y embudadoras de nueve pies de diámetro provenientes de otras localidades.

Para llevar a cabo los trabajos, dado que los mismos se llevarían en predios pequeños y dispersos en un radio de 15 km se necesitaron tres elementos fundamentales:

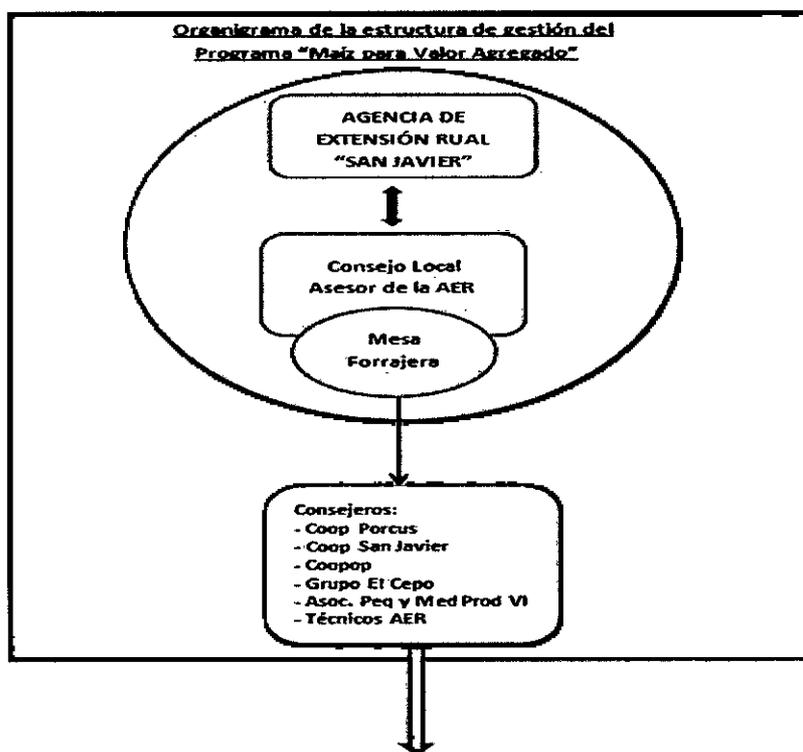
- Gestiones de compras (compras conjuntas)
- Financiamiento para adquirir insumos y realizar laboreos
- Logística para las labores agrícolas

Estos elementos conformaron la gestión del programa que además incluyó la conformación de un parque de maquinarias para satisfacer la totalidad de las labores en tiempo y forma. El parque de maquinarias utilizado provino de distintos orígenes y se describe resumidamente en el Cuadro 1.

El Cuadro 1 muestra que se trata de un conjunto de chacras con pequeñas superficies dedicadas a maíz dispersas en el espacio (Figura 2) lo que requiere de una gestión de la maquinaria que se torna compleja e implica elevados costos de traslado y tiempos muertos. El relevamiento y seguimiento de la intensidad de siembra de cada productor, la elección del lote, las labores requeridas por cada lote en particular, la siembra, fertilizaciones, control de malezas, cosecha de grano o confección de silaje de planta entera, requirieron de numerosos acuerdos grupales.

Además, de las tecnologías productivas, fueron de suma importancia las tecnologías de organización y de gestión llevadas a cabo por el conjunto de organizaciones e instituciones participantes (Figura 3).

Se destaca la participación de las siguientes organizaciones: Cooperativa de Productores Porcinos de la Patagonia Ltda. (Porcus), Cooperativa Agropecuaria San Javier Ltda, Cooperativa de Productores Orgánicos de la Patagonia Ltda. (Coopop), Agencia de Extensión Rural INTA San Javier, IDEVI, EEAVI Conv. INTA –Prov. de Río Negro: Área de Cultivos y Riego, Dirección de Ganadería de la Provincia de Río Negro, Cooperadora de la EEAVI, Contratistas Privados del Valle Inferior, Semillero KWS y Proveedores de Agro insumos del Valle Inferior.



**Organizaciones involucradas**  
**Figura 3: estructura del equipo de gestión.**

Fuente: Elaboración propia

Los principales destinatarios fueron productores familiares propietarios de chacras que no superan las 23 hectáreas, asociados a 3 cooperativas (COOPOP, Coop. Agropecuaria San Javier Ltda. y Porcus Ltda.) y productores independientes. Su actividad principal es la ganadería bovino-ovina - porcina y son adjudicatarios iniciales o de segunda ocupación de las chacras del Valle Inferior del río Negro.

Los productores porcinos comercializaban localmente con serias dificultades debido a la falta de una sala de faena local, lo que los colocaba en una situación comercial irregular (ADN, 2014, 2015). En 2016 comenzó la instalación de una Sala de Faena de tipo móvil para Pequeños Animales (SAFAVI) en la localidad de San Javier, que luego se convirtió en fija y se

consiguientes demoras y mayores de las labranzas.

#### **4.3.- Fortalezas, logros y aciertos**

El diagnóstico realizado por la MF fue el adecuado. La estrategia para producir granos fue articular la logística de las 3 cooperativas junto al INTA, MAGyP y el IDEVI lo que permitió realizar los distintos trabajos en tiempo y forma. El apoyo crediticio constituyó un aporte de importancia crítica. Por otro lado, las compras conjuntas, la logística centralizada y la gestión por parte de las organizaciones, que fue muy ardua, son los logros más importantes del programa.

Una de las cooperativas adquirió una sembradora y un carro forrajero que fueron reparadas y reacondicionadas para utilizar en la última campaña.

Los productores participaron en las diversas tareas desde las labranzas primarias y secundarias hasta la fertilización, cosecha y/o confección del silaje de planta entera. Las instituciones comprometidas como el IDEVI, EEAVI y el MAGyP de Río Negro cumplieron los compromisos asumidos.

La coordinación de esfuerzos permitió resolver la totalidad de los problemas operativos que se presentaron desde la primera a la cuarta campaña, observándose una tendencia al aumento de los productores involucrados en el programa.

#### **4.4.- Debilidades, limitaciones, tensiones, contradicciones:**

Se presentaron faltas de acuerdo entre las organizaciones de productores y una de las instituciones gubernamentales. Así mismo se discutió la priorización en la asignación del financiamiento destinado a los productores. Ambas discusiones fueron saldadas y se las considera parte de la dialéctica del funcionamiento de los grupos. No obstante, el proceso de aprendizaje resultará de suma importancia en nuevos emprendimientos y representa un aporte al crecimiento de las organizaciones y de los productores como sujetos sociales en constante vinculación y relacionamiento.

Uno de los elementos que más tensiones generó fue la lenta construcción de la Sala de Faena para Pequeños Animales del Valle Inferior que finalmente finalizó luego de 4 años de iniciadas las obras.

La principal limitación escapa al alcance del programa y es el contexto de las políticas nacionales de liberalización del comercio exterior que permiten el ingreso de carne de cerdo de países que subsidian la producción o emplean otras herramientas económicas que en igualdad de condiciones mejoran su competitividad respecto de los productos nacionales. Por otro lado, se requiere de una política económica regional, sectorial y de priorización del crecimiento de cadenas productivas, que la provincia debería promover para desarrollar las diferentes regiones.

esfuerzos conjuntos público-privados que mejoren las condiciones de vida de las personas involucradas en programas como el presente. Estos programas representan pequeños eslabones de un proceso de desarrollo rural que se construye de abajo hacia arriba y que confluye con políticas públicas arriba-abajo que permiten logros que estimulan y retroalimentan procesos de construcción colectiva. La perspectiva del actor como los denomina Norman Long (2007), es un enfoque novedoso del desarrollo rural del sujeto social protagonista de su futuro aportando ideas, inteligencia, experiencias, gestión y trabajo para la toma de decisiones que definen la marcha y el rumbo de un programa.

#### **BIBLIOGRAFIA:**

- **ADN** (2014). Avanza construcción de matadero de porcinos y ovinos. <https://www.adnrionegro.com.ar/2014/03/avanza-construccion-de-matadero-de-porcinos-y-ovinos/>
- **ADN** (2015). Se trabaja en la obra civil donde se instalará el matadero móvil de punto fijo de San Javier. <https://www.adnrionegro.com.ar/2015/08/se-trabaja-en-la-obra-civil-donde-se-instalara-el-matadero-movil-de-punto-fijo-de-san-javier/>
- **ADN** (2017a). Pesatti inauguró el matadero de San Javier. <https://www.adnrionegro.com.ar/2017/12/fue-inaugurado-el-matadero-de-san-javier/>
- **ADN** (2017b). Producen maíz en el IDEVI para bajar costos. <https://www.adnrionegro.com.ar/2017/02/producen-maiz-en-el-idevi-para-bajar-costos/>
- **ALDER, M.** (2010). Etapas de la extensión en el Valle Inferior. Información Técnica N° 28. Año 5. N° 10. Ediciones INTA. 27 pp.
- **AER San Javier.** (2016). Programa de Maíz. (Mesa de Forrajes). CLA AER INTA San Javier. 3 pp.
- **BENÍTEZ, C.** (1995). El Valle Inferior. Informe de Avance. INTA. IDEVI. s/f.
- **BENÍTEZ, C.; CLUIGT, B. y GONZÁLEZ, N.** (1996). Programa de Autodesarrollo para el Valle Inferior – Área IDEVI. Viedma. 66 pp.
- **BUENO, J. L.** (2015). La Gestión Asociada: Análisis de algunas de sus características en el trabajo de intervención Territorial en el Departamento Valcheta, provincia de Río Negro. Trabajo Integrador para optar al título de Especialista en Desarrollo Rural. Escuela para Graduados Fac. Agronomía. Universidad Nacional de Buenos Aires. Buenos Aires. 155 pp.
- **BUENO, J. L.** (2018). Como aumentar la carga animal de pequeñas superficies. Suplemento Pulso. Diario Río Negro.
- **CÁCERES, D.** (2006). Dos estrategias de articulación entre técnicos y pequeños productores. Diferentes enfoques metodológicos y tecnológicos. Cuadernos de Desarrollo Rural. Vol. 3 N° 57, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. 42 pp.
- **CAPDEVIELLE, B.** (2018). Capital y trabajo en la “nueva ganadería” argentina, primeras aproximaciones a cambios en curso. X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural. Montevideo, Uruguay.

- **KUGLER, N. M. y BARBAROSSA, R. A.** (1998). Producción de carne en dos sistemas de pastoreo rotativo sobre alfalfa. *Revista Argentina Producción Animal* 18 (1): 220-221
- **KUGLER, N. M., BARBAROSSA, R. A.; GARCILAZO, G. M. y ELIZALDE, J.** (2000). Terminación de novillos a corral con grano de avena y maíz. *Revista Argentina Producción Animal* 20 (1): 73-74.
- **KUGLER, N. M.; GARCILAZO, G. M. y BARBAROSSA, R. A.** 2004. El engorde en los valles Norpatagónicos. *Información Técnica* 22 49 p.
- **LA ROSA, F.; SANCHEZ, J. y MIÑÓN, D.** (2010). Sistemas Irrigados de producción bovina del Valle Inferior del río Negro. Estructura y funcionamiento. Período 2003-2009. *Información técnica* N° 30. EEAVI. Ediciones INTA. Viedma. 40 pp.
- **LEGISLATURA DE RÍO NEGRO.** (1961). Ley 200. Viedma. Río Negro.
- **LONG, N.** (2007). *Sociología del desarrollo. Una perspectiva centrada en el actor.* CIESAS. México. 504 pp.
- **MARTÍNEZ, R.S.; MARGIOTTA, F.; REINOSO, L.; MARTÍNEZ, R.M.** (2012). Buscando alcanzar altos rendimientos del cultivo del maíz: Experiencias en los Valles Norpatagónicos. 3° Reunión Internacional de Riego. INTA Manfredi. 17p.
- **MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA DE RÍO NEGRO.** (2017). Siembran maíz en Valle Inferior para bajar costos de la producción porcina. <https://minagri.rionegro.gov.ar/index.php?contID=41490>
- **MIÑÓN, D. P.; ÁLVAREZ, J. M.; GALLEGOS, J. J.; GARCILAZO, M. G.; BARBAROSSA, R. A y GARCÍA VINET, J. C.** (2015). Recursos forrajeros para intensificar la producción de carnes en los valles regados patagónicos. *Información Técnica* N° 36. Año 9 N 18.
- **MIÑÓN, D. P.; BOLLA, D. A.; VILLEGAS NIGRA, H. M.; ZAPATA, R.; SILVA, M. A. y VIRETTO, P.** (2016). Los corrales de engorde tras la modificación del estatus sanitario en la Patagonia Norte. en Tagliani, P. R. (Coordinador). *Tópicos de Políticas Públicas. Desarrollo Económico de la Provincia de Río Negro.* p 179-199.
- **MORLEY, F.H.W.** (1981). *Management of grazing systems.* F.H.W. Morled (ed). *Grazing Animals.* Elsevier, Amsterdam. P 379-400.
- **NOTICIAS DE RÍO NEGRO.** (2017). Exitosa siembra de maíz destinado a producción animal en el Valle Inferior <https://www.noticiasrionegro.com.ar/noticia/5377/exitosa-siembra-de-maiz-destinado-a-produccion-animal-en-el-valle-inferior>
- **SUPERCAMPO,** (2017). Porcus crece como Cooperativa. (2018). <http://supercampo.perfil.com/2018/05/porcus-crece-en-cooperativa/>
- **RED, P. P.** (2017). Cuatro cooperativas de Viedma bajan los costos de su producción porcina sembrando su propio maíz. <http://www.laredpopular.org.ar/cuatro-cooperativas-de-viedma-bajan-los-costos-de-su-produccion-porcina-sembrando-su-propio-maiz/>.
- **REY, Héctor Daniel, ENTRAIGAS, Jorge Raúl y otros** (1981). *De la laguna El Juncal a las chacras del IDEVI.* Centro de Investigaciones Científicas, Centro Universitario Regional Viedma e Instituto Desarrollo del Valle Inferior. Viedma. 87 pp.
- **REINOSO, L. y MARTÍNEZ, R. S.** (2014). Tranqueras abiertas para el maíz. *Noticias INTA.* <https://inta.gob.ar/noticias/tranqueras-abiertas-para-el-cultivo-del-maiz>