

PROAGRO PAPER No. 2

A) 11-V-684  
11-47382  
2341113

62

LOS CONSORCIOS RURALES  
DE EXPERIMENTACION AGRICOLA  
EN ARGENTINA:  
EVOLUCION E IMPACTO



International Service for National Agricultural Research

El Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR) inició actividades en su sede de la Haya, Países Bajos, el 10 de septiembre de 1980. Lo estableció el Grupo Consultativo Sobre Investigación Agrícola Internacional, cuya sigla en inglés es CGIAR, basado en las recomendaciones de una comisión internacional de trabajo, con el objetivo de prestar asistencia técnica a los gobiernos nacionales para el fortalecimiento de su investigación agrícola. Es una institución autónoma, sin ánimo de lucro, con carácter internacional, y apolítica en su administración, personal y actividades.

De entre los 15 centros que forman la red de CGIAR, el ISNAR es el único que está orientado primordialmente hacia los temas nacionales de investigación agrícola. A solicitud de los diferentes gobiernos, les suministra asesoría sobre organización, planificación, desarrollo de potencial humano, requisitos de personal, financieros y de infraestructura, y demás asuntos relacionados con lo anterior, complementando así las actividades de otras entidades que prestan asistencia. Además, el ISNAR cuenta con programas de capacitación y de comunicaciones que colaboran con los programas nacionales de investigación agrícola de los países en desarrollo.

Así mismo, el ISNAR juega un papel activo colaborando con estos programas nacionales en el establecimiento de mecanismos de enlace con los centros internacionales de investigación agrícola y con los donantes.

El financiamiento para las actividades del ISNAR proviene de un consorcio informal de aproximadamente 30 países donantes, bancos de desarrollo, fundaciones, y otras organizaciones internacionales que constituyen el CGIAR. En 1985 el financiamiento del programa del ISNAR provino de:

Australia  
Bélgica  
Canadá  
Comunidad Económica Europea  
República Federal de Alemania  
Fundación Ford  
Francia  
Irlanda  
Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá  
Italia  
Los Países Bajos  
España  
Suecia  
Suiza  
Reino Unido  
United States Agency for International Development  
Banco Mundial

Cita Bibliográfica:

R. Martínez Nogueira, Los Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola, (CREA) en Argentina: Evolución e Impacto. Serie PROAGRO No. 2, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional, La Haya, Países Bajos, agosto de 1985.

PROAGRO PAPER No. 2

**LOS CONSORCIOS RURALES  
DE EXPERIMENTACION AGRICOLA  
EN ARGENTINA:  
EVOLUCION E IMPACTO**

**R. MARTINEZ-NOGUEIRA**

Julio de 1985

***ISNAR***

**International Service for National Agricultural Research**

## SERIE PROAGRO

El Proyecto sobre la Organización de la Investigación Agropecuaria en América Latina (PROAGRO) es un esfuerzo colaborativo entre el ISNAR, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) del Canadá, quien provee apoyo financiero parcial, y un número de instituciones de investigación de América Latina responsables por la implementación de las investigaciones a nivel regional. Las instituciones Latinoamericanas participantes son el Centro de Investigaciones Sociales Sobre el Estado y la Administración (CISEA) en Argentina, un grupo de investigadores asociados a la Universidad de Campinas en Brasil, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Ecuador, y el Instituto de Estudios Superiores sobre la Administración (IESA) en Venezuela.

Desde el punto de vista de los temas principales de investigación y el enfoque metodológico adoptado, el proyecto PROAGRO es la continuación del Proyecto Cooperativo de Investigación sobre Tecnología Agropecuaria en América Latina (PROTAAL) que se desarrolla bajo los auspicios de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) desde principios de 1977 hasta mediados de 1983. El enfoque actual de PROAGRO está dirigido al análisis del desarrollo y del impacto de las actividades del sector privado en el campo de la investigación agropecuaria.

Esta publicación es parte de una serie dirigida a difundir el enfoque metodológico y los resultados de las investigaciones realizadas dentro del marco de PROAGRO; dicha serie incluye publicaciones en español, portugués, e inglés, que son los tres idiomas en que se desenvuelven las actividades del proyecto. Las opiniones expresadas en los documentos son de responsabilidad exclusiva de los autores de los mismos.

Martin Piñeiro  
Coordinador PROAGRO

William K. Gamble  
Director General  
ISNAR

## Indice

I.	<u>Introducción</u>	1
II.	<u>El Movimiento CREA</u>	2
	A. Los grupos CREA y AACREA	2
	B. La metodología participativa	4
	C. La estructura participativa	6
III.	<u>Factores que Concurrten al Surgimiento del Movimiento</u>	7
	A. El escenario de su origen y desarrollo temprano	7
	B. Las condiciones productivas	10
	C. El impulso de los fundadores	12
IV.	<u>Los Objetivos del Movimiento</u>	14
	A. El lenguaje en que se expresan	14
	B. La evolución de los objetivos	18
V.	<u>Los Miembros</u>	21
VI.	<u>El Crecimiento Institucional</u>	24
	A. Las etapas del crecimiento	24
	B. Los factores operantes	25
	C. Los motores del crecimiento	27
VII.	<u>La Estructura Institucional</u>	28
	A. La evolución de la estructura	28
	B. La zona	30
VIII.	<u>La Evolución de las Preocupaciones Tecnicas</u>	33
	A. El sendero de crecimiento	33
	B. Las lógicas de desarrollo	37
IX.	<u>La Proyección Política y Gremial</u>	38
X.	<u>La Medición del Impacto</u>	41
XI.	<u>Conclusiones</u>	43
	Notas	46

## I. INTRODUCCION

El propósito de este trabajo es presentar la descripción y análisis de una institución que ha jugado un papel protagónico en la transformación tecnológica del agro argentino: los consorcios rurales de experimentación agrícola (Grupos CREA) (1).

Este mecanismo tiene algunas características que definen su carácter peculiar: su naturaleza privada, su nacimiento y desarrollo al margen de las instituciones oficiales que simultáneamente iban constituyéndose y expandiéndose, su contenido doctrinario que trasciende las dimensiones meramente productivas para procurar la formación de los productores que lo integran y una metodología de trabajo que ha probado su eficacia en la difusión tecnológica. Esas características están asociadas a su impacto efectivo que, si bien difícil de medir con rigurosidad, ha sido de significación según todas las evidencias disponibles.

A lo largo de su existencia, este mecanismo ha crecido en el número de miembros, en las áreas cubiertas por su acción, así como en heterogeneidad y complejidad. La experiencia acumulada ha permitido identificar sus fortalezas mayores y consolidar un aprendizaje de extraordinaria importancia. El análisis de las etapas por las que atravesó releva las vinculaciones entre las variaciones ocurridas en el agro argentino, las condiciones políticas en que éste se desarrolló y la mayor diferenciación interna que paulatinamente se iba produciendo. Esas etapas son el resultado de los desafíos que tuvieron que ser superados y de las respuestas que en cada momento el movimiento CREA fue generando para alcanzar la supervivencia, la adaptación y la madurez.

Este documento refiere la experiencia vivida a lo largo del desarrollo del movimiento, su dinámica institucional y la acumulación tecnológica operada. Su contenido está formado por distintas secciones que pasan revista a sus características operativas básicas, a su origen y objetivos, a sus componentes internos, a su crecimiento y a su impacto en el agro argentino.

## II. EL MOVIMIENTO CREA

En primer lugar, se hará una descripción, tal vez excesivamente sumaria, del movimiento.

### A. Los grupos CREA y AACREA

El movimiento CREA está integrado por grupos de alrededor de doce miembros constituídos por propia iniciativa y con el propósito de intercambiar información tecnológica, realizar actividades en común y capacitarse a través de la acción. Cada uno de estos grupos dispone de un asesor profesional que es financiado por sus integrantes.

En el presente, el movimiento cuenta con 150 de estos grupos con aproximadamente 1.500 miembros. La superficie estimada cubierta supera los dos millones de hectáreas.

Esos grupos están articulados por AACREA, Asociación Argentina de Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola. Esta asociación constituye la cabeza del movimiento y está encargada de la coordinación de las actividades de los grupos, la realización de estudios técnicos, el suministro de información, la prestación de servicios y la formación, tanto de los empresarios miembros de los CREA como de los técnicos que se desempeñan como asesores de los grupos.

AACREA tiene una Comisión Directiva que se reúne una vez al mes. Además de los miembros de su Mesa Ejecutiva, la integran vocales que representan a las distintas zonas en que se nuclean los grupos.

AACREA cuenta con varios departamentos técnicos. La enumeración de sus funciones es útil para reflejar la amplitud de sus actividades:

- de estudios, a cargo de: 1) la coordinación de visitas técnicas a los CREA, 2) la capacitación de asesores, 3) la difusión de los resultados de los ensayos, 4) la publicación de materiales de divulgación técnica, cuadernillos de actualización y estudios, 5) la prestación de servicios indirectos a los miembros CREA por medio de contactos externos, 6) la coordinación de ensayos y 7) el apoyo a los técnicos en el diseño experimental. En su seno operan diversas comisiones de trabajo integradas por técnicos y empresarios;
  
- institucional, a cargo de tareas de animación (relación con los grupos, apoyo a los equipos zonales, metodologías grupales y promoción de la constitución de nuevos grupos) y de formación para el desempeño de funciones en el movimiento;

- de economía, que realiza estudios sobre precios de productos e insumos y prestar el servicio de análisis de gestión a los empresarios que están suscriptos al mismo;
- de prensa y difusión, a cargo de los medios escritos del movimiento.

AACREA se financia por aportes de los miembros del movimiento. Ese aporte se realiza en función de coeficientes fijados según la extensión y la capacidad productiva de las explotaciones.

Por medio de convenios con bancos y empresas, el movimiento ha contado con apoyo económico para la realización de actividades técnicas, así como para cursos de formación empresaria. El número y la importancia de estos convenios ha ganado en significación en los últimos años. Para una mejor canalización de los mismos se ha creado una fundación separada de AACREA pero integrante del movimiento.

#### B. La metodología participativa

La institución cuenta con una metodología de trabajo basada en la participación, el intercambio de experiencias, los aportes críticos y la reflexión conjunta.

Esa metodología impone una estructura semejante a las reuniones de los

miembros CREA:

- se inicia con una ronda de novedades, mecanismo por el cual se socializa información;
- sigue el tratamiento de un tema sustantivo con el formato siguiente:
  - exposición ilustrativa y descriptiva,
  - planteo de interrogantes o de las cuestiones a debatir y resolver,
  - indagación por parte de los asistentes a la reunión de datos adicionales o visualización de la realidad bajo examen (visita al campo en las reuniones de los grupos CREA),
  - formulación de críticas, discusión y aportes,
  - toma de decisión, procurando el consenso;
- suministro de información institucional sobre el movimiento;
- se concluye con la programación de las actividades inmediatas.

Esta descripción de la estructura típica de las reuniones del movimiento es suficiente para señalar algunos de sus principales atributos:

- la metodología está centrada en tareas concretas y específicas;
- esas tareas son definidas por el propio grupo;
- todos los miembros del grupo son los protagonistas de la reunión. El

coordinador procura balancear las intervenciones, orientarlas y alentar la participación;

- la integración y el compromiso se refuerza a través de la tarea centrada en aspectos instrumentales. Si bien esa integración es un producto primario de la relación, el grupo se justifica por el intercambio en función de tareas cuya referencia es lo técnico-productivo y la gestión.

La metodología de trabajo grupal es complementada por otros medios:

- la visita del aseso;
- la acción de la estructura zonal;
- los ensayos;
- la recopilación de información;
- las visitas a las estaciones experimentales del INTA.

### C. La estructura participativa

El movimiento tiene en la participación su característica básica, la que se refleja en sus estructuras:

- el movimiento es un pirámide asentada en la base (los grupos) que se va construyendo hacia la cúspide a través de un sistema representativo;

- la estructura técnica también se asienta en la participación de los asesores en el nivel zonal y reuniones generales:
- a nivel zonal, la participación se da por medio de los presidentes de los grupos y la presencia de miembros en los grupos de trabajo,
- a nivel central, la participación se da en el seno del órgano directivo y en las comisiones.

### III. FACTORES QUE CONCURREN AL SURGIMIENTO DEL MOVIMIENTO

El movimiento CREA surge como consecuencia de la presencia de ciertas condiciones de relevancia para el desarrollo del agro argentino, su desenvolvimiento es facilitado por algunas características del tipo de explotación que se encuentra predominantemente representado en las primeras etapas de su vida y es a la vez el resultado de una concepción muy particular de un grupo de productores sobre su papel en el agro argentino y sobre la viabilidad de los esfuerzos privados realizados al margen del estado.

#### A. El escenario de su origen y desarrollo temprano

El movimiento CREA tiene su origen a mediados de la década del cincuenta. Nacido por la iniciativa de quien fuera su figura dominante y

tuviera extraordinaria influencia en la conformación de sus rasgos centrales, Pablo Hary, se constituye en un momento muy especial de la historia del agro pampeano.

1. Entonces, y luego de un largo período de estancamiento desde distintos ámbitos se asigna al agro un renovado papel como generador de los recursos sobre los que se consolidaría una mayor capacidad de importación. Además, se afirma el convencimiento de que la producción sólo podría acrecentarse por el aumento de los rendimientos a través de "una tecnificación bien orientada y persistente" (2).
  
2. Esos años de estancamiento eran adjudicados a distintos factores operantes. Algunos diagnósticos centraban la atención en las consecuencias de políticas públicas que - se afirmaba - habían desalentado la producción, la inversión y la innovación tecnológica. Otros sostenían que la estructura de la tenencia de la tierra constituía un obstáculo para el desarrollo del sector. De este modo, la cuestión de la tecnificación del agro no aparecía como independiente de la resolución del conflicto entre los diagnósticos citados y entre los grupos que los sustentaban. En el momento de su nacimiento, el desarrollo tecnológico es un tema que es percibido no sólo en su dimensión económica sino también como de alta relevancia política.

3. Durante las primeras etapas de su vida, el movimiento es parte de un proceso durante el que se dan cambios importantes en el agro pampeano. Se asiste a un conjunto de fenómenos que implican un cambio en la receptividad a nuevas tecnologías: 1) la reducción de la mano de obra temporaria, 2) la modificación de la organización social dominante en la región asentada en su disponibilidad, en el arrendamiento agrícola y en la estancia ganadera, 3) la progresiva mecanización alentada por políticas de desgravación y subsidios y 4) la asunción de la explotación agraria en forma directa por los propietarios. Todo ello da lugar a lo que se denominó un "nuevo piso" tecnológico (3).
  
4. Simultáneamente a la creación de los primeros grupos CREA emerge el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Nacido sobre la base de las antiguas estaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el INTA surge con recursos con afectación específica y con gran autonomía y capacidad decisoria, conforme a las recomendaciones de quién era Secretario General de la CEPAL y en un clima de época que anticipa el entusiasmo por el desarrollo, la planificación, la ciencia y la tecnología, dentro de una nueva importancia asignada al sector agropecuario. El estado asume, dentro de estos planteos, el papel de promotor y actor directo en la empresa del desarrollo, despertando oposiciones de los sectores que ven en este aumento del intervencionismo público una amenaza de socialización progresiva.

## B. Las condiciones productivas

Además de estas condiciones contextuales, algunas razones que hacen a las particulares exigencias de ciertos tipos de producción explican que esta metodología de trabajo haya encontrado condiciones favorables para su expansión:

1. El movimiento nace en la zona de invernada de la Provincia de Buenos Aires. Esta constituye un tipo de explotación de extrema complejidad, en la que se combinan actividades agrícolas y ganaderas muy diversas y que impone a la gestión empresaria requerimientos severos en materia de selección de productos, rotación, preservación de recursos y manejo.
2. En la región pampeana, el conjunto de precios que son tomados en cuenta para las decisiones empresarias está constituido por una combinación de precios agrícolas y ganaderos. Las series históricas muestran la existencia de un efecto compensador entre ellos, de manera que la diversificación permite operar en condiciones agregadas más estables. Esto, a su vez, desestimula las inversiones que aumentan la rigidez productiva, alentando aquellas innovaciones que no implican un aumento del riesgo por inmovilizaciones excesivas. Las prácticas, el manejo y la capacidad empresaria pasan de este modo a ser aspectos en los que las demandas de innovación derivan de la racionalidad impuesta por la naturaleza de las condiciones generales de la economía del sector.

3. La extensión de las unidades productivas facilita esta combinación y su variabilidad conforme a las circunstancias enfrentadas, haciendo uso de una ventaja de escala que les da mayor flexibilidad para sustituir producciones conforme a los precios relativos y para hacer un uso más eficiente de los recursos del suelo disponibles. Por otra parte, su capacidad económica les permiten "invertir" en tecnología, contratar servicios técnicos y destinar superficies de sus campos a la realización de pruebas.
4. Existe una relativa homogeneidad tecnológica en las unidades productivas de esta zona, así como del resto de la región pampeana. Este hecho facilita la rápida difusión y adopción de esas innovaciones y el desarrollo de mecanismo de intercambio de información entre productores en un marco no competitivo.
5. El perfil productivo de cada explotación - basado en la combinación de productos - presenta condiciones adecuadas para el desarrollo de enfoques tecnológicos centrados en cada problemática particular conceptualizada bajo la forma de "sistemas de producción". La experimentación sobre el terreno según las demandas de la rotación, las condiciones del suelo y la estrategia de minimización del riesgo económico aparece para estos productores como superior a otras centradas en productos o aspectos específicos de la producción. Esta concepción es utilizada para diferenciar el modelo institucional de las características que se adjudicaban a los mecanismos oficiales que en esas circunstancias se estaban desarrollando.

### C. El impulso de los fundadores

Ese escenario particular y estas características de la región donde surge el movimiento no bastan para explicar su origen y desarrollo temprano.

Otros factores se manifiestan simultáneamente:

1. Entre estos factores, el ideológico-doctrinario juega un papel preponderante. Un grupo reducido de productores de orientación cristiana comparte actividades de reflexión y una preocupación común sobre la necesidad de desempeñar un papel movilizador en el agro, tanto en sus aspectos tecnológicos como en la dimensión social, entendida ésta como su proyección e influencia sobre la comunidad. En este sentido, el grupo fundador reconoce vínculos previos y actividades conjuntas. El movimiento nace sobre la base de relaciones ya establecidas que facilitan la puesta en marcha de los grupos de experimentación socialmente homogéneos y dotados de valores y perspectivas compartidos.
2. Las peculiares circunstancias por que atraviesa el agro argentino son interpretadas por este grupo de una manera que lo lleva a aproximarse a otros productores con afinidades sociales y doctrinarias en una actitud de repliegue sobre el sector, afirmando su independencia con respecto a las reivindicaciones gremiales para centrarse en la promoción de comportamientos colaborativos en torno a lo tecnológico y al margen de los mecanismos estatales.

3. La homogeneidad ideológica y social se manifiesta también en su concepción sobre la problemática tecnológica. La inquietud en el terreno productivo se centra por entonces en los suelos y en la conservación de sus cualidades naturales. En la zona en que se forman los primeros grupos, la erosión era percibida como un problema de extraordinaria importancia que requería acciones inmediatas. La primera orientación tecnológica del movimiento - que perdura aún hoy pero matizada por la incorporación de planteos más próximos a las posturas "productivistas" - es fuertemente conservacionista, puesto ésto de manifiesto en la muy cercana relación que se establece en los primeros años con la Asociación Amigos del Suelo.
4. Su fundador se inspira en la experiencia de los CETA franceses. Su modo de funcionamiento y su metodología se toman como modelos y la referencia a ellos es constante, aún cuando la versión argentina asume caracteres propios. En particular, los CETA forman parte de una compleja red institucional de la que participan organismos públicos de desarrollo agrícola, entidades gremiales, cooperativas y cajas de crédito. Además, los grupos CETA tienen adjudicado un claro papel dentro de un sistema complejo en el que la investigación básica y la aplicada están reservadas a otras instituciones, quedando a este mecanismo la experimentación en el terreno y a los GVA la vulgarización. En el caso argentino, los grupos CREA surgen al margen - a veces enfrente - de otros mecanismos, realizando las actividades por propio impulso y con complementaciones que a lo largo del tiempo se van produciendo y reforzando.

#### IV. LOS OBJETIVOS DEL MOVIMIENTO

##### A. El lenguaje en que se expresan

La preocupación tecnológica, la disponibilidad de un modelo institucional de fácil adopción y la existencia de un clima de época por el que el sector agropecuario parecería entrar en una nueva etapa, concurren a la creación del movimiento, determinándose entonces muchas de sus características permanentes.

Uno de los elementos que forman parte de esas características es la forma de enunciación de los objetivos. Estos tienen una manifestación explícita y formal y otra que recurre a ciertas metáforas para transmitir el mensaje institucional y para reafirmar la identidad del movimiento.

Los propósitos de la institución se refieren a dos dimensiones diferentes, la tecnológica y la social:

- los grupos CREA son medios para el perfeccionamiento técnico, para el intercambio de información y para el aprendizaje compartido;
- el movimiento se plantea como tarea el perfeccionamiento del productor a través de su formación integral, así como su proyección a la comunidad para servir como referente de un nuevo modo de comportamiento en el sector.

Las metáforas son diversas, cada una de las cuales tiene un contenido muy peculiar y significativo.

1. La metáfora tal vez más utilizada hace referencia a que el movimiento está integrado por los "punta de flecha", proponiéndose desempeñar este papel dentro del conjunto del sector. Si bien esta metáfora es equívoca en cuanto a sí su sentido se refiere a que sus integrantes son los que se encuentran en la vanguardia tecnológica o los que, dentro de cada condición particular, muestran actitudes más abiertas con respecto al cambio, su reiteración alimenta una percepción muy particular del papel a desempeñar por el movimiento y de las características de sus miembros.
2. Otra imagen utilizada consiste en la afirmación de "tener los pies en el barro del campo con la mirada en lo trascendente: apostalado laico enraizado en la tierra". Esta hace alusión tanto al conjunto de valores que conforman la base ideológico-doctrinaria del movimiento como a la modalidad de trabajo centrada en la prueba, en la demostración y en los problemas concretos de los productores. Sirve esta metáfora para subrayar el carácter del movimiento como excediendo lo puramente tecnológico, a la vez que se interpreta su labor como orientada a la resolución de cuestiones concretas de la actividad inmediata del productor.
3. Otras metáforas se refieren a su papel "catalizador", es decir, al imperativo de convertirse en el precipitador de una nueva mentalidad. "La técnica no es el factor limitante de la producción

rural argentina. Las técnicas están, pero la gente no las aplica por que no se nos da la gana. Es un problema de mentalidad, de falta de solidaridad social, de falta de motivación", dice Pablo Hary al serle entregado el premio Madison-Ferguson en 1978. Esta afirmación subraya una concepción en la que la responsabilidad está asignada al esfuerzo del productor, con independencia de las condiciones que imperen en su contexto.

4. "Nuestro método de trabajo es sin duda un factor de difusión técnica y un factor de promoción humana: una acción como de levadura en la sociedad" dice Pablo Hary en el discurso de clausura de la III jornada. "Servir al bien común", "las cosas no se van a arreglar con sólo más técnica, más reglamentos, ni con más discursos, sino con voluntad de servir, con nobleza, con valor personal, con disciplina, con generosidad y con fe en los valores trascendentes" agrega. Estas manifestaciones sirven para enfatizar una dimensión social que supera los meros fines productivos y tecnológicos, a la vez que infunde a la vida del movimiento de un fuerte contenido voluntarista. "Espíritu más que sistema" resume esta afirmación, señalando que "el movimiento consiste en una actitud en mayor medida que en un mecanismo de transferencia de tecnología".
  
5. La proyección al exterior adquiere características particulares. Esa doctrina no se expone como válida sólo para dar sustento a la acción institucional, sino como expresión de valores que deberían difundirse al conjunto de la sociedad. Se refleja una visión de la sociedad en la que los procesos son obra de individuos meritorios, munidos de

patrones de autoexigencia elevados, que no depositan en la acción oficial las esperanzas para el cambio de su situación ni se perciben como productos del contexto. El fundador, Pablo Hary, escribe: "El objetivo de CREA y de los otros CREA, cuya fundación debemos fomentar, es el perfeccionamiento técnico. Pero hay otro objetivo que bien pensado, es tan fundamental como aquel (y más fundamental en el futuro) que es, justamente, evitar la influencia y la consecuente coerción del estado. Debemos cuidar nuestra independencia y obligarnos a creer en nuestra fuerza. Ni nosotros mismos sabemos lo que valemos. Somos elite y debemos tener siempre presente que ello implica responsabilidad y deberes." \*

6. Esta actitud de independencia con respecto al estado se manifiesta en el rechazo a denominadas "ideologías" que tienen expresión en intentos de política pública como "la Alianza para el Progreso, las reformas agrarias, las afirmaciones sobre la función social de la tierra o la conceptualización de las unidades económicas óptimas". Se sostiene que "la verdadera función social de la tierra es producir muchos alimentos al menor costo". Si bien sobre estos puntos el movimiento no adopta posiciones, las afirmaciones anteriores impregnan la percepción pública que de él se va conformando.

---

\* Carta a Enrique Capelle, mencionada en el documento 10 años de vida, página 19.

Todas las metáforas mencionadas aparecen a lo largo de la vida de la institución en boca de su fundador. Si bien a medida que el movimiento se fue consolidando y creciendo estas referencias simbólicas fueron cada vez menos funcionales para reafirmar sus atributos, en las primeras etapas de formación y de "socialización" de sus miembros jugaron un papel fundamental, constituyendo la doctrina que sirvió para dar identidad, estimular el sentimiento de pertenencia y proyectar una imagen al exterior. Al aumentar la heterogeneidad del movimiento y al crecer el número de relaciones que éste establece con mecanismos públicos y privados de investigación y extensión, algunas de esas notas distintivas se diluyen. Es entonces cuando el método de trabajo, los logros alcanzados y la presencia institucional pasan a reforzar la pertenencia al movimiento en mayor medida que la afinidad con los símbolos utilizados en aquellas etapas.

## B. La evolución de los objetivos

Los objetivos básicos de la institución persisten a lo largo del tiempo. No obstante, su operacionalización va planteando interrogantes asociados a las siguientes cuestiones:

### 1. técnicos:

- a. los objetivos del movimiento llevan a ejecutar actividades muy diversas vinculadas al ciclo de generación, adaptación,

transferencia, difusión, aplicación y absorción de tecnologías. El límite entre estas instancias es impreciso, a la vez que se agrega la necesidad de realizar validaciones por las peculiaridades ecológicas de cada zona o explotación. Es por ello que el movimiento debe constantemente enfrentarse a la cuestión de determinar en cual de ellas puede realizar una contribución más significativa y de mayor utilidad para sus miembros;

- b. cuando el movimiento se desarrolla en sus primeras etapas, lo hace en paralelo a los servicios de extensión del INTA. Procura entonces diferenciarse de esta institución intentando prestar más atención a las problemáticas de cada productor y definiendo como ajena a sus objetivos la realización de investigaciones no vinculadas a situaciones concretas y que el productor no pueda realizar por sí. Desde entonces, el agro ha experimentado un cambio de importancia con la proliferación de mecanismos que desempeñan las mismas funciones. De ahí que el movimiento se ha debido plantear de una manera más rigurosa el alcance de las actividades que puede realizar con mayor eficacia a la vez que sus productores hacen un uso complementario de los restantes mecanismos existentes;
- c. con el crecimiento del movimiento, la heterogeneidad de realidades productivas y empresarias se fue haciendo mayor, dando lugar a actividades diversas en cuanto a la distancia en que las mismas se encuentran de la frontera tecnológica.

## 2. sociales:

A medida que el movimiento crece, la homogeneidad del núcleo inicial resulta más difícil de mantener. Por lo tanto se da una progresiva pérdida de precisión en cuanto al significado acordado a algunas de las aspiraciones que integran los objetivos propios de esta dimensión.

Es decir, la misma no es el resultado de un debilitamiento de las convicciones ni un problema de conducción, sino la consecuencia de la creciente diferenciación interna del movimiento derivada del tamaño alcanzado, de la variedad de situaciones enfrentadas y de las diversas realidades zonales.

El resultado de estos procesos ha sido que un movimiento nacido como autosuficiente se haya transformado en un integrante de un sistema cada vez más complejo. En el desempeña un papel importante como demostrador, por su función de adaptación tecnológica y como formador de empresarios. Pero a la vez se ha ido convirtiendo en un mecanismo en el que coexisten diferentes realidades en cuanto a la capacidad tecnológica de sus productores, dándose en su propio seno una transferencia de los más avanzados a los que están en situación de desventaja relativa. Cambios internos y adaptaciones a lo externo fueron dando lugar a la emergencia de un cuadro de cada vez mayor pluralidad de situaciones y perspectivas.

## V. LOS MIEMBROS

No es posible una caracterización precisa de los miembros CREA. Si bien la percepción generalizada en un comienzo era que el movimiento estaba constituido por grandes productores, la diferenciación creciente lleva a cuestionar la actual adecuación a la realidad de la misma. El promedio de las extensiones que era durante los primeros años próximo a las 2.500 hectáreas, ha ido progresivamente disminuyendo.

En este sentido, otros cambios parecen haberse producido a lo largo de la vida del movimiento que - si bien no pueden cantificarse debidamente - son percibidos por sus miembros y constituyen factores que razonablemente llevan a brindar explicaciones a ciertos procesos institucionales vividos:

- ha aumentado el número de explotaciones administradas por propietarios que son a la vez profesionales en ciencias agrícolas y veterinarias, producto de una evidente renovación generacional;
- ha aumentado también la proporción de establecimientos que son administrados directamente por propietarios residentes en el lugar de la explotación;
- ha disminuído el tamaño medio de las unidades económicas debido a la incorporación de productores medianos y pequeños así como por la subdivisión de grandes extensiones;

- ha aumentado la proporción de productores dedicados exclusivamente a la agricultura, aún cuando persiste el predominio de los productores que tienen a la ganadería - y dentro de ésta, a la invernada - como actividad principal;
- la mayor parte de los miembros actuales tiene una antigüedad en el movimiento menor a los diez años, aún cuando este período es el que registra los menores porcentajes de crecimiento;
- si bien el movimiento se ha expandido geográficamente, persiste una concentración casi excluyente de grupos CREA en la región pampeana y, dentro de ésta, en la provincia de Buenos Aires, con más del 50% de ellos. No obstante, es de señalar que las zonas con tasas de crecimiento más elevadas en los últimos años son Sur de Santa Fe y Centro.

En cuanto a los grupos, en el presente se pueden advertir distintas realidades en cuanto a su composición:

- grupos integrados por productores que viven en grandes ciudades, particularmente Buenos Aires. Esta era la característica dominante en las primeras etapas del movimiento;
- grupos integrados por productores con las mismas características, pero con el atributo particular de que las explotaciones también están localizadas en lugares cercanos a esos centros urbanos;

- grupos de composición mixta, con productores de las características anteriores y otros con residencia en sus campos;
- grupos básicamente integrados por productores que residen en sus campos.

Estas situaciones dan lugar a diferencias sustanciales en la integración con el medio, la percepción de la tarea de AACREA, las demandas de autonomía y adjudicación de capacidad decisoria, la visualización de la problemática de crecimiento y la utilización del movimiento como medio para el desarrollo personal y para la integración familiar a la actividad rural.

Hay indicios que permiten suponer que los grupos integrados por productores con residencia en sus campos tienden a tener una mayor integración con el medio, mayores demandas de ejercicio de la capacidad decisoria, una visión más crítica de AACREA, una actitud más positiva con respecto al crecimiento del movimiento y una mayor participación familiar.

La evolución reseñada está asociada a las transformaciones que sufrió el agro pampeano desde que se funda el movimiento. Los procesos de agriculturización, la diversificación de la oferta tecnológica, la reducción progresiva de las extensiones, en establecimiento de un mayor número de relaciones de interdependencia con el medio local y la proliferación de prácticas de contratación de servicios han dado lugar a una realidad nueva que se manifiesta en el movimiento. Son justamente

las áreas que más fuertemente han sentido el impacto de esas transformaciones las que evidencian un dinamismo mayor, con actividades más complejas y con una proyección más amplia hacia la comunidad.

## VI. EL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

### A. Las etapas del crecimiento

El crecimiento de la institución no se dió de una manera regular y continúa. Por el contrario, pueden advertirse etapas claramente diferenciadas:

1. Una primera etapa se extiende desde el nacimiento hasta aproximadamente 1970. Este período está caracterizado por un crecimiento importante en el número de grupos, con una tasa anual promedio del 31,5%, llegando a 92 grupos en 1969.
2. Una segunda etapa de crecimiento más lento se despliega hasta el año 1983. La tasa de crecimiento promedio para el período es del 2,25%, habiéndose producido descensos netos en el número de grupos en algunos años.
3. Parece insinuarse una tercera etapa, pues 1984 presenta un porcentaje

de crecimiento que es significativamente mayor al de los años anteriores.

#### B. Los factores operantes

Varias son las razones que pudieron haber incidido en la conformación de esas etapas:

1. La primera etapa coincide con un período de gran impulso dado por el núcleo promotor y, muy particularmente, por su fundador. Pablo Hary realiza la difusión de la idea que nutre al movimiento, conjugando un esfuerzo formativo con un gran despliegue personal. Es, además, la década en que se presencia el despegue de la inquietud por la renovación tecnológica en el agro, invadida por un cierto optimismo con respecto al desarrollo nacional.

Con este telón de fondo y en función de esfuerzos de un núcleo reducido, las relaciones de amistad permiten una rápida incorporación de productores al movimiento. Si bien es difícil recostarse en otros datos que no sean los informes de los testigos de esos momentos, parece indudable que luego de la primera década emerge un movimiento relativamente homogéneo en cuanto a las características de sus miembros, infundido de una manera compartida de apreciar la realidad y bajo la influencia de un liderazgo vigoroso y enérgico que, a la

vez que conduce al movimiento, va explicitando su filosofía y sentido.

2. La segunda etapa está caracterizada por un escenario nacional sustancialmente diferente. Se entra en un período de gran turbulencia, con giros radicales en las políticas públicas. El movimiento debe poner a prueba su capacidad adaptativa, a la vez que enfrenta conflictos nuevos entre las expectativas y las realidades. Pero es justamente en este contexto cuando la producción agropecuaria alcanza las tasas más elevadas de crecimiento, aún cuando ello no implique necesariamente consecuencias paralelas para la empresa agropecuaria.

Durante esta segunda etapa se va expandiendo progresivamente la red de relaciones interinstitucionales en que el movimiento participa. La firma de convenios, la representación ante organismos oficiales, la participación de miembros CREA como delegados ante comisiones o grupos de trabajo, tienen como consecuencia una mayor presencia y visibilidad externa del movimiento y mayores demandas sobre su aparato central. Cada vez más CREA excede la labor de los grupos para convertirse en una realidad institucional mucho más compleja.

También, esta etapa supone una progresiva diferenciación interna del movimiento. Constituyendo una experiencia novedosa a fines de la década del 60, la creación de los CREA - convenio introduce nuevos miembros con atributos y con modalidades de acción con ciertas diferencias a lo que hasta entonces era lo común. A partir de allí,

la expansión geográfica del movimiento, con la natural diversidad ecológica y de realidades productivas y económicas, va reduciendo la homogeneidad inicial.

3. La tercera etapa que parece iniciarse coincide con un período histórico en que existe una más clara conciencia pública de las transformaciones producidas en el agro, así como una expectativa mayor con respecto a las contribuciones que el sector pueda realizar a la recuperación económica y, en particular, a la superación del problema de la deuda externa.

#### C. Los motores del crecimiento

La sección anterior pone de manifiesto elementos endógenos y exógenos que contribuyen al crecimiento del movimiento. Los hasta aquí desarrollados también llevan a identificar fuerzas que operan impulsando o demorando el crecimiento.

En la actualidad, es evidente que el crecimiento se da de forma más notable en presencia de las siguientes condiciones:

- existencia de núcleos zonales fuertes, con influencia en el medio asentada en una presencia constante;
- alta densidad de grupos CREA, con predominio en los mismos de

productores de características relativamente semejantes a las de los restantes de la zona de influencia;

- actividades de estos grupos de "tranqueras abiertas" y otras de proyección al medio;
- relaciones estrechas en la zona con instituciones locales como mecanismo para el intercambio, el fortalecimiento de contactos y, eventualmente, la realización de acciones en común;
- alta visibilidad en la zona por la realización de reuniones, participación en eventos zonales, etc.

Es decir, pareciera que el crecimiento está asociado a la densidad de la vida zonal.

## VII. LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

### A. La evolución de la estructura

En términos muy globales, puede afirmarse que la estructura del movimiento evolucionó conforme a lo siguiente:

- nace como grupos independientes animados por los mismos propósitos;

- esos grupos se reúnen y dan lugar a una Federación, luego de nominada Asociación;
- la Asociación cuenta con una estructura muy simple. En el inicio, la conducción está en manos de un Presidente asistido por delegados. Más tarde, en 1964, se delega la función ejecutiva en una Comisión Directiva;
- la estructura representativa se desarrolla a través de la constitución del Consejo de Delegados;
- simultáneamente, crece la estructura técnica. Los coordinadores tienen por misión fundamental el apoyo a la difusión de la idea y de la metodología. Se constituyen las comisiones de trabajo, ámbitos de intercambio entre productores en función de intereses temáticos comunes.
- más tarde se desarrollan agrupamientos geográficos, naciendo la idea de la zona. Este nivel cuenta con un vocal que realiza la coordinación y participa en la Comisión Directiva;
- luego se concibe la estructura departamental;
- estos departamentos sirven de ámbito a las actividades de comisiones y grupos.

Los procesos de complejización de la estructura política del movimiento y el desarrollo de la estructura técnica no son independientes. Cada cambio en la estructura fue resultado de la inadecuación de los mecanismos existentes para atender a las nuevas situaciones. Así, es posible afirmar que:

- la creciente complejidad de las actividades técnicas exige una paralela diferenciación interna, creándose estructuras funcionalmente especializadas para atender problemas particulares;
- la mayor dimensión del movimiento y su carácter participativo llevan a crear nuevos mecanismos de coordinación y tránsito de la información, pues el intercambio tecnológico ya no se da sólo entre productores cercanos y relativamente homogéneos, sino en un universo cada vez más amplio y diverso. Surgen de este modo las zonas y se amplía la Comisión Directiva para permitir una más activa presencia de los miembros en el gobierno de la institución.

#### B. La zona

El análisis de este nivel es central para la comprensión del movimiento. La zona es mecanismo primario para la transmisión de información institucional, intermediaria en la relación con AACREA, lugar para la generación de demandas sobre actividades, planes de trabajo y utilización de recursos, núcleo para la programación y realización de actividades,

proyección del movimiento hacia el medio e instancia primera de participación de los grupos en el gobierno de la institución a través de los vocales zonales.

Su estructuración es progresiva, acrecentando sus funciones a través de la multiplicación de actividades. En el presente, su papel efectivo dista del desempeñado una década atrás. Las razones de este fenómeno radican tanto en el desarrollo de la vida zonal como en el propio crecimiento del nivel central:

- la expansión geográfica hace que las realidades productivas difieran significativamente. La creciente heterogeneidad global da lugar a la necesidad de homogeneizar situaciones por medio de este nucleamiento. Las dos zonas iniciales se multiplican hasta alcanzar el número actual que supera la decena;
- debido a la diversidad geográfica y a las características y modalidades de cada zona, se van haciendo más evidentes las diferencias en la interacción entre los grupos, creándose mecanismos propios conforme al impulso local;
- algunas zonas han creado sedes permanentes, contando con personal técnico para asistir al coordinador y al vocal zonal;
- al crecer el número y la variedad de las relaciones establecidas, el nivel zonal va adquiriendo una mayor presencia, teniendo que adoptar

decisiones en forma autónoma y dando su propia interpretación a los criterios y políticas del movimiento.

La dispersión geográfica de los grupos, las situaciones productivas disímiles, el distinto grado de desarrollo de la capacidad tecnológica y otros factores explican la diferenciación creciente entre las zonas. Algunas constataciones pueden presentarse acerca de su dinámica:

- las zonas más dinámicas en materia de concertación de estudios y con mayor capacidad para la resolución de problemas cuentan también con alta aptitud para el razonamiento económico;
- la vida zonal intensa coincide con la existencia de núcleos que sirven como punto de encuentro, a distancias que impiden la concentración de los productores en Buenos Aires y con situaciones en las que la dispersión geográfica no es demasiado elevada;
- las zonas más débiles en cuanto al sostén brindado al mantenimiento de las relaciones y de la productividad grupal tienen una muy baja articulación con el medio, muy escasos esfuerzos dedicados a la capacitación, reducido intercambio de experiencias y pobre aprovechamiento mutuo del aprendizaje acumulado por cada grupo;
- en las zonas en las que las relaciones con el medio son más fuertes, el aprovechamiento mutuo del aprendizaje de cada grupo es mayor.

Otras asociaciones interesantes son:

- pareciera que existe un patrón de pertenencia caracterizado por una

alta capacidad para el razonamiento económico y la participación en actividades técnicas, pero que da lugar a una reducida vida zonal. Este podría ser un perfil individual o grupal en el que esa pertenencia es gratificante instrumentalmente y en la que las consideraciones empresarias y productivas tienen predominio;

- otro patrón emergente es el de los individuos o grupos que con menores niveles de capacidad en las dimensiones empresarias y productivas, se vuelcan con mayor medida al medio y dan lugar a una vida zonal más rica y con mayor información. En este caso, el movimiento es un ámbito de relación social y de crecimiento de aquella capacidad en grupos más rezagados que los anteriores.

No es posible hacer discriminaciones significativas por tipo de producción o ubicación, aún cuando es posible apreciar que las zonas con mayor dinamismo son aquellas que se encuentran en un círculo de aproximadamente cuatrocientos kilómetros de Buenos Aires y, en particular, las predominantemente agrícolas.

## VIII. LA EVOLUCION DE LAS PREOCUPACIONES TECNICAS

### A. El sendero de crecimiento

El movimiento ha ido creciendo y madurando en su concepción de las

actividades dirigidas a alcanzar sus objetivos. Esta concepción se fue complejizando a medida que la participación en el movimiento permitía a sus miembros avanzar en un sendero de perfeccionamiento tecnológico:

- En la primera etapa, las actividades de los grupos están centradas en aspectos técnico-productivos de relativamente baja complejidad y con moderadas exigencias sobre el productor. El intercambio entre los productores y el apoyo técnico permiten perfeccionar las técnicas en uso y adoptar algunas nuevas, asimilando una metodología de trabajo grupal. El movimiento alcanza éxitos de importancia en lo referido al manejo de barbechos, ordenamiento de rodeos, siembras adecuadas, control de malezas, planificación forrajera y formulación de perfiles de pasturas.
- El análisis de la gestión y la consideración de la explotación desde una perspectiva empresarial constituye una segunda etapa de esa maduración. Esta etapa es más exigente que la primera pues requiere un crecimiento de la capacidad analítica del miembro CREA y un apoyo técnico especializado.
- Las actividades vinculadas a la problemática económica surgen con fuerza en la última década, tanto en lo referido al análisis de la gestión como la capacitación empresarial. No obstante, aun el grueso de las acciones del movimiento están centradas en lo técnico/productivo.

- En los últimos años se desarrolla la modalidad de trabajo por convenio. Paralelamente a la transformación tecnológica experimentada por el agro pampeano y en la que tienen una importancia central las empresas productoras y comercializadoras de insumos, en particular de semillas, el movimiento comienza a contar con recursos para participar en actividades de difusión, demostración y prueba. De este forma se da una nueva forma de integración a una red de mecanismos dentro de los que los grupos CREA aparecen como altamente prestigiados y eficaces. Por lo tanto, su participación es buscada por lo que implica como respaldo y garantía en la difusión de prácticas e insumos.

Estas etapas han estado también marcadas por tránsitos que pueden conceptualizarse de la siguiente manera:

- de lo más sencillo a lo más complejo;
- del perfeccionamiento de las tecnologías con que se opera a la incorporación de nuevas tecnologías;
- de la incorporación de nuevas tecnologías con escasa validación de las mismas a las condiciones particulares de producción, a una creciente capacidad de prueba, experimentación y selección;
- de la atención privilegiada a un factor productivo, el suelo, a la consideración conjunta de los que operan a lo largo del ciclo productivo;

- del tratamiento focalizado en cuestiones vinculadas a los recursos movilizados - suelo, pasturas, cultivos, etc. - a su análisis como entidad económica;
- del suministro de metodologías de cálculo de resultados brutos a la capacitación para análisis más complejos de la empresa rural;
- de la adquisición de una metodología de trabajo grupal a la proyección de esa metodología para la difusión tecnológica fuera del grupo.

En este sentido, el movimiento está en condiciones de identificar el sendero de desarrollo tecnológico y empresario. Si bien ésta no ha sido todavía una tarea encarada, es de anticipar que progresivamente se marchará en esa dirección. Varios son los factores que permiten afirmar esta posibilidad:

- algunas de sus comisiones de trabajo ya han avanzado en este sentido;
- un uso más eficiente de los recursos y un mayor aprovechamiento de las experiencias plantean ya exigencias al respecto;
- la propia heterogeneidad que ha ido adquiriendo el movimiento implica la presencia de productores con distinto nivel tecnológico, exigiendo actividades diferenciadas que evidencian la existencia de un sendero como el señalado.

## B. Las lógicas de desarrollo

Esta evolución de las actividades técnicas pone de manifiesto una lógica de desarrollo gobernada por las demandas de los productores. Ella no fue el resultado de un diseño realizado por sus grupos técnicos, sino el producto de un progresivo avance en la capacidad productiva y empresaria de los miembros del movimiento. De este modo, parece encontrarse una situación que presta apoyo adicional a las posturas que vinculan la difusión de las innovaciones tecnológicas a la existencia de una demanda precisa, concreta y expresada por decisiones de los productores.

Por otra parte, esta evolución es también una manifestación adicional de los cambios producidos en materia institucional y por el desarrollo del agro pampeano. De una institución centrada en sí misma y atenta al perfeccionamiento de las técnicas y prácticas utilizadas, a medida que las demandas tecnológicas crecen se pasa a establecer relaciones de creciente armonía y de cierto carácter complementario con el INTA. Más tarde, con la mayor difusión de agroquímicos e híbridos y por la presencia más importante de empresas proveedoras de este tipo de insumos, el movimiento multiplica sus relaciones y convenios, abriéndose a nuevos estímulos y participando activamente en una red de mecanismos institucionales cada vez más complejos, pero destacándose por sus metodologías y por la naturaleza particular de muchas de las actividades que se realizan en su seno. Otra lógica parece ponerse así de manifiesto: la apertura institucional es una condición para mantenerse a tono con la evolución tecnológica del agro. A la vez, este crecimiento

tecnológico exige contar con productores articulados, con medios eficaces de intercambio de información y con demostradores eficientes. El movimiento satisface estas exigencias: de ahí que con mayor frecuencia e intensidad se requiera su participación para la realización de actividades de la más diversas o se intente reproducir sus modos de trabajo.

#### IX. LA PROYECCION POLITICA Y GREMIAL

Estatutariamente, el movimiento está inhibido de realizar acciones gremiales. No obstante, su influencia es grande, aun cuando también en este caso es difícil realizar evaluaciones rigurosas. Varios son los factores que deben ser mencionados al respecto:

1. Como se observó, la doctrina institucional infundida por su fundador y primer presidente ponía énfasis en el voluntarismo del productor, imponiéndole a éste la responsabilidad de su propio desarrollo con independencia del marco de políticas en que se desarrollase;
2. Esta misma doctrina que daba espaldas al estado tenía consecuencias sobre un modo particular de apreciar las políticas públicas: aquellas que permitiesen el más amplio despliegue de las capacidades e iniciativas empresarias serían las mejores. Pero esta consecuencia rara vez se explicita como postura oficial del movimiento y queda

como una derivación natural e implícita de la afirmación valorativa que le dio sustento inicial.

3. Aquella doctrina se enunció en alguna oportunidad como opuesta a posturas que aparecían como reformistas o transformadoras de la estructura agraria. El cambio efectivo provendría de la modificación de los comportamientos del productor agropecuario, más que de las condiciones en que éstos se manifiestan.
4. Lo anterior explica que no haya habido conflictos percibidos o tensiones sentidas con las líneas que mayoritariamente adoptaron las expresiones gremiales más tradicionales del agro argentino. En algunos casos las coincidencias existieron por la pertenencia simultánea de miembros del movimiento a esos agrupamientos y por su participación en sus niveles decisorios.
5. A pesar de la anterior, la actitud más dinámica y tecnológicamente más progresista de los miembros CREA generó diferenciaciones con las posturas de algunas de las entidades gremiales, más aferradas a la acción corporativa sobre el estado para procurar su instrumentación conforme a su particular manera de concebir el interés general desde la perspectiva de lo sectorial.
6. En algunas instancias, esas diferenciaciones encontraron diversas formas de expresión. Una de las más importantes aún cuando no asumió formas institucionales, fue cuando un grupo de miembros CREA - independientemente de esta pertenencia - patrocinó una lista que

competía por la conducción de la más vieja de las entidades del sector. Una percepción muy extendida entonces fue que estas distintas orientaciones asumían una expresión de enfrentamiento que era anticipada como inevitable.

7. Otro aspecto importante consiste en la conducta que coherentemente asumió el movimiento de no comprometerse con el financiamiento oficial para sus actividades. Conforme a este criterio, se procuró que las relaciones con el sector público se limitasen a cuestiones de relevancia tecnológica o productiva, evitando compromisos en cuanto al contenido de políticas específicas.
8. Lo anterior no inhibió al movimiento a participar a través de representantes en numerosas comisiones, grupos de trabajo o integración de órganos directivos como en el caso del INTA. En este sentido, la presencia política del movimiento se ha expandido notablemente, en particular en los últimos años.

La creciente heterogeneidad del movimiento, así como su mayor expansión geográfica, han ido aumentando el pluralismo en cuanto a las perspectivas internas sobre estos aspectos. Si bien se mantiene consensualmente la visión según la cual el movimiento no debe asumir posturas gremiales, las distintas realidades enfrentadas llevan a que este consenso pase a tener una funcionalidad diferente a la de las primeras etapas.

Entonces era una afirmación doctrinaria que se correspondía con una visión del papel responsable del productor rural, voluntarista, centrada en la fuerza de los grupos y antiestatista. Hoy implica una

especialización en la definición de roles institucionales a la vez que un reaseguro para el mantenimiento de la cohesión interna en una situación de creciente heterogeneidad y de coexistencia de productores con distintas posturas con respecto a las alternativas políticas del sector.

#### X. LA MEDICION DEL IMPACTO

El movimiento CREA ha realizado un aporte sin duda importante al desarrollo tecnológico del agro argentino. Esta contribución se aprecia en diversas dimensiones, aún cuando la misma no puede ser medida con exactitud por la presencia de complementariedades y por la difusión producida al medio. En este sentido, es preciso señalar:

1. Las vías para ese impacto han sido, en primer lugar, la adaptación tecnológica, la asistencia técnica y la capacitación y formación de productores. Pero además su aporte en materia de perfeccionamiento de técnicos y extensión ha sido importante. La relación entre todos estos aspectos es estrecha y no pueden hacerse evaluaciones por separado de los resultados en las distintas dimensiones señaladas.
2. Este mecanismo nace y se desarrolla en paralelo al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Ambos se expanden básicamente en las mismas áreas, aún cuando la dispersión geográfica del INTA es mayor. Muchos productores se benefician de la participación o del acceso a la información tecnológica.

3. En particular, durante los últimos quince años se produce una explosión en el número de mecanismos que transmiten información, sirven como difusores de tecnología y ofrecen servicios a los productores. Estos pasan a integrar una red que se hace cada vez más densa y en la que cada uno de sus participantes facilita la labor de los restantes.
4. Es una apreciación general que la labor de los CREA sirvió para promover la utilización de nuevas tecnologías y realizar un mejor manejo, aumentando por ello significativamente los niveles medios de productividad. También es cierto que la actividad "hacia afuera" realizada a través de las "tranqueras abiertas", así como la diseminación de información que se produce en el medio local como consecuencia de las innovaciones adoptadas por estos productores, han tenido un impacto significativo. Es por todo ello que si se contase con datos sobre los incrementos de la productividad para miembros CREA y para productores que no forman parte de este mecanismo, la diferencia sería una subestimación de la real contribución efectuada.
5. Un aporte importante realizado por el movimiento consistió en su metodología de trabajo. La misma se difundió al medio, siendo utilizada luego por otros mecanismos que aparecieron recientemente.

6. De igual manera, el movimiento sirvió como medio para el desarrollo de técnicos que primero trabajaron como asesores de los grupos y luego ejercieron profesionalmente en forma independiente, contribuyendo de este modo a establecer y difundir un modo de trabajo que se ha venido extendiendo en el agro pampeano.
  
7. En materia tecnológica, dos aspectos merecen ser destacados particularmente. El movimiento tuvo en sus comienzos una fuerte orientación conservacionista que, matizada, aún persiste. La preocupación por el suelo es una constante en sus publicaciones, tema de congresos y principio doctrinario. El otro se refiere a la inquietud por estar presente en lo referido a la adopción de las tecnologías de punta, manifestándose este aspecto en sus trabajos técnicos y publicaciones. Su papel de adoptadores tempranos se sumó así a la preocupación por la preservación de los recursos, constituyéndose el movimiento en referencia inevitable en lo vinculado a los resultados de innovaciones específicas.

## XI. CONCLUSIONES

El movimiento CREA ha dado origen a una forma organizacional, una modalidad participativa y una metodología de trabajo que han probado ser significativamente eficaces como medios para la promoción de la tecnología en el agro argentino.

Su evolución permite extraer conclusiones sobre la construcción de instituciones volcadas al desarrollo empresario del agro, sobre la maduración de la capacidad tecnológica y sobre los modos en que se produce la articulación de mecanismos e instituciones orientadas hacia propósitos no competitivos.

En cuanto a la construcción de instituciones, lo expuesto permite concluir que la presencia de condiciones receptivas para la innovación, un grupo fundador fuerte y dinámico, una relativa homogeneidad social inicial y una doctrina institucional cargada de valores que da identidad a sus miembros, constituyeron elementos básicos sobre los que se construyó un movimiento que fue progresivamente creciendo y ganando en heterogeneidad y en capacidad tecnológica, creando estructuras y mecanismos internos para atender actividades cada vez más variadas y complejas.

En materia tecnológica, el movimiento ha impulsado una transformación de sus miembros al suministrar los medios para un tránsito de su condición de productores relativamente eficientes a empresarios con una visión integral de sus sistemas de producción, de su relación con el medio y con una mayor capacidad para la gestión económica. El movimiento ha puesto de manifiesto que este crecimiento de la capacidad tecnológica es progresivo, avanzándose en forma gradual y acumulativa en dirección hacia un manejo cada vez más efectivo de la complejidad de la explotación agropecuaria. Es decir, parte de su aprendizaje ha sido que la innovación tecnológica sigue un sendero en el que las diversas etapas parecen ser prerequisites para el acceso a las posteriores.

En términos institucionales, el movimiento ha presenciado a lo largo de su existencia la proliferación en el agro nacional de mecanismos con propósitos paralelos o semejantes, llegando a establecer con ellos relaciones de colaboración y complementación.

Como institución de origen privado y de pertenencia voluntaria, ha suministrado un modelo de acción que tuvo una importante repercusión y que sirvió como inspirador de otros que hicieron uso de su metodología. En este sentido, su carácter original puede ser puesto como referencia para la transferencia de experiencias a otros contextos agrícolas.

Notas

- (1) Este trabajo está basado en el análisis institucional del movimiento CREA realizado a solicitud de AACREA. El autor agradece a esta Institución la autorización para hacer uso de información obtenida a lo largo de la realización del estudio mencionado.
- (2) Ver CEPAL, Análisis y Proyecciones del desarrollo económico: el Desarrollo Económico de la Argentina, parte 2, página 3.
- (3) Ver Sábato, Jorge F. La pampa pródiga, claves de una frustración, CISEA, 1980.