



Trabajo Final de Graduación Modalidad: Pasantía

“El ingeniero agrónomo en el rol de asesor CREA”

Alumno: Rivero Aspek, Juan Cruz

Director: Ing. Agr. Socas, Alejandro

Lugar de trabajo.

La presente pasantía se realizó en los siguientes lugares, según lo requirieron las distintas actividades:

- “Mesa de Asesores de la Región CREA Litoral Norte” con punto de reunión en la Agencia de Extensión Rural, del Centro Regional Corrientes del INTA. Ruta provincial n°5 Km 2,5. Corrientes.
- Sede AACREA. Calle Sarmiento 1236, Buenos Aires.
- Establecimiento “La Colorada”, empresa Tilo Pampa S.A. Federación, Entre Ríos.
- Establecimiento Lote 62, empresa El Yagua S.R.L. Sachayoj, Santiago del Estero.

Objetivos:

General:

- Conocer y experimentar las actividades que desarrolla un ingeniero agrónomo en el rol de asesor CREA.

Específicos:

1. Analizar el movimiento CREA: su historia, metodología de trabajo, visión y misión.
2. Cumplimentar los procesos de formación requeridos por CREA para ser asesor.
3. Experimentar de manera práctica, las tareas que realiza un asesor CREA, colaborando con profesionales que se desempeñan en este trabajo.

Descripción de las tareas desarrolladas.

Las distintas tareas que se describen en este informe, han sido desarrolladas en tres etapas, que en concatenación, buscaron contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos.

1. En primer lugar se realizó un análisis y estudio de la organización donde se realizaron las actividades, para tener conocimiento del ámbito de trabajo y saber cuál es su visión y misión. Dicho análisis se considera relevante para contextualizar las labores que siguieron en la presente pasantía.

Los Orígenes.

En el año 1957, el productor agropecuario Pablo Hary (de profesión arquitecto), junto a un grupo de amigos y vecinos, fundó el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola, el "CREA Henderson - Daireaux".

En el libro de AACREA "Pablo Hary. Pensamiento y obra" se relatan los comienzos:

A principios de 1957, hace treinta años, Enrique Capelle, con quien nos vinculaba una afectuosa relación ('Bersée' está a 3 leguas de 'Mataco'), me comenta haber leído en una revista francesa cómo ciertos agricultores de aquel país -no los más dormidos- se reunían en grupos de 10 ó 12 para poner en común sus conocimientos, sus experiencias y estar informados de las novedades técnicas.

Formaban así grupos llamados CETA (Centre d'Etudes de Techniques Agricoles). Resultado: multiplicación de efectos, división o reducción de costos; el huevo de Colón. Ya estaba dada allí la idea. Eso que, como arquitecto, llamaría el anteproyecto, trabajable, modificable, afinable, hasta llegar, por sucesivos ajustes, hasta el plano definitivo, traducible luego, mediante ladrillos, cal, arena y demás, en algo habitable. CETA nos indicó un camino posible.

"También estaban dados para nosotros los materiales. No sólo los ladrillos, la cal, la arena y demás, sino nuestras estancias y sus contenidos, tanto materiales como anímicos. Quiero decir con esto: las ganas de hacer y servir.

Nos gustó la idea, tanto a Enrique Capelle como a mí. Sólo faltaba colocar la piedra fundamental (siempre el arquitecto). Vimos a algunos vecinos y amigos y les propusimos reunimos en Bersée. Se hace una reunión en mi casa el 9 de marzo (1957). Son 12 amigos, representando a otras tantas estancias. Queda allí, así, fundado el CREA número uno. (AACREA, 1996)

Misión, visión y valores.

La misión de la organización viene dada al definirse a sí mismos como:

“Empresarios agropecuarios que trabajamos en grupo. Compartimos experiencias, potenciamos ideas para el desarrollo sostenible de las empresas y del país.” (AACREA, 2016, p.25)

Y determinan su visión al decir que:

“Las empresas CREA, integradas a la comunidad, son referentes de innovación y sostenibilidad.” (AACREA, 2016, p.25)

Y además hay una lista de valores que se busca sean perseguidos por sus miembros y colaboradores:

- Compromiso
- Búsqueda de la excelencia
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Solidaridad

La asociación.

La Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, con siglas AACREA, se define a sí misma como una organización civil sin fines de lucro que nuclea a los grupos CREA. Está integrada y dirigida por productores agropecuarios. Su objetivo es asegurar el buen funcionamiento de los grupos.

Se encarga de atender las demandas de los grupos y ayuda a trabajar eficazmente; desarrolla y lleva adelante proyectos de capacitación, experimentación y transferencia. De esta misma manera, propicia el desarrollo comunitario. Además, promueve el intercambio y el trabajo en conjunto con expertos y organismos de investigación nacionales y extranjeros. Por último, recopila, procesa y analiza la información, poniéndola a disposición de los miembros.

Su estructura está conformada tanto por empresarios, que participan de manera voluntaria, como por un staff de técnicos y personal administrativo que son rentados.

El grupo CREA

El “Manual del Miembro CREA” (AACREA, 2016) define que es un grupo CREA, así como cuales son los roles del presidente y el asesor.

Un grupo CREA está conformado por diez o doce empresarios del sector agropecuario que se reúnen para compartir experiencias y colaborar mutuamente en la toma de decisiones. Los miembros trabajan en conjunto para mejorar el proceso de trabajo de la empresa y responden a las necesidades técnicas, económicas y humanas.

La base de la conformación y continuidad en el tiempo de un grupo CREA está en que las empresas agropecuarias que participan, confían en que pueden mejorar los resultados de sus organizaciones a través del intercambio de ideas y experiencias.

El grupo CREA se reúne mensualmente en el campo de uno de sus integrantes. En la reunión se recorre no sólo el campo, sino también la empresa del anfitrión. En este sentido, el encuentro es el motor del CREA. (AACREA, 2016, p.5)

Cada grupo está coordinado por un presidente y un asesor técnico.

El presidente: tiene la función de animar al grupo y proyectarlo a la acción. Si bien el presidente debe actuar ayudando al equipo a avanzar, también es importante que sepa ejercer su capacidad de liderazgo. Además, debe conducir la reunión mensual del grupo optimizando el intercambio entre los productores para obtener resultados prácticos del encuentro.

El asesor: es un profesional vinculado a las ciencias agropecuarias, es la función que se buscó conocer a través de este trabajo de pasantía, como experiencia previa a la graduación.

Su rol principal es ser facilitador del proceso de intercambio que se da en el CREA y el nexo de comunicación dentro del grupo y fuera de él. Es también el responsable de gerenciar el plan de trabajo armado por todos. Junto con el presidente, forma un equipo que vela por el buen funcionamiento del grupo.

El asesor prepara y asiste a las reuniones mensuales; establece contacto con cada empresa; recopila y analiza la información que produce el grupo y busca permanentemente información nueva. Se reúne en forma mensual con los otros asesores CREA de su región. El intercambio de esos encuentros aporta tanto al funcionamiento de su grupo como a su propia capacitación.

Asimismo, el asesor ayuda al empresario en el ajuste de la tecnología que aplica, contribuye a determinar los problemas de la empresa, ayuda a recopilar información técnica y económica y realiza el seguimiento de las innovaciones que han sido adoptadas y que son de interés para todo el grupo.

2. Siguiendo el plan de trabajo, se participó del “**Taller de formación de asesores CREA**” organizado por la asociación. El mismo es un requisito para asesorar un grupo CREA. Consta de dos módulos con sus respectivos objetivos y temario:

Módulo I

El objetivo es entrenar al participante en el uso de las herramientas metodológicas necesarias para facilitar procesos grupales. Se trabajan temas como el trabajo en equipos, el manejo de la información y el proceso de la comunicación.

El espíritu de esta metodología contempla que el asesor CREA reúna sólidos conocimientos teóricos, capacidad de observación para diagnosticar problemas y proponer soluciones.

Temario

Día 1. (15/06/17) Presentación de instructores y de participantes. Expectativas de los participantes. Aclaraciones de los instructores. Trabajo en equipo. El proceso de la comunicación: información, manejo y transmisión de información. Distintas formas de pedagogía. La observación.

Descripción de actividades:

El primer día se comenzó trabajando sobre la alineación de expectativas, primer punto que debe trabajar el asesor con el asesorado. Consiste en poner de manifiesto, en forma lo más clara posible, en que aspectos va a consistir el asesoramiento CREA y cuáles serán tareas del asesor técnico particular de cada empresa; así como también las fortalezas y debilidades del profesional. Por su parte el productor debe expresar que espera del asesor y de su tarea. Como **ejemplo práctico** se hizo una alineación de expectativas entre los asistentes y los facilitadores del taller. Cuando lo que se espera de un lado y del otro está expresado y conversado, es más fácil generar y cumplir compromisos, trazar objetivos y evitar falsas expectativas.

El taller continuó con el tema “trabajo en equipo”, para el cual se desarrolló una dinámica simulando una situación de crisis en el desierto, donde tras ciertas indicaciones de los instructores, los participantes debían analizar y tomar decisiones, primero de manera individual y luego en grupo; trabajando la concordia y el consenso.

Como conclusión se observó que trabajar y exponer las ideas en grupo genera, en la mayoría de los casos, mejores resultados.



Imagen 1. Diapositiva del taller de asesores. Dinámica "perdidos en el desierto". Tema: Trabajo en equipo.

El siguiente tema tratado fue LA COMUNICACIÓN. Aprender las bases para practicar una comunicación efectiva es de suma importancia para llevar adelante la tarea de asesor. *Comunicar* se diferencia de *informar* fundamentalmente en que en la primera existe una retroalimentación entre las partes que intervienen, por lo tanto toma valor el aprender a escuchar. La práctica de este tema se realizó en grupos que tuvieron como tarea armar una presentación definiendo cuales serían las condiciones adecuadas si tuvieran que comunicar algo a un grupo de personas. Cada grupo expuso de manera oral ante el resto de los participantes.

El último tema del día fue "El proceso de aprendizaje y la transferencia de tecnología". Como introducción al tema se dieron a conocer los llamados "enemigos del aprendizaje" que son aquellas actitudes que interfieren en el proceso de aprender y lo detienen:

- Incapacidad de declarar ignorancia;
- Querer tener claro todo, todo el tiempo;
- Adicción a las respuestas;
- No darse tiempo;
- Creer que no se puede aprender porque uno "ya es así";

Luego se presentaron tres procesos de aprendizajes distintos:

- Proceso de Transmisión (pedagogía de la transmisión);
- Proceso de Descubrimiento Acompañado (pedagogía del condicionamiento);
- Proceso de Observación – Reflexión – Generación (pedagogía de la problematización) Ver – Juzgar – Actuar;

Se hizo la aclaración de que todos son válidos y no existe uno mejor que otro, pero es importante conocerlos para elegir el más adecuado a cada situación en la que se requiera transferir conocimiento y/o tecnología.

Día 2. (16/05/17). El método CREA. Rol del Asesor CREA. Cierre y repaso de expectativas.

Descripción de actividades:

El segundo día fue dedicado a conocer CREA, su método, su historia, misión, visión y valores, aspectos que se han mencionado en la primer parte de este informe.

También se trabajó en el rol del asesor, tema que lleva por nombre esta pasantía. Se hizo una revisión general de sus principales tareas: colaborar en la preparación de la reunión CREA, la gira o entrevista mensual con cada miembro y el armado de un plan de trabajo grupal.

Como finalización del taller se dedicó gran tiempo para que los participantes tengan un intercambio con un asesor en actividad, puedan realizarle preguntas y evacuar dudas.

Módulo II

El objetivo es complementar y profundizar lo aprendido en el módulo I, haciendo hincapié en el rol del asesor técnico y la reunión del grupo CREA, plan de trabajo, objetivos, misión y visión de las empresas y resolución de problemas. Se destacan los roles y responsabilidades, el liderazgo y las estrategia como elementos necesarios para un efectivo trabajo en grupo y condición para una clara comunicación.

Temario

Día 1. (19/04/18). La comunicación como fuente y fundamento del trabajo en equipo eficaz. El grupo CREA como motor del Movimiento. Definición de objetivos. La reunión CREA: objetivos, contenidos, roles y administración de los tiempos.

Descripción de actividades:

El primer día del segundo taller comenzó con un repaso conceptual de lo visto en el primer módulo. Luego se trabajó sobre la definición de objetivos y el trazado de planes de acción para el cumplimiento de los mismos, enfocados en dirigirse a realizar la visión general de la empresa. También se vio como debe el asesor acompañar al productor en el proceso de encontrar esa visión y luego ayudar a definir los objetivos que de ella se desprenden.

El tema de la tarde fue la reunión CREA. Se profundizó sobre el antes, durante y el después. La función del asesor en cada momento, los objetivos, los roles y las condiciones y actitudes adecuadas para que la misma sea exitosa.

La **actividad práctica** consistió en observar con detenimiento un video de una reunión CREA simulada para los efectos del trabajo. En ella los actores presentaban distintas conductas y actitudes que debían ser identificadas y clasificadas en: aquellas que iban en dezmero y en contraposición de los objetivos de una reunión y por otro lado las que sumaban y contribuían al éxito.

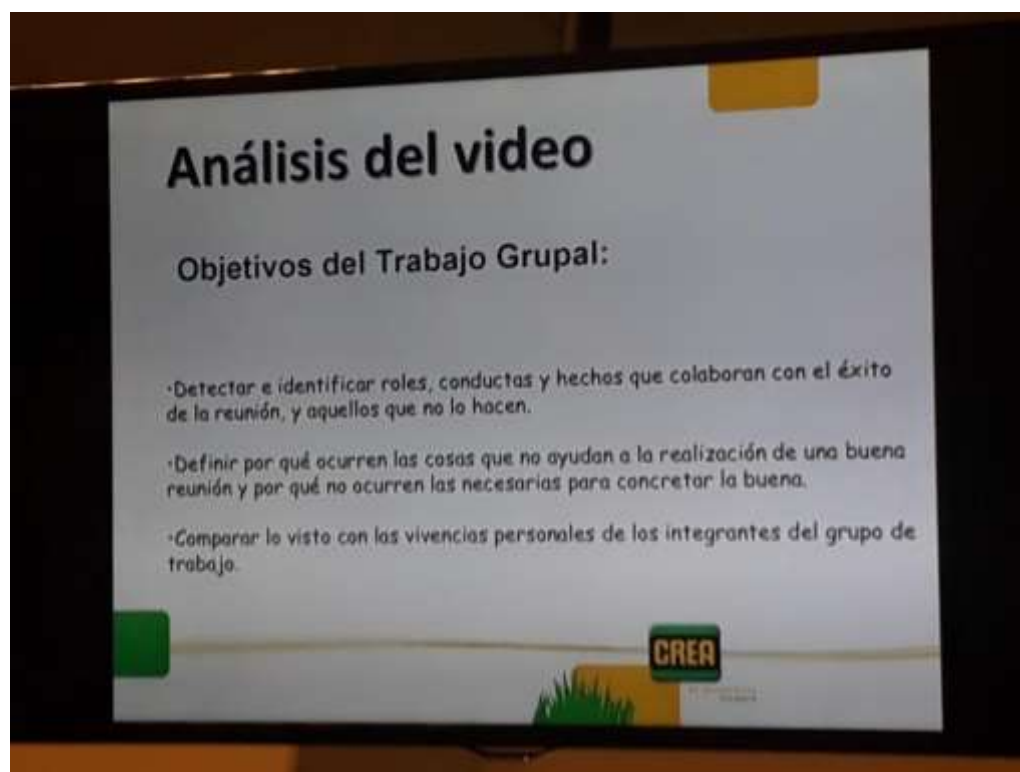


Imagen 2. Actividad grupal del Taller de asesores. Tema: La reunión CREA.



Imagen 3. Taller de Asesores CREA. Exposición oral de grupo.

Día 2. (20/04/18). Resolución de problemas. Plan de trabajo del grupo CREA. Las regiones y la sede de CREA. Servicios que se ofrecen en la sede CREA. Los próximos pasos. Cierre del taller.

Descripción de actividades:

El segundo día se dedicó casi exclusivamente al rol del asesor CREA. Se trató en profundidad y con detalle las tareas y competencias genéricas que debe tener y en las que debe formarse quien cumpla este trabajo.

Utilizando lo aprendido, el grupo de participantes -guiado por los facilitadores del taller- fue aportando lo que consideraba importante para que el asesor cumpla su rol: como moderador y acompañante en la resolución de problemas, como facilitador en el armado de plan de trabajo del grupo, como co-responsable del armado de las reuniones, como encargado de la gestión de la información generada por el grupo, en su trabajo en conjunto con los asesores técnicos de cada establecimiento y por último en las actividades que se realizan en coordinación con otros grupos CREA y con las distintas regiones, trabajando en red con todos los integrantes de la asociación.

Competencias

Para el Rol del Asesor que se ha definido, surge la necesidad de sumar **nuevas Competencias**, relacionadas a Facilitación, Comunicación, Motivación, y Trabajo en equipo.

Estas competencias **serán adquiridas en distintas instancias de capacitación, y se entrenarán y potenciarán en el intercambio** con el resto de los actores de la red (especialmente en la Mesa de Asesores) La capacitación, el entrenamiento, y los ámbitos de intercambio con los pares serán provistos por el movimiento CREA.

Las **competencias técnicas del Asesor CREA deben estar actualizadas a las necesidades de los CREA que asesoran** y de sus empresas.



Imagen 4. Diapositiva del Taller. Competencias del asesor CREA.

Conclusión del pasante sobre los Talleres:

El método de aprendizaje de los talleres es constructivista, alternando trabajos personales, grupales y conceptualizaciones teóricas. Se hace hincapié en la participación activa, dándosele valor a que los participantes pregunten y hagan sus aportes para sumar a cada tópico tratado. Todos los temas son trabajados en grupos más pequeños y luego se comparten con el resto del taller en una exposición oral, donde se trabaja sobre oratoria, expresión corporal y organización del grupo.

Además de repasar la metodología de trabajo, se presenta y se responden preguntas sobre el funcionamiento orgánico de la asociación.

El taller es dictado por asesores en actividad, lo que permite también tener testimonios personales y diversos sobre el rol del asesor y el funcionamiento particular de sus grupos CREA.

3. A continuación se detallan las actividades realizadas en la pasantía con el objetivo de experimentar las tareas que demanda el rol de asesor CREA.

Del Manual del Miembro CREA se puede resumir que el ámbito de trabajo del asesor incluye la gira mensual, la reunión CREA con su preparación, trabajo de gabinete, participación en la mesa de asesores y asistencia a jornadas y congresos.

El asesor CREA, facilitador del trabajo del empresario, trabaja con las empresas de su grupo desde su función de asesor técnico del CREA y no como asesor particular o director técnico. (AACREA, 2016)

Gira del asesor

La visita del asesor a las empresas es uno de los pilares del funcionamiento de un grupo CREA junto a la reunión y el armado de un plan de trabajo grupal.

El asesor junto al empresario a través de las sucesivas visitas mensuales elaboran un **planeamiento** (físico, económico, financiero y patrimonial) para la gestión siguiente. A su vez se hace un análisis de la gestión inmediata anterior, para evaluar el seguimiento de lo planificado (o identificar los desvíos del plan y sus causas) y para comparar con el resto de las empresas del grupo. Para lograr todo esto es necesario que el asesor recorra junto al empresario (o sus encargados de producción) el campo; y de esta manera poder observar si lo planificado se va llevando a cabo -o no- y el por qué.

Por medio de la observación y el análisis el asesor debe identificar puntos fuertes y débiles, es en esta etapa donde se hace uso de los conocimientos técnicos y aparece más fuertemente la faceta de Ingeniero Agrónomo; luego a través de la escucha activa, las preguntas, el parafraseo, el intercambio de ideas y la conciliación de posiciones ayudará a que el productor tome cuenta de aquello que va bien y de lo que no vaya tan bien, para acompañarlo en la búsqueda de acciones a seguir, aconsejando, presentándole alternativas y pensando en conjunto, pero finalmente siempre es el miembro CREA quien toma las decisiones.

Tilo Pampa S.A.

En la presente pasantía el día 23/10 se realizó una visita a la empresa Tilo Pampa S.A. en su módulo productivo ubicado en las cercanías de San Jaime, departamento de Federación, Entre Ríos. La empresa participa en el grupo CREA Mercedes, con sus establecimientos La Colorada (5.172 ha.) y La Patricia (504 ha.). Durante la recorrida estuvieron presentes el administrador general de la empresa y los dos responsables del módulo. La empresa tiene diversificada su producción, contando además con campos en Santa Fé, Chaco y Formosa.

En el módulo productivo visitado en Entre Ríos, se dedica principalmente a la ganadería de cría y en menor medida recría. Lo hace sobre campo natural y 1.200 ha. de pasturas entre Grama Rhodes (*Chloris gayana*) y Setaria (*Setaria sp.*) más verdeos de Raigrás (*Lolium multiflorum*). El campo La Colorada tiene una represa de casi 300 ha. con capacidad para regar unas 600 ha. de arroz. La empresa también produce maíz con la finalidad de venderlo en la zona y para consumo propio; por último, en menor medida, incluye algunas hectáreas de soja en la rotación de algunos lotes.

La agenda de la visita incluía tratar los siguientes temas:

- A. Recorrida de potreros: para evaluar y definir acciones sobre el rodeo de cría;
- B. Índices físicos: cálculo de producción de carne por potrero;
- C. Revisión del programa de ventas;

Recorrida de potreros:

Durante la recorrida el asesor tuvo que hacer una intervención al visitar un lote de 126 vacas con cría en servicio. La observación fue sobre la condición corporal de algunas vacas, que a su criterio se encontraban por debajo de 5 (escala de 1 a 9), lo cual les dificultaría salir del anestro y no les permitiría quedar preñadas. Al pedir opinión, tanto los encargados del campo como el administrador coincidieron.

Los encargados propusieron usar la herramienta de destete temporario ("enlatado") en los terneros del lote, para lograr así mejorar la condición de las madres y darle más posibilidades de que se preñen. Por otro lado el administrador de la empresa no se encontraba convencido del uso de aquel método, argumentando que producía una pérdida de peso considerable en el ternero y que no aseguraba la preñez de las vacas, además de tener un costo.

El asesor debió mediar entre ambas posiciones, exponiendo los pro y los contra de la herramienta desde un punto de vista técnico.

Al enlatar los terneros, impedimos que los mismos puedan mamar y se alimentan sólo de pasto. Esto determina dos efectos: las madres mejoran su condición corporal y comienzan a ciclar; por otro lado los terneros pierden 5 Kg. (promedio) de peso por semana de enlatado al no tomar leche y esta pérdida no es compensada al destete (Stahringer, Rodolfo C. - Uso del Destete Temporario y del Destete Precoz para Mejorar la Fertilidad en Ganado de Carne, 2003. EEA INTA Colonia Benitez, Pág. 2.)

La opinión del pasante ante esta situación fue la siguiente: El beneficio que se obtiene logrando más vacas preñadas es mayor que la pérdida de peso de los terneros. Y si bien la herramienta no se asegura la preñez de las madres, aumenta considerablemente las posibilidades de lograrlo.

Finalmente se llegó al consenso de hacer una evaluación detallada de la condición corporal de cada vaca del lote para decidir de manera individual (y no general) sobre que terneros se va a aplicar la herramienta.



Imagen 5. Recorrida en establecimiento "La colorada" con el administrador de la empresa, el asesor CREA y los encargados de producción.



Imagen 6. Lote de vacas con cría en servicio: se evaluó la posibilidad de aplicar la herramienta de destete temporal o “enlatado”.



Imagen 7. Vaca en Condición Corporal 3, tuberosidades de la cadera angulosas y la cobertura muscular no es suficiente para cubrir totalmente las costillas ni rellenar el dorso.

El rol del asesor CREA en estos casos es mediar y buscar el consenso entre las partes. Para ello lo primero que debe hacer es escuchar de manera comprometida los argumentos expuestos por cada una, dándole valor a los mismos. A continuación puede y debe dar su opinión como profesional, lo que no significa que la misma desacredite a los demás, pero sí dotarla de fundamentos técnicos y hacerla entendible al interlocutor. Para que de esta manera, cada uno pueda volver a evaluar su posición, sosteniéndose ahora de lo aportado por el asesor, confirmando o reconsiderando cada

Índices Físicos:

A continuación se muestra la planilla con datos ingresados a manera de ejemplo.

Potrero:	Chacras 17-19-20-21-24	Ordenar	Imprimir
Superficie:	90 Has.	Borrar	RACIONES

[illegible]

[illegible]

Programa de Ventas:



Imagen 9. Revisión del programa de ventas en trabajo de gabinete de la gira.

A continuación se llevó a cabo una revisión del programa de ventas, para ver como se venía cumpliendo y analizar si era necesaria alguna reprogramación hacia fines de la gestión.

“¿Cuándo vender? Al responder esta pregunta estamos determinando la oportunidad o el momento en que se debe efectuar la operación de venta; dependerá fundamentalmente de la estrategia empresarial y de los planes de producción. No debemos olvidar que en función del análisis de costo de oportunidad o factores de especulación, a veces es conveniente anticipar o diferir ventas.” (Martines Ferrario, 1995, p. 192)

La propuesta del asesor fue escribir en el pizarrón de la oficina en forma de cuadro (imagen 9) la planificación planteada a principio de gestión y las ventas realizadas hasta el día de la fecha de la presente gira.

Tabla 1. Programa de ventas "La Colorada"

Categoría	Planeado		Vendido al 23/10		Diferencias	
	Cabezas	Kilos	Cabezas	Kilos	Cabezas	Kilos
Vacas gordas	480	460	39	464	-441,00	4,00
Toros p/servicio	20	650	23	624	3,00	-26,00
Toros refugo	15	550	15	625	0,00	75,00
Vq. Preñadas serv. Prim.	73	380	0		-73,00	-380,00
Novillos enteros	43	380	0		-43,00	-380,00
Novillos gordos	0	0	27	583	27,00	583,00
Vacas preñadas	0	0	53	362	53,00	362,00
Novillos invernada '16 Prim	300	310	0		-300,00	-310,00
Novillos invernada '16 Otoñ	69	310	0		-69,00	-310,00

Se observó que en la categoría “Vacas gordas” aún faltan vender 441 cabezas antes del cierre del ejercicio. Por lo tanto se procedió a planificar puntualmente para esta categoría un plan de ventas y asignación de potreros.

Tabla 2. Planificación de ventas de vacas gordas

Mes	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
Cabezas	101		68	68	68	68	68	441

Se determinó que las vacas que se encuentren en mejor condición y mayor peso se destinarán a los mejores potreros (con mayor oferta forrajera y mejor calidad) para llegar al peso planificado de venta. El administrador determinó que en diciembre se venda una mayor cantidad de cabezas, debido a que la empresa debía hacer frente a mayores erogaciones en dicho mes. Una vez que salieran del sistema las primeras vacas, se continuaría con el mismo criterio de llevar las de mayor peso y mejor condición (las que más cerca de estar listas para vender se encuentren) a los mejores potreros que fueran liberados por las que van siendo vendidas, hasta completar la planificación.

Conclusiones del pasante sobre la Gira:

La gira del asesor es el momento de dedicación exclusiva a cada miembro. Es la oportunidad de revisar cómo viene la empresa en función a los objetivos definidos y de rescatar todo aquello que pueda ser importante para llevar al grupo. Las acciones o decisiones que se ayudan a tomar deben responder a un “¿para qué?” es decir, deben estar alineadas con los objetivos de la empresa y del grupo CREA. Es trabajo del asesor ayudar a definir esos objetivos y recordarlos.

Mesa de Asesores

Con el objetivo de conocer el funcionamiento y la metodología de trabajo, se participó de la Mesa de Asesores de la región Litoral Norte en calidad de oyente.

Los asesores de los grupos que pertenecen a la misma región se reúnen mensualmente junto al coordinador regional.

La mesa de asesores es un espacio de puesta en común y encuentro entre los mismos. El programa de temas a tratar es planificado por el coordinador en consenso con el grupo de asesores, por lo que si alguno necesita tratar algún tema particular avisa con anterioridad para ubicarlo en la programación de la reunión. Normalmente tiene una duración de un día completo de trabajo.

Por lo general se asigna tiempo importante del día para capacitación de los asesores. Se trabaja sobre proyectos que se llevan a cabo a nivel de región (planificación de talleres, jornadas técnicas, acciones con la comunidad, etc). También hay lugar para una ronda de novedades, donde cada asesor trae noticias relevantes de su grupo CREA y de las empresas que lo conforman. Como se mencionó anteriormente, si algún asesor necesita ayuda para tratar un tema particular de su grupo o de una empresa de su grupo, solicita tiempo para ello y recibe la opinión y la ayuda del resto de los asesores. Es importante mencionar también que a la mesa eventualmente llegan participantes y oyentes externos: capacitadores, representantes de organismos gubernamentales o como en este caso, pasantes en formación.

Reunión 9/02/18

- Representantes del INTA participaron de la reunión para comentar las líneas de investigación que sigue la Estación Experimental Agropecuaria Corrientes en el ámbito de pasturas.
- Representante local de la Dirección de Estimaciones Agrícolas y Delegaciones del Ministerio de Agroindustria de la Nación se hizo presente para solicitar colaboración de los asesores, principalmente en la obtención de datos de los avances de la campaña de los diferentes cultivos regionales.
- Los asesores de los distintos grupos CREA trabajaron gran parte del día en aspectos organizativos del proyecto “Capacitación integral del personal” (elección de los disertantes de algunos temas del programa). Este se realiza en 5 sedes distintas de la región (Formosa, Chaco, Corrientes y dos en Paraguay). Consiste en encuentros mensuales donde se abordan temas técnicos y humanos, y está destinado a empleados de las empresas miembros de grupos CREA de la región.

Reunión 09/03/18

- Continuando con la organización del proyecto “Capacitación integral del personal” se invitó al Lic. Juan Martin Branchi para trabajar uno de los temas incluidos en el programa de la capacitación: **La persona y el trabajo.**

Se le permitió al pasante aportar: “La persona tiene tres cualidades inherentes a su condición de persona: Libertad, voluntad e inteligencia (también llamada entendimiento o razón). Además la persona va desarrollando miedos según las experiencias que vive a lo largo de su vida, esto determina la creación de lo que se puede llamar *personajes*, que tratan de enmascarar esos miedos con comportamientos y actitudes que no le permiten ser auténticos, siendo esto muchas veces, motivo de infelicidad o descontento. Esto no escapa al ámbito del trabajo y al trabajo rural, aspecto en el cual puede y debería trabajar el profesional de las ciencias agrarias. Por lo tanto es importante fortalecer en el empleado rural la consciencia y el uso de esas tres cualidades fundamentales y trabajar en desenmascarar y enfrentar miedos relacionados al trabajo para que la persona desarrolle sus actividades con sentido (sabiendo ¿por qué? y ¿para qué? trabaja donde trabaja). Aspirando a generar un constante crecimiento personal y un ambiente de motivación.” (Aportes realizados por el pasante gracias a experiencias personales, formación académica y formación personal)

- La reunión continuó con la ayuda del grupo a los asesores nuevos en lo que se refiere a cierre de gestión de las empresas, principalmente comentando y explicando las normas utilizadas por CREA.

Reunión 13/04/18

- En esta reunión trabajó el tema “Gestión de Emociones”. Con el objetivo de preparar a los asesores a situaciones tensas que pueden darse entre el empresario y el asesor. Tratándose de que los involucrados en el proceso de asesoramiento son personas, y que las relaciones entre estas no siempre son las mejores, los asesores de la región litoral norte decidieron dedicar un tiempo a conocer más sobre la gestión de sus propias emociones.

El tema fue abordado por uno de los integrantes de la mesa, Ing. Agr. Martin Lesser, quien se preparó para transmitirlo a sus compañeros. El Ing. Lesser hizo la distinción de un concepto al que llamo “**quiebre**”, refiriéndose a una interrupción en el fluir de una actividad, en este caso, un desacuerdo por parte de un miembro de un grupo CREA con el asesor. Estos quiebres inevitablemente activan diferentes emociones en las personas (ej: ira, miedo, tristeza, frustración, etc) y la mayoría de veces las personas terminan actuando y tomando decisiones influenciados por esas emociones.

El trabajo que debería en este caso tomarse el asesor, es hacerse consciente de que está sintiendo alguna de las emociones mencionadas, identificarla y darse cuenta que la misma fue disparada por alguna situación de quiebre. En ese momento puede ser necesario tomarse un tiempo para salir de aquel estado emocional y luego ver que fue lo que llevó a que ocurra un desacuerdo con el empresario, tratar de indagar y si es necesario conversar para saber y conocer que piensa y siente la otra persona y sobre todo como puede solucionarse. Para lograr una adecuada gestión de las emociones es necesario mantener el foco en el **compromiso**, es decir, en aquello que el grupo y el asesor tienen como objetivo. Si el compromiso es realmente fuerte, el manejo de las emociones y la superación de los quiebres cobra sentido y pasa a ser algo realmente posible de lograr.

- Proyecto **PACTA**: el Ing. Agr. Mariano Pizzio, asesor del CREA Taraguy, presentó un proyecto personal a sus compañeros para recibir ayuda y opinión. El mismo se trata de una plataforma online para intercambio de información, negocios y conocimiento relacionados al sector agropecuario.

Se le permitió al pasante, al igual que a los asesores, aportar ideas para el lanzamiento y los primeros pasos para la página.

Finalmente, el Ing. Pizzio invitó al pasante a seguir colaborando en el proyecto más allá de la finalización de esta pasantía.

- Para terminar el día, uno de los asesores más nuevos, el Ing. Agr. Luis Arias, solicitó ayuda con la elaboración de presupuestos anuales.

Estimación de los precios de ventas de terneros: Los asesores recomendaron asignar precios siguiendo las variaciones estacionales históricas, transformar los valores a dólares y presupuestar el valor del dólar con los valores del dólar futuro que corresponda a cada mes. Se aclaró que seguramente existirán diferencias entre la realidad y lo presupuestado, pero la finalidad principal de las proyecciones es planificar los momentos de egresos e ingresos en la empresa para prever posibles baches financieros y ajustarlos.

Conclusiones del pasante sobre la Mesa de Asesores:

Como conclusión se extrae que estas reuniones son sumamente importantes para el trabajo del asesor CREA. La puesta en común con otros profesionales es enriquecedora y beneficiosa, hace que el asesor se mantenga en un ámbito de constante formación. El espacio de encuentro brinda la posibilidad de conocer cómo se trabaja en los distintos grupos de la región, lo que permite tener puntos de comparación, datos técnicos y económicos concretos y fuentes de inspiración para el trabajo en su propio grupo CREA. Además permite trabajar en red y llevar a cabo proyectos a nivel regional. Un ejemplo que se pudo presenciar mediante esta pasantía es la planificación del programa “Capacitación integral del personal”, publicado en la nota “La mejor inversión”, revista CREA n° 449, Marzo de 2018.

La Reunión CREA

“Es la actividad principal del grupo. A través del método CREA, se logra el intercambio extenso de experiencias, ideas, estrategias, visiones, y conocimientos entre sus integrantes.” (AACREA, 2016, pág 7.)

Durante el presente trabajo se participó en la reunión del grupo CREA Sachayoj que tuvo lugar en el campo Lote 62 de la empresa El Yagua S.R.L **el día 16/04/18.**

Se buscó analizar el rol del asesor y la metodología de trabajo en la misma. Y además, conocer cómo es una reunión CREA y el objetivo que tiene como herramienta.

La Reunión CREA tiene como objetivo hacer un estudio de caso de la empresa anfitriona. Analizando aspectos positivos y negativos, técnicas agronómicas y económicas aplicadas, situación patrimonial, planes, presupuestos y proyectos. Se realiza una vez al mes y se va rotando el anfitrión.

Para lograr esto, gran parte del éxito de la reunión está en su preparación, a cargo del empresario y el asesor, quienes son sus responsables. El anfitrión tiene el compromiso de abrir su empresa y mostrar su problemática con franqueza y confianza y estar dispuesto a recibir sugerencias y aportes del grupo. El resto de los miembros se compromete a dedicar el día exclusivamente al caso tratado, aportando sus conocimientos y experiencia en los temas expuestos.

Por su parte, el asesor coordina y vela por el funcionamiento de la reunión, es su deber también generar debate y animar a los miembros a reflexionar y dar opiniones. Es necesario que se muestre sumamente atento a lo expresado por cada miembro del grupo y a todo lo que surja en la reunión que pueda ser útil para la empresa.

El trabajo del asesor para la reunión comienza con anterioridad a la misma, ayudando al anfitrión a organizarla, se dice que la preparación de una reunión comienza cuando termina la anterior. Se debe acompañar a éste en el proceso de descubrir que es lo que quiere mostrar al grupo y en qué aspectos necesita solicitar ayuda u opinión. Para ello se puede valer de diferentes recursos, como ayudar al empresario a interpretar el análisis de gestión; índices físicos, económicos, financieros; resultados de ensayos realizados en la empresa y todo aquello que sirva a estos fines.

El orden del día para una reunión es habitualmente:

1. Ronda de novedades.
2. Caso de la Empresa
 - A. Presentación.
 - B. Recorrida.
 - C. Trabajo en grupos.
 - D. Puesta en común.
3. Temas de interés del grupo o institucionales.
4. Tema técnico.
5. Evaluación de la reunión.
6. Momento de socialización.

1. **Ronda de novedades:** Es un espacio donde cada integrante aporta las novedades desde la última reunión, teniendo en cuenta lo que pueda ser de utilidad para el grupo.
2. **Presentación del caso:** Es el momento de la presentación de la empresa y de las preguntas o dudas que tenga el dueño de casa. Casi siempre esta presentación se hace acompañada de una cartilla escrita con la información y alguna herramienta audiovisual. La recorrida del campo también es parte de la presentación. Allí, se ven los puntos de interés tanto del anfitrión como del grupo. Es el momento donde el ojo clínico del grupo puede ver más allá de lo comentado por el anfitrión. El aporte del grupo surge de un trabajo grupal donde no participan el anfitrión ni el asesor. Para enriquecerlo es necesario tener muy claras las consignas, el tema planteado durante la presentación y la recorrida. Luego del trabajo en grupos, se hace la puesta en común, donde se le pide al dueño de casa que escuche y, si hace falta, pida aclaraciones necesarias. En la próxima reunión, el anfitrión tendrá la oportunidad de dar su devolución al CREA.
3. **Temas de interés del grupo o institucionales:** Es un momento de la reunión donde el grupo intercambia sobre los temas de funcionamiento, de relación con la región, con AACREA, con otros grupos o con otras instituciones. Generalmente, quienes informan son los referentes del grupo (ya sea el

presidente o el responsable empresario de ese tema en el plan de trabajo) para después intercambiar o tomar decisiones.

4. **Tema técnico:** En el orden del día, es frecuente el espacio para un tema técnico, acordado oportunamente y en línea con el plan del trabajo del grupo, desarrollado por un externo, el asesor o un miembro del grupo.
5. **Evaluación de la reunión:** Es una herramienta de gestión, en la búsqueda de la excelencia. Se realiza al finalizar el día con los aportes de todos los asistentes.
6. **Momento de socialización:** Es necesario tener no solo descansos para refrescar ideas, sino momentos del grupo para fortalecer los vínculos.

En este caso en particular, la reunión se concentró en el tema técnico. En la misma se recorrió y se trabajó sobre un ensayo de materiales y de fertilización en maíz. Fueron invitados técnicos del INTA y representantes de las empresas que comercializan los fertilizantes y las semillas utilizadas en el ensayo.



Imagen 10. Ensayo de fertilización de maíz.

El ensayo de materiales estuvo conformado por 21 híbridos, comparados con un testigo que se encontraba en 4 repeticiones distribuidas al principio, al final y en el medio cada 7 parcelas (imagen 11, cuadro de la derecha).

TESTIGO (5 SURCOS)	10 SURCOS	TESTIGO - DK7310 VT3P	5 SURCOS
NUTRIFORT PLUS		ARGENETICS 7742 FCL	
YARA		ARGENETICS 8500 T	
YARA		DOW 510 PWU	
UREA 100		DOW 25.8 NEXT	
UREA+ STOLLER		MORGAN ACIS	
UREA + MOCHEC		FORRATEC DUO 28	
UREA + MOCHEC + FOLIAR		DK 7820 VT3P	
UREA + FMC		TESTIGO - DK7310 VT3P	
UREA + FMC + FOLIAR		DK 7220 VT3P	
		NIDERA 7822	
		NIDERA 7784	
		NIDERA 7914	
		FORRATEC DUO 24	
		MORGAN BORAX	
		DM 2771	
		TESTIGO - DK7310 VT3P	
		PIONEER 2089	
		PIONEER 1815	
		PIONEER 32R48	
		LT 7323	
		LT 721	
		SYN 126	
		SYN 139	
		TESTIGO - DK7310 VT3P	

imagen 11. Distribución espacial de los tratamientos y sus repeticiones. Izquierda: ensayo de Fertilización. Derecha: ensayo de materiales

El pasante preguntó cuál era el objetivo de esa distribución del testigo y la respuesta fue que se distribuye equitativamente para demarcar el ambiente del ensayo en su conjunto y tener un promedio del testigo ubicado en diferentes sub-ambientes, evitando sobre o subestimaciones provocadas por la ubicación de la parcela en el lote. El ensayo de fertilización estuvo compuesto por 8 tratamientos y el testigo (imagen 11, cuadro de la izquierda).

El asesor CREA propuso como **actividad** proceder entre todos los participantes a estimar el componente de rendimiento **número de granos por espiga** de las parcelas pertenecientes al ensayo de fertilización, para tener una evaluación previa a la cosecha y a los resultados finales del ensayo.



Imagen 12. Estimación de número de granos.



Imagen 13. Muestreo de veintiún espigas sobre una de los tratamientos del ensayo

Estimación de componente de rendimiento número de granos x espiga:

Formando grupos de dos personas se tomó una parcela por grupo y se procedió a extraer 21 mazorcas de plantas seguidas de la misma hilera.

Luego se ordenaron las espigas de menor a mayor tamaño.

Posteriormente se seleccionaron las ubicadas en las posiciones 4º, 11º y 18º. De esta manera se obtuvo la ubicada en el medio de “las más pequeñas”, la del medio de las “medianas” y la del medio de las “más grandes” (imágenes 12 y 13).

Por último, el pasante procedió a contar el número de granos (número de filas por número de hileras) de cada mazorca y sacar un promedio para cada repetición (imagen 12).

El número de granos, como componente con más influencia en el rendimiento, fue considerado un buen indicador para tener una idea a priori de los resultados. Aunque se debe tener en cuenta que se trató de una estimación por promedios y un muestreo sencillo. Quedando la posibilidad de que los resultados sean otros a la hora de la cosecha del ensayo y sometidos al análisis estadístico.

En el conteo, todos los tratamientos superaron al testigo a excepción de uno (NITRODOBLE).

Tabla 3. N° de granos por espiga en cada tratamiento

Tratamientos	Nº de granos/espiga
Testigo	553
Nutrifort	645
Nitrodoble	545
Nitrocomplex	675
UREA	682
UREA 100 + Stimulate + ZN Plus	641
UREA 100 + Maxirem	588
UREA 100 + Maxirem + Nutricel	657
UREA 100 + Agrostim	602

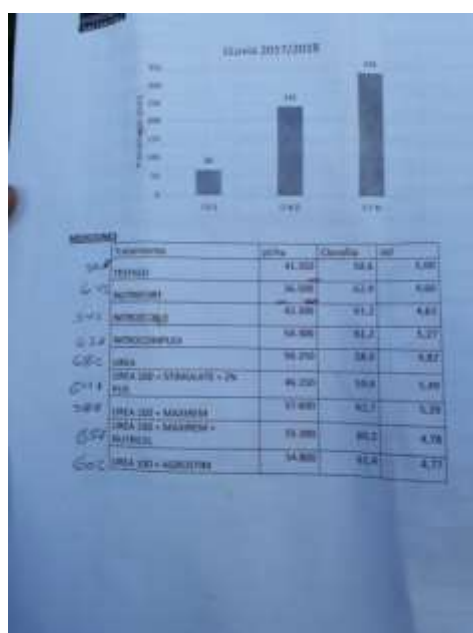


Imagen 14. Planilla de un productor con anotaciones de los resultados parciales del ensayo.

Además, el asesor pidió a los representantes comerciales de las empresas invitadas que comenten sobre las propuestas que ofrecen cada una en el mercado (imagen 15). Hizo preguntas a los mismos e incentivo y moderó el debate entre los participantes, haciendo que expongan sus principales dudas y comentarios sobre los temas tratados.



Imagen 15. Asesor CREA junto a representantes comerciales



Imagen 16. Integrantes del grupo CREA Sachayoj junto a invitados

Los miembros del grupo CREA terminaron la reunión manifestando que recibieron mucha información relevante para aplicar en la producción de maíz en sus propias empresas, a lo que deberá adicionarse los resultados finales del ensayo y que necesitarán procesarla en el futuro junto al asesor cuando planifiquen la próxima campaña. Se rescata también como importante, que los empresarios concluyeron que este tipo de ensayos son de sumo valor para el grupo, agradeciendo la iniciativa del asesor y su trabajo para llevar a cabo el mismo. Se comprometieron además a seguir aportando recursos para la realización de este tipo de actividades e invitaron al pasante a colaborar con la cosecha del ensayo.

Otras actividades

Ensayo de fertilización de alfalfa.

El día **21/05/18** se procedió a la toma de muestras para la evaluación de un ensayo de fertilización de alfalfa perteneciente a la empresa AGL S.A. del grupo CREA Charata en conjunto con AER INTA Pinedo.

El ensayo contó con 2 cultivares: Saladina y uno no identificado (NN). En ambos cultivares se realizó un tratamiento con fertilización y se dejó una franja testigo.

Imagen 17. Distribución de macro-parcelas en ensayo de fertilización foliar.



En ambos cultivares el tratamiento de fertilización fue el mismo, 2lts/ha de fertilizante foliar de composición : Nitrógeno 7% - Fósforo 2% - Potasio 2,2% - Calcio 0.6% - Magnesio 1% - Boro 1% - Cobre 0,05% - Hierro 2% - Manganeseo 0,7% - Zinc 0,06%.

La tarea del pasante fue realizar el corte de las muestras, embolsarlas e identificarlas.

Cada muestra correspondió a un corte de 0,25 m², además en ese espacio se contó N° de plantas/ha y estimación de espacios vacíos (sin plantas). Para determinar este último dato, se divide visualmente el marco de corte (50cm x 50cm) en 20 espacios de 10cm x 10cm, contabilizando aquellos que no están ocupados por plantas, esto da una idea de distribución, ya que el cultivo fue sembrado al voleo.

Se realizaron 6 muestras por cada tratamiento, dando un total de 24.

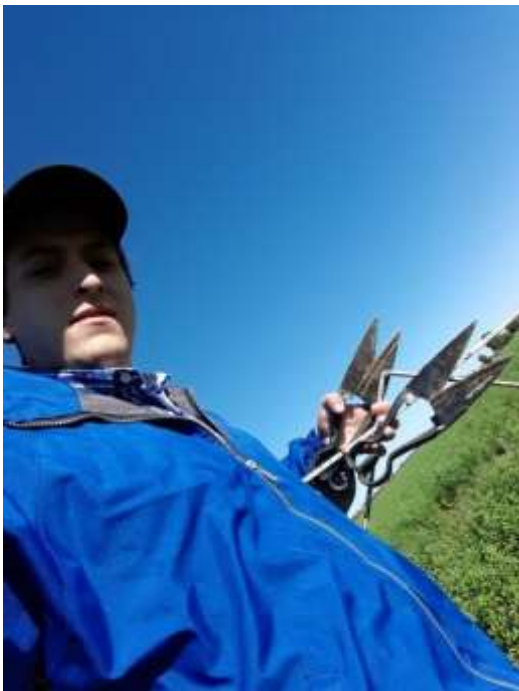


Imagen 18. Pasante y elementos de trabajo (tijeras y marco) para la toma de muestra.



Imagen 19. Estación de muestreo.



Imagen 20. Material cortado y embolsado.

Tabla 4. Datos tomados en las 24 muestras.

Muestra Nº	Tratamiento	PI/0,25m ²	espacios vacios
1	Saladina c/F	5	7
2	Saladina c/F	6	6
3	Saladina c/F	4	9
4	Saladina c/F	5,5	7
5	Saladina c/F	7	7
6	Saladina c/F	6	5,5
7	Saladina s/F	6,5	5
8	Saladina s/F	3	10
9	Saladina s/F	5,5	7
10	Saladina s/F	5	8
11	Saladina s/F	5	8
12	Saladina s/F	6	7
13	Cultivar NN s/F	4	10
14	Cultivar NN s/F	4,5	9
15	Cultivar NN s/F	6	8
16	Cultivar NN s/F	5	8
17	Cultivar NN s/F	6	7
18	Cultivar NN s/F	6,5	7,5
19	Cultivar NN c/F	6	8
20	Cultivar NN c/F	5	9
21	Cultivar NN c/F	6	7
22	Cultivar NN c/F	4	9
23	Cultivar NN c/F	6	7
24	Cultivar NN c/F	6	8

Estos datos, junto a las 24 muestras embolsadas, fueron entregados al INTA para realizar su pesaje y análisis estadístico.

Comentarios.

El presente trabajo incluye una revisión y estudio de la organización donde se desempeña un asesor CREA. La participación en un proceso de formación, para profundizar y conocer más sobre el funcionamiento de la asociación y su metodología de trabajo, así como también, aprender en detalle cual es el rol de un asesor CREA. Por último, la participación en actividades junto a profesionales que se desempeñan en este trabajo.

El mismo ha servido para conocer el rol que tiene un Ingeniero Agrónomo que trabaja como asesor CREA. Este se caracteriza por tener un papel de facilitador de procesos dentro de un grupo, es decir, con apoyo en sus conocimientos técnicos y la constante formación, trabaja en generar intercambios, siendo nexo de comunicación dentro del grupo, con la red (la asociación) y con la comunidad. También gestiona la información, la recopila, analiza y presenta de manera útil para el grupo y la red, para lo cual es imprescindible hacer uso de su formación profesional. Finalmente, para lograrlo, es necesario que el asesor sea un motivador de su grupo, velando por la participación y la comunicación entre los miembros.

Lo anteriormente expuesto diferencia en gran medida el rol del asesor CREA al de un asesor o director técnico. Durante la pasantía pudo observarse como estas funciones, desempeñadas por distintas personas, se complementan muy bien en las empresas visitadas pero cumpliendo tareas diferentes.

Se observa también, después de estar en contacto con diferentes asesores CREA durante la pasantía, que se trata de un trabajo con mucho componente vocacional, como pueden tenerlo los Ingenieros Agrónomos que se dedican a la docencia, la investigación, la política, la producción, el comercio, etc.

Se dice que las habilidades académicas y profesionales del asesor son tan importantes como las actitudinales, dado que no solo debe promover la adopción de tecnología, sino también la integración y el desarrollo de los integrantes del grupo (nota "La reserva de la red CREA", revista CREA nº 450, Abril de 2018)

Este resulta ser un papel interesante para el comienzo en la actividad laboral de un joven profesional o una oportunidad muy valiosa para quienes quieran asesorar a varios empresarios que componen un mismo grupo, con sus diversas realidades y necesidades.

A modo de comentario final se expresa el profundo agradecimiento a AACREA y sus miembros por la colaboración en este proceso de formación, por la

apertura y el interés de los asesores y empresarios a colaborar con este pasante, quien considera que han brindado muchísimo valor a su experiencia de trabajo final de graduación.

Referencias Bibliográficas.

- AACREA (1996). *Pablo Hary. Pensamiento y obra*. Buenos Aires: Autor.
- AACREA, Área de Comunicación y Marketing, y Metodología y Desarrollo Personal (2016). *Manual del Miembro CREA*. Buenos Aires: Autor.
- ACREA (Abril de 2018). La Reserva de la Red CREA. *Revista CREA*. Abril (Nº450), pp. 09-12.
- ACREA (Marzo de 2018). La Mejor Inversión. *Revista CREA*. Marzo (Nº449), pp. 64-66.
- ACREA. www.crea.org.ar Web. 2018.
- Martines Ferrario (1995). *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires: Editorial Troquel S.A.
- Stahringer, R. (2003). *Uso del Destete Temporario y del Destete Precoz para Mejorar la Fertilidad en Ganado de Carne*. EEA INTA Colonia Benitez.

Aportes del Asesor

El pasante Juan Cruz Rivero Aspek trabajó de manera muy comprometida y con una fuerte y decidida actitud de participación en este proceso.

Se pudieron percibir con claridad el entusiasmo con que buscó integrarse en las actividades de la red y el nivel de conocimiento que pudo adquirir sobre el Movimiento y el papel del Ingeniero Agrónomo en su rol de Asesor CREA.

En particular se puede ver como en su Trabajo de Graduación diferencia con claridad el rol del Asesor CREA respecto del de un consultor técnico.

El Asesor CREA es un facilitador de procesos y del crecimiento de las personas. Su herramienta es la pregunta, que promueve saltos de conciencia, a diferencia del consultor que trabaja fundamentalmente dando respuestas.

Tanto por lo escrito en su Trabajo de Graduación como por lo que pude evaluar durante las conversaciones con el pasante, el mismo ha entendido e incorporado plenamente la diferencia entre ambas concepciones.