

Enfoque complementario: el Grupo Francia-Navarro

Fernando Larrambebere

*Este artículo, como enfoque complementario a los capítulos de esta publicación, presenta la experiencia de trabajo colectivo entre productores. El Grupo Francia-Navarro es presentado en forma amena. Se indican los principales aspectos de sus orígenes y trayectoria. Este artículo plasma la síntesis de los aportes de sus participantes, así como la experiencia del trabajo dentro del grupo y con instituciones, cuyos principales objetivos de funcionamiento están relacionados con la integración de conocimientos, la organización, la reafirmación de valores, la generación de afectos y sentimientos.**

Introducción

El Grupo y el PIC son creaciones que en su origen no se relacionan: distintos tiempos y diferentes metodologías. Sin embargo, los productos y las actitudes de quienes intervienen en ellos se parecen.

En el organigrama de trabajo del Plan, la actividad del Grupo ha sido adjuntada al proyecto PIC. En *esencia* son dos actividades que pueden aportarse mucho.

Esta publicación es parte de la etapa final del PIC y el Grupo Francia-Navarro participa en ella con satisfacción. El artículo es una síntesis de aportes escritos, orales y hasta espirituales, que los compañeros del Grupo han brindado.

Trato de hablar por el grupo. Sin embargo, aun involuntariamente, voy transmitiendo lo propio, a veces intencionalmente. El lector tendrá que ir reconociendo, en los distintos pasajes, cuándo es el Grupo o el escribiente quien está opinando.

El trabajo es testimonial. También, y aun a riesgo de no encontrar las palabras justas, queremos por un lado reconocer el trabajo del IPA con nosotros y, por otro, sugerir que la herramienta *grupo formal de productores* puede tener un lugar consolidado en el menú de una institución de desarrollo. Por ahí va el sentido de este.

* Quisiera mencionar a quienes intervinieron directamente en el relato o han hecho sugerencias: Ernesto Trambauer, Luis Giordano, Pablo y Elena, Dra. María Hortal (Maruja), Ignacio González y Magdalena, Verónica Cabrera, Hugo Larrosa, Rodrigo Herrero, Rafael Platero, Pablo y Magdalena Platero, Santiago Rodríguez y Gladys, José María Heguaburu, Alejandro Beherens, Carlos Fuellis (h), María Eugenia Mirande, Raúl Lenzi, Roberto Revello. Además, a quienes apoyaron esta idea: Pablo Piñeyrúa, Eduardo Olaso, Carlos Fuellis y Estela, Ariel López, Carlos Regules. Por último, quisiera mencionar a quienes, a pesar de su desaparición física, están en nuestro permanente recuerdo: Horacio Platero y Alberto Trambauer.

Qué es y cómo funciona el Grupo

Descripción

Se trata de un grupo integrado por ganaderos.

El *nombre* proviene de los parajes donde se concentraban las explotaciones: la Cuchilla de Navarro y la estación del ferrocarril Francia, en la zona este y noreste del departamento de Río Negro.

Como *antecedente* cabe que mencionar que en la zona de influencia de Paso de los Toros (donde están incluidos los parajes mencionados), durante los años ochenta y principios de los noventa, se desarrolló una original y fuerte acción de productores agrupados. Estos grupos se conocieron como grupos GAR (grupos de asistencia recíproca). Este esfuerzo estuvo liderado por el MGAP, con la intervención de sus técnicos locales, técnicos de la Estación Experimental de Tacuarembó pertenecientes al Centro de Investigaciones Agrícolas Alberto Boerger (CIAAB) y técnicos de DIEA.

Quienes fundaron (en 1998, junto con el IPA) el Grupo Francia-Navarro habían sido, en su mayoría, ex miembros de algún grupo GAR. Es importante reconocer y valorar aquella experiencia anterior, y también considerar que los fundadores habían atravesado un fuerte proceso de «selección» a favor de la cultura de los grupos. En su origen no era un grupo de amigos, sino un grupo de vecinos que tenían una necesidad en común: mediante números objetivos analizar cada empresa para saber «cómo estamos y adónde vamos».

En su visión, pretendían estar vinculados a alguna institución que les proporcionara información y vinculara al resto de la agropecuaria. Algunos intentos con técnicos privados no les habían llenado esas expectativas y continuaban sintiéndose aislados.

Ese deseo original de estar y ser, vinculado y vinculante, es otra característica a valorar cuando se analiza la experiencia. El Grupo serviría siempre y cuando se le sintiera como instrumento que generara vinculaciones positivas con terceros del sector.

Las actividades comenzaron en mayo de 1998 y continuaron ininterrumpidamente hasta el presente.

Se plantearon dos objetivos de trabajo fundamentales:

- 1) Compartir ampliamente los problemas de la gestión (en el sentido amplio del término) de cada empresa y apoyarse para buscar soluciones. Esto supuso adoptar un lenguaje común para el análisis y una metodología para aprovechar los tiempos de trabajo en conjunto.

- 2) Buscar formas de integración económica que generasen ventajas para las empresas. En aquel entonces eran muy mencionados el problema de la falta de maquinarias agrícolas en la zona, los costos generados por comisiones, fletes y el escaso poder de negociación de las empresas en forma individual. Esto sin desmedro de otras posibilidades que deberían surgir en el futuro.

El IPA aportó la asistencia del técnico regional para facilitar las actividades del grupo y, en contrapartida, contó con el respaldo o apoyo de los miembros para las actividades que se plantearan en la zona.

Debe recordarse que eran momentos difíciles o de grandes incertidumbres para el productor: el tipo de cambio, la batalla por los mercados libres de aftosa, otras amenazas

sanitarias, un generalizado y enraizado endeudamiento del sector; se hablaba de la «escala», de las asociaciones, de los inversores, en fin, del «túnel para atravesar y la luz al final de él». En resumen, era difícil visualizar el éxito del negocio ganadero.

Es en esas circunstancias y con aquellos objetivos que se inició el trabajo del Grupo Francia-Navarro. La consigna era: «Tenemos que estar preparados». Alguien, más gráfico supo decir: «Si el tren pasa, tenemos que estar en la estación».

Hoy se puede asegurar que el primer objetivo se ha cumplido a satisfacción, el segundo parcialmente, y la relación con el IPA ha sido fuerte. También se puede adelantar, siguiendo la metáfora, que el tren ha pasado y muchos proyectos del Grupo van en algún vagón. En lo que sigue trataremos de ser explícitos.

En cuanto a la *integración*, considerando la extensión en el tiempo y los vaivenes de las empresas, puede afirmarse que se mantiene firme hasta la fecha. En la actualidad está formado por quince miembros (entre los que me encuentro), de los cuales diez son fundadores o hijos de aquellos.

Son productores medianos, pequeños y grandes, pero familiares, pues en todos los casos las decisiones se toman en familia. En muchos casos, esta vive en el predio. En todos, la explotación del predio es la principal fuente de ingresos. También en todos los casos, el administrador es parte de la familia titular y participa directamente del trabajo operativo en el campo. Son predominantemente vaqueros. El lanar aparece, con una sola excepción, como rubro secundario.

Hay criadores, hay productores de ciclo completo o parcialmente completo; hay un invernador, un productor lechero que desarrolla su industria artesanal y otro explota un tambo de remisión, además de criar razas carniceras. Pero también está quien participa activamente en las actividades del Grupo, aun cuando haya tenido que desprenderse de su tierra y su explotación.

El nivel educativo es alto: hay profesionales, ingenieros agrónomos, veterinarios, contador y abogado; otros han cursado algún estudio terciario. Hay quienes han estudiado oficios en UTU o simplemente quienes terminaron primer ciclo de secundaria.

Es interesante mencionar que el Grupo integró desde el comienzo a los representantes zonales del Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL), del MGAP y del IPA. Por eso, las actividades brindan la oportunidad al intercambio de informaciones y apoyos institucionales.

Respecto a los *reglamentos* existentes no parece importante extenderse, pero sí comentar que existe un documento inicial en el que constan los objetivos, el funcionamiento y las funciones de las autoridades (presidente, secretario y tesorero) y del coordinador técnico.

El Grupo cultiva y logra capacidad para entender y solucionar las discrepancias. El funcionamiento se parece a aquel de los grupos GAR o de los CREA. Se adoptan reglas de estas organizaciones casi «dándolas por sentado».

La acción de una o dos personas que «timoneen el barco», sobre todo en los primeros años, ha sido importante para la consolidación del Grupo como organización que ha tenido (y sigue teniendo) liderazgos oportunos y efectivos.

Se explicitaron tres compromisos y se han cumplido:

1. Demostrarnos voluntad, y priorizar la disposición para cumplir proactivamente con la actividad mensual del Grupo.

2. Ser fidedignos y reservados con la información de las empresas.
3. Condicionar la admisión de nuevos integrantes a la conformidad unánime del Grupo y a un discrecional período de prueba o adaptación.

La resolución de lo demás se ha basado en discusión, mayorías y sensatez.

Se realiza una *reunión mensual*. Es el trabajo formal. Se realizan de 12 a 15 reuniones anuales, que se distribuyen entre marzo y diciembre. Además de las visitas correspondientes a cada establecimiento, hay una reunión de reencuentro, planificación y motivación a comienzo de la actividad anual (marzo), y se hace una adicional con los cierres de Carpeta Verde aún recientes (julio-agosto). El Grupo tiene una sede física en Paso de los Toros que, entre otras, se usa en estas ocasiones. Cada miembro aporta una cuota mensual que permite financiar los gastos administrativos, alquiler, representación, contratación de consultores, etcétera.

El siguiente cuadro es una combinación de los datos utilizados en la reunión de gestión del año 2008, y da una pista sobre el tipo de empresa que componen el Grupo.

Promedios ponderados y valores extremos para 11 de las empresas al 30 de julio de 2008 (ejercicio 07-08)

	Promedio	Mínimo	Máximo
Superficie	1207	135	2510
Índice Coneat	90	75	155
% de mejoramientos	11,00	0	32
Relación lanar-vacuno	1,4	0	5,8
Dotación	0,77	0,64	0,88
Carne equivalente por ha	114	64	206
Carne equivalente vacuna por ha	91	28,6	206
Ingreso bruto	127	71	249
Costos de producción	90	41	184
Ingreso neto	27	-1,6	76
% de endeudamiento	0,34	0	2
Relación insumo-producto	0,73	0,38	0,94

Los beneficiarios

Trataremos de alegar los réditos y, en lo posible, discutirlos.

Dividimos la tarea en tres secciones:

1. Los beneficios directos de los participantes.
2. Los beneficios compartidos con otros.
3. Los beneficios transferibles al y desde el IPA.

1. Los beneficios directos de los participantes

Son fáciles de imaginar y para nada originales. Fundamentalmente se dan durante la reunión mensual. En particular, en la visita al establecimiento propio. Pero tienen múltiples facetas.

Lo más inmediato surge del esfuerzo propio por presentar en forma ordenada (rápidamente entendible) la empresa y sus problemas jerarquizados. Este asunto, que en teoría no requiere de un grupo para lograrse, es sin embargo el primer diferencial importante. En el Grupo es un compromiso insoslayable, en otras realidades resulta fácilmente postergable.

A la empresa familiar ajena a grupos se le hace muy difícil concretar efectivamente este ejercicio de análisis y síntesis. En general, no se logra. Luego vienen el choque, el compartir el esfuerzo realizado, el transmitir a muchos terceros, en cuestión de minutos, la empresa y sus problemas. Los integrantes del equipo oyen, ven números, observan cosas, recorren, preguntan y reciben las preguntas del dueño de casa. Todos aprenden a escuchar y a administrar la palabra.

Luego se alcanza la discusión ordenada, la devolución y las conclusiones. Es un segundo esfuerzo intelectual del cual también todos participan. En cuestión de minutos hay que hacerlo, y se logra.

Más allá del análisis de la gestión, los problemas y planteos, en el seno del Grupo se tratan los más variados temas: desde lo puramente técnico hasta lo estratégico-empresarial; desde cuándo efectuar y financiar una inversión hasta cómo eludir futuras amenazas climáticas.

En esta amplitud de problemáticas es que los miembros del Grupo intercambian sus conocimientos. La labor del técnico se modifica: trata de ayudar a coordinar, ordenar y articular los intercambios, y desde luego hacer lo propio en la síntesis. Ellos no esperan respuestas ni proyectos, en cambio las generan y los realizan *per se*.

Un compañero muy fecundo en sus apreciaciones, frente a complicaciones aparentemente importantes, siempre pregonaba: «Las soluciones están cerca, más cerca de lo que parece, no hay que buscarlas lejos». El grupo parece haber hecho propio dicho enfoque. En la mayoría de las veces el aporte interno resulta suficiente para encarar las dificultades que se plantean. Las grandes elaboraciones tienden a descartarse.

Como se es consciente de las limitaciones, en los casos necesarios se buscan y consiguen los asesoramientos o intercambios externos especializados que se crean oportunos (ver 2. IV y 2.V).

Al culminar cada actividad todos sienten algún grado de satisfacción, pero sobre todo cierto alivio: se ha chequeado la realidad, se ha pisado la tierra, se sabe dónde se está en lo cierto y hasta dónde se escapan los detalles; se cree ver mejor el árbol y también el bosque; se ha achicado el grado de incertidumbre.

La comparación importante de números es intraempresa, no entre empresas: se analiza que pasó en cada empresa en distintos años y se proyecta lo que vendrá.

La repetición mensual tiene el efecto del refuerzo de la vacuna. Al cabo de un tiempo nos sentimos más fuertes en nuestras convicciones empresariales y, en particular, en las técnicas. Es esto, entre otras cosas, lo que nos hace sentir la necesidad del grupo.

En definitiva, se trata de un trabajo serio, objetivo, intelectual y práctico, que tiende y logra romper ese típico sentimiento de soledad en la producción. Si se comparten incertidumbres, se reducen y, por ende, se fortalece la toma de decisiones. Todos se sienten bien acompañados.

Porque creemos que esta es una carencia en la vida rural, es que pregonamos nuestra actividad.

2. Los beneficios compartidos con otros

I. El Grupo cultiva valores. Hay discusión y contraposición de ideas e interpretaciones, en el sentido más amplio que nos cabe como personas: desde lo religioso, moral y político hasta lo concreto, como puede ser la conveniencia o no de engordar una vaca. Todas las opiniones sirven y se respetan. Libertad, respeto, tolerancia y aceptación son parte del pan nuestro.

En definitiva, se generan pautas que quedan a disposición de los interesados, pero no nos rendimos cuentas.

Desde el punto de vista de la extensión, cabe el supuesto de que cada integrante lleva a su actividad cotidiana los desarrollos logrados dentro del trabajo formal del Grupo. Aspectos que vieron o escucharon fuera de su predio son pensados dentro de su empresa. Y lo mismo ocurre hacia afuera. Es un supuesto, difícilmente verificable pero, a priori, al menos aceptable.

II. El Grupo da confiabilidad a la información brindada a terceros. Este es otro efecto muy valorado: la empresa familiar es, con frecuencia, una sociedad de hecho. Suele ocurrir que parte de los socios están más o menos ajenos al devenir de los procesos de producción, comercialización y financiación, tienen otras actividades y viven lejos. En estos casos, la reunión del Grupo se transforma en una oportunidad para actualizarse y compartir los problemas con el responsable.

En definitiva, la información, además de clara y objetiva, se hace fuertemente confiable. El grupo testimonia y avala. Es alentador reconocer que la famosa «viveza criolla» tiende a desaparecer. Sin más, creo que en el grupo no está, o en todo caso no interfiere. ¿Cuánto transmitirán estos terceros en sus respectivos ámbitos?

III. El grupo potencia el rol extensionista del técnico. El productor muchas veces necesita de la técnica y del técnico para alcanzar sus finalidades. Pero otras tantas, el problema no es prioritariamente técnico y va por otros caminos.

Las personas quieren sentirse mejor, liberarse de las angustias de una deuda, asegurar el porvenir a hijos y familia, ahorrar y agrandar los «horizontes de influencia». Quieren sentirse menos solas, más comprendidas y disfrutar su esfuerzo.

Aquí es conveniente diferenciar: el técnico-asesor y el técnico extensionista.

El Grupo nos ha ayudado a ser más extensionistas, a buscar entre todos soluciones para las empresas y para las personas, y a «buscarlas cerca». Todos aprendemos.

El técnico de la institución se enriquece, genera certezas y fuerza en la interpretación de la realidad; lo que contrarresta la tendencia natural del profesional a elevarse y aislarse en sus convicciones.

Al expandirnos como personas, todos nos acercamos a nuevas soluciones: las técnicas y las otras. Aumentan las oportunidades, que son mejor aprovechadas.

Hay un cálido apoyo a este tipo de gestión, pues aporta solvencia a todos, lo que se transmite en toda la actividad profesional, tanto de un extensionista como de un productor.

En su documento original, el Grupo explicitaba el perfil del coordinador técnico. Allí se habla de facilitador, moderador, nucleador y guía. El aspecto clásico de asesor técnico pasa a un segundo escalón y priman otras características del profesional.

Para el que escribe, una conclusión importante a subrayar es que «ellos» necesitaban y siguen necesitando a un extensionista, no precisamente un asesor técnico.

Salvando las distancias, hay un parentesco interesante con las actividades propias del PIC.

IV. El Grupo da impulso, apoya y genera actividades y acciones en beneficio del resto de los productores y de la comunidad. Conforman una lista importante las actividades de carácter vecinal, regional o institucional que el grupo ha apoyado, participado o aun hecho posible su ejecución.

En el ámbito de la capacitación y extensión:

- Visita a la Junta Directiva del IPA (98).
- Visita a la Estación Experimental de Young, UEDY, a la SRRN, al Consorcio Ganadero Young y a Cadyl (99).
- Gira a Guatambú, visita al Sr. Potter (99).
- Asistencia al Seminario de Cría Vacuna en San Gregorio, Ing. Ítalo Malaquín y otros (99).
- Visita a la Expoactiva, Soriano; participación en Ronda de Negocios (00).
- Visita a SUL, Estación Cerro Colorado (00).
- Visita a Expoforraje, Durazno (00).
- Cursillo Mantenimiento de Tractores y Regulación de Maquinarias (Sarandí de Navarro), Ing. R. Noya (00).
- Creación de la Sociedad Rural del Este (SRE) de Río Negro (01).
- Jornada sobre *Lotus rincón*, SUL, Paso de los Toros, Ing. Formoso (01).
- Reunión ampliada de gestión en Paso de los Toros, Ing. E. Majo (02).
- Jornadas con Ing. Fernando Ravaglia, Young, Merinos (02).
- Cursillo Pasturas Naturales, Estación Santa Ernestina, Ing. Marcelo Pereira (02).
- Seminario de Pasturas Naturales, Paysandú, Ing. Marcelo Pereira y otros (02).
- Gira Bagé, visita al Dr. Nilo Romero (02).
- Taller sobre Priorización Tecnologías ganaderas. Larrambebere, Sarandí de Navarro (02).
- Conferencia con Ing. Joaquín Secco, panorama macroeconómico del Uruguay (03).
- Visita al grupo Vaquerías del Este, Rocha (03).
- Conferencia Competitividad del sector en los próximos años, Paso de los Toros. Ing. A. Rosso (03).
- Jornada-taller sobre Sanidad en la Cría, Dra. D. Cesar y C Fuellis, Sarandí de Navarro, (03).
- Visita a Expoactiva, Soriano (04).
- Primer Cursillo Bienestar Animal, Sarandí de Navarro, Dras D. Cesar y Stella Huertas (04).
- Charla y taller: Riesgo y rentabilidad de la empresa ganadera, Ing. Roso y otros, Paso de los Toros (04).
- Reunión ampliada, resultados de carpetas IPA, Ing. E. Majó (04).
- Asistencia al Seminario de Campo Natural, IPA Regional Litoral Norte, Salto (05).
- Participación en la Jornada conmemorativa de los 10 años del IPA. Jornada Porteras Adentro, Preparándonos para el Invierno, Larrambebere, Sarandí de Navarro (06).
- Cursillo para encargados rurales, IPA-SUL, Paso de los Toros (08).

- Conferencia Las Nuevas Perspectivas en el Sector, Ing. Joaquín Secco, Paso de los Toros (08).
- Reunión ampliada información de gestión, en Paso de los Toros, Ing. C. Molina (08).
- Visita al Programa Ganadero IPA, «Sequía y mercados afectando las empresas ganaderas», Rincón del Bonete (09).

V. El Grupo es receptor de visitas y facilita la difusión y la llegada de terceros del medio ganadero. No son lugares de fácil llegada o comunicación. Hoy en día quien quiere comunicar, difundir o negociar algo en esta zona sabe que en el Grupo Francia-Navarro tiene un interlocutor válido. Ejemplos de esto son muchas de las siguientes:

- Visita de técnicos especialistas en cultivo de arroz, INIA y Copagran Ing. Méndez y otros, reunión A. Beherens (99).
- Visita y charla del Ing. A. Platero, sobre cultivo de arroz. Reunión H. Platero (99).
- Visita del presidente del IPA, Sr. T. Pereira. Reunión R. Platero (00).
- Visita del Ing. D. Chalkling, representante de la SRRN. Reunión L. Giordano (00) y reunión B. Beherens (00).
- Visita de técnicos del MGAP, Sanidad Animal, y delegación extranjera, por factibilidad de proyecto para control de mosca de la bichera. Reunión R. Herrero (01).
- Visita del Ing. J. P. Bologna, pastura artificiales. Reunión E. Trambauer (01).
- Visita de técnicos-compradores del Frigorífico Tacuarembó. Reunión E. Trambauer (04).
- Visita de grupo de productores de Sarandí Grande, Est. I. González (05).
- Visita del director del Frigorífico Tacuarembó, Sr. M Seco. Reunión E. Trambauer (06).
- Visita de representante de grupo inversor en forestación. Reunión E. Trambauer (06).
- Visita de técnicos del PPR. Reunión C. Fuellis (06).
- Visita de promotores de raza Waygu. Reunión C. Fuellis (06).
- Visita de representantes de Breeders & Packers, Srs. Palma. Reunión E. Trambauer (07).
- Visita de director y técnicos del MGAP de la Mesa de Desarrollo Departamental de Río Negro, por posible proyecto de riego en la cuenca del arroyo Tres Árboles, Estación E. Trambauer (08).
- Visita del Ing D. Chalkling, consultor en agricultura y suplementación. Reunión E. Trambauer (08).
- Visita de la Junta Directiva del IPA y Regional Centro. Establecimiento del Sr. Rodríguez de Lima (08).
- Visita de técnicos de Stora Enso. Reunión L. Giordano (09).

Más allá de lo descripto, han participado en las reuniones del grupo, los siguientes compañeros y ex compañeros del IPA: Marcelo Pereira, Ítalo Malaquín, Ernesto Majó, Gonzalo Beconia, Valentín Taranto, Julio Perrachón, Alfredo Irigoyen, Alejandro Saravia, Raúl Gómez Miller, Hugo Durán, Andrés De Grossi, Alberto Roso y Rolando Casela.

Los cursos y las jornadas del IPA muchas veces fueron pedidos desde el Grupo. Son necesidades que surgen de un conocimiento de la realidad, producto de la

vinculación estrecha de trabajo. A veces, se podría llegar a pensar si no se tendrá algo que ver con los giros y ajustes que el propio IPA va haciendo en la promoción de tecnologías.

VI. Aporte al monitoreo de empresas del IPA. Cabe destacar que el grupo ha hecho un considerable aporte a los datos de análisis de gestión que procesa y divulga el IPA. Anualmente y a partir de 1999 se han enviado entre 8 y 12 carpetas originales en estas empresas.

VII. Otras importantes. La organización permite otras acciones en beneficio de la comunidad:

- La directiva del Grupo de Interés Económico (GIE) Ovinos del Basalto, que funcionó durante varios años en la región y promovió una asociación frigorífico-productor relacionada a la faena de lanares, estaba compuesta en su mayoría por integrantes del Grupo Francia.
- Actualmente el representante de Central Lanera en la zona también es integrante del Grupo.
- Fue notoria la colaboración que brindaron los miembros del Grupo cuando coordinaron acciones por el brote de aftosa ocurrido en 2001. El Ministerio en la zona se apoyó en el Grupo durante los momentos críticos.
- En el orden del gremialismo agropecuario no han sido menores las acciones generadas desde el Francia-Navarro. La Sociedad Rural del Este de Río Negro, con sede en Sarandí de Navarro, es producto de iniciativas del Grupo.
- Sin desmedro de la vocación y condiciones personales del involucrado, uno de los integrantes del Grupo ocupó la Presidencia de la Federación Rural durante los años 2007 y 2008. Sabemos que muchas ideas, acciones y planteos fueron primeramente sopesados en el interior del Grupo.
- De la misma forma otros integrantes han ejercido cargos directivos en las gremiales zonales. En particular, se han ejercido las Presidencias de la Rural de Paso de los Toros y de la Rural del Este.
- La representación de la Federación Rural en el SIRA la ocupa un integrante del Grupo desde el año 2006.

3. Los beneficios transferibles al y desde el IPA

Ya se han mencionado aspectos que son de interés directo en una institución como el IPA.

Los productores ganaderos son una diversidad desorganizada. Alguien ha dicho «productores ganaderos organizados, bichos raros». Es parte del paisaje, de otra forma se lo expresa como el «individualismo» propio del campo.

No es que no existan organizaciones, pero generalmente descansan sobre unos pocos. La producción tiende a aislar. Sin embargo, ¿cuánto mejor se podría estar con un poco más de organización, cuántas trabas y contradicciones se habrían de resolver satisfactoriamente, cuánta más fuerza tendría la voz de la producción en el contexto social!

El artículo no es para entrar en terrenos que no nos corresponden, pero es necesario mencionar al desarrollo. ¿No requiere de organización? De ser así, ¿no le cabría al IPA promoverla, además, en el terreno de los grupos vecinales?

La experiencia que relatamos es muy aislada y, por lo mismo, muy genuina. Surgió desde llano, de la gente hacia la organización (IPA). Esto asegura su necesidad. No es fácil este tipo de conjunciones, pero tampoco imposible. Ni las situaciones ni los resultados tienen que ser repetitivos, ni siquiera parecidos, lo importante es que sumen. Es más, ya existen otras experiencias aptas para articular y así potenciar la experiencia actual. Como ejemplo, basta el PIC.

En repetidas oportunidades hemos discutido en el seno del Grupo los porqués de la falta de organización y, aún sin aclararnos demasiado, creemos en el Grupo como herramienta para alcanzarla.

La proyectamos dentro del siguiente marco:

¿Qué resaltaríamos en caso de adoptar alguna estrategia relacionada?

El Grupo destaca que el *modus operandi* controla la tecnocracia. Los integrantes creen en la actividad grupal como herramienta de gestión individual y de extensión del conocimiento, basadas en un concepto clave: el intercambio entre pares. El productor agropecuario respeta y valora mucho la opinión, la acción y el análisis de un colega inserto en su misma realidad (zona, clima, infraestructura, precios, acceso a servicios y tecnología) y con similares forma de vida.

Las creaciones deben surgir desde abajo y los protagonistas deben seguir siendo los pares. «Le creo más a mi compañero que al más encumbrado de los ajenos», «digerimos las técnicas, no nos venden versos». La organización grupal así crece, se expande y acerca las soluciones; tiende a hacerse más necesaria y sustentable.

Lo anterior, sin prescindir de las riquezas del especialista o del estudioso de un tema. En la descripción de actividades queda manifiesto un permanente deseo de actualizarse y mantenerse informado desde las fuentes del conocimiento. Se aprovechan las oportunidades y, cuando es necesario, se las crea. Se invitan a personas y se contrata a profesionales.

Cuando el Grupo ha considerado que en algún tema técnico hay carencias o simplemente interés común, se llama a especialistas. Tales fueron los casos señalados más arriba de: Bologna (pasturas artificiales), M. Pereira (pasturas naturales), Chalkling (suplementación o agricultura), Secco (economía), Rosso (endeudamiento), INIA, Copainor y Álvaro Platero (arroz).

La organización de apoyo (en este caso, el IPA), cumple un rol de catalizador, facilitador y ordenador, se adapta y flexibiliza según la circunstancia. La tarea es valorada. «Sin el Plan, el Grupo Francia-Navarro no existiría», no es petulancia, es opinión de compañeros.

Es necesario explicitar que no se está de acuerdo con aquellos programas masivos e impactantes, caso típico: Cambio Rural en Argentina. Precisamente a este y otros ejemplos se los considera el fruto de las «cracias». No se trata de sumar ocho productores y un técnico. Se trata de darle la libertad necesaria al extensionista para que, actuando junto con los posibles interesados, en la conjunción de intereses, se concrete la organización grupal.

Nuestra sugerencia no es la de formación de grupos para asesoramiento técnico. Proponemos algo más amplio: facilitar un espacio para que, donde estén las condiciones, se concrete la organización de algún grupo de vecinos con los fines de intercambiar sus conocimientos y de las múltiples derivaciones que ello aparece.

El Grupo Francia-Navarro está dispuesto a transmitir su experiencia, para el fomento de otros grupos y para integrar más conocimientos. El sueño es generar un círculo virtuoso en el que integración de conocimientos, organización, reafirmación de valores, generación de afectos y sentimientos sean los eslabones principales.

La tarea se valora como importante. No entra en los cuadrantes de urgente, impactante, vendible, etcétera. Exige largo plazo. Tiene costos. Pero se considera desarrollo.

Se entra en terreno de las discusiones, de las prioridades y de las negociaciones. Nosotros hacemos fuerza por lo que creemos. Efectivamente, reconocemos costos y plazos. Los primeros no los tenemos cuantificados, pero tampoco los creemos de tan difícil solución. Hemos aprendido a relacionar el costo con el ingreso, el sacrificio con el beneficio, y nos parece que da.

En cuanto a lo segundo, decimos: obviamente. Las tareas importantes requieren tesón, continuidad, perseverancia, y cualquier productor rural lo sabe. En realidad queremos que siga siendo así. Para nosotros es coherente. Somos productores y hemos aprendido de la naturaleza.

El PIC en su dimensión y nosotros en la nuestra hemos acarreado costos y plazos, también generamos réditos. Esperamos y bregamos por una favorable evolución de este tipo de iniciativas.

Desconfiamos de las inmediateces, de las famosas necesidades de impacto, de las bonanzas insostenibles. Los que aceptan la idea saben que hay que trascender los ciclos. Todos: de mercado, de clima, de Gobierno, de autoridades, de jefes de familia, de técnicos, etcétera. Pero lo hacemos para los hijos o a costa de ellos. El Grupo va por lo primero.