



## Una necesaria mirada sistémica

**R**eflexionar acerca de la formación de profesionales aptos para desempeñarse en el actual paradigma agroproductivo exige tener en cuenta la complejidad integral que ello supone. Esto es lo que aporta la participación de Ricardo Negri en esta ronda de conversaciones, al hacer consciente para nosotros la articulación implícita en una actividad que, con particular acierto, define como “gestión de fotosíntesis”.



### Nos dice Ricardo Negri<sup>1</sup>

#### Jugar en primera

**E**n una mirada de mediano y largo plazo el eje son los talentos. Nuestro mayor desafío es ver cómo atraemos, desarrollamos, generamos y potenciamos talento para nuestras organizaciones y para nuestras empresas. Personas que, en cualquiera de las posiciones de nuestras cadenas productivas, estén capacitadas y pongan todo de sí para jugar el partido y jugarlo bien. No se llega a Primera A de casualidad. Ni se llega al Mundial sin lo que hay que tener para ser un buen equipo. Y en muchas de nuestras cadenas agroindustriales estamos jugando un Mundial en un

escenario de alta competitividad.

Es una nueva agricultura la que estamos viviendo y la que vamos a vivir; algo distinto, muy interrelacionado, complejo y más divertido. La ciencia desarrolla ideas, conocimientos, soluciones y patentes que tienen que transformarse en paquetes tecnológicos aplicables, pero en un entorno institucional determinado y adaptable a cada contexto ambiental, social y cultural. Y hacerlo en grandes escalas pero también en escalas pequeñas, para que después, con la decisión de cada operador sea algo adoptable a una hectárea, a una planta o a un animal.

#### De engranajes a equipos

**L**a interdependencia entre los eslabones de las cadenas agroindustriales es creciente y no negociable. A un consumidor o regulador global, a un gobierno de otro país, les da lo mismo que el productor se lleve bien o mal con aquel al que le vende su producto para industrializar o para comercializar. Ven la cadena entera, no una parte. **La competitividad futura, entonces, depende de la interdependencia total de los eslabones.**

Toda innovación tecnológica, sea cual sea, tiene que anidar en un marco institucional que permita

<sup>1</sup> Productor agropecuario, profesor universitario en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Ex funcionario nacional (Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca y presidente del SENASA)

jurídica, legal y culturalmente su funcionamiento. Pero además, en una organización que la aplique, porque si no se cae y no hay nadie que la haga funcionar.

El resultado de un paquete tecnológico, como en el engranaje de un diferencial, depende de las tres cosas, no de una sola. Y aquí cuenta mucho el factor cultural. Tanto el que se expresa en el marco normativo, institucional, como en el de los usos y costumbres del contexto en el que finalmente se adopte. No adopta decisiones ni opera de la misma manera una pyme de 150 personas que una de 3, ni se enfrenta a las mismas alternativas una del norte de Buenos Aires que una del sur o del este de Tucumán.

### Jugadores

La adopción de tecnología, entonces, depende de toda la línea, y en nuestros equipos de "la final de la Copa del Mundo" juegan ingenieros, agrónomos, veterinarios, estadísticos, expertos en sistemas y análisis de datos, expertos en programación, comunicación, marketing, y finanzas; y también son fundamentales los operarios que se levantan a las 5 de la mañana para hacer lo que hay que hacer. Y que lo hagan todos los días y con pasión. Hay que enamorarse de los problemas y no de las soluciones. Cuando te enamoras del problema, es mucho más fácil encontrar la solución.

Tenemos que integrar otras ciencias a las cadenas agroindustriales, que difieren de las de las industrias mecánicas, porque aquí hay un cliente que se llama hectárea, otro que se llama

sistema agroecológico y otros más conocidos como planta, vaca, insecto, animal, que son los que finalmente nos dan un producto comercializable. Cada uno de estos "clientes" es un activo biológico que requiere un tratamiento específico y diferencial que, además, cambia todos los años en función de factores climáticos, de la relación de precios relativos y de muchas cosas que están interrelacionadas. ¿Lo hace más complejo? Sí, es más complejo, pero no es complicado. Complicada es, para mí, la física cuántica. Estos sistemas complejos que nos toca gestionar son sistemas biológicos, en escalas diferentes y con algunas variables económicas también difíciles de manejar.

Nuestros productores son en definitiva gestores de fotosíntesis. De aquí a 10 o 15 años todo lo que tiene que ver con la producción de insumos para producir se va a desarrollar muchísimo. Con los avances en genética, en conocimiento de la biología, en la generación de bioproductos y en maquinaria, más todo lo referente a la agricultura de sitio específico y las ciencias de datos, vamos a lograr plantas con mucha más capacidad para optimizar esa gestión de fotosíntesis y obtener productos y servicios ambientales mejores de los que tenemos hoy, o con menor impacto ambiental.

### La necesaria formación profesional

Lo ideal en cuanto a las competencias de los profesionales de la agricultura es lograr un buen balance entre lo que es formación biológica, formación numérica y formación tecnológica. Esas tres cosas irán balanceándose en las carreras de todos los jóvenes y también de todos nosotros. Desde el punto de vista de las habilidades, por otro lado, se trata de cómo lograr armar equipos profesionales que puedan actuar, inter operar y crear contextos mejores con personas de disciplinas distintas de las ciencias duras y de las ciencias blandas, y también con aquellos que operan los sistemas todos los días en el campo y que tienen que hacer que las cosas pasen. Para mí el objetivo es la formación integral, con una mirada sistémica, en la que cuentan las personas, su cultura, los sistemas productivos, la tecnología y los activos biológicos.

### Un mundo por delante

Entonces, ¿cuál es para nosotros el desafío? Atraer, desarrollar, contener. Lo que necesitamos es formar e integrar en nuestras cadenas talentos para que nos hagan preguntas nuevas y piensen, con fundamento, cosas distintas. ¿Qué tenemos para dar? Una oportunidad gigante. Para los agrónomos y los veterinarios, sí; pero también para los biólogos, los ingenieros en sistemas, los administradores. En fin, es una oportunidad enorme, porque la compleja cadena a la cual le van a dar soporte está jugando el mundial todos los días.

