

INFORME DE GESTIÓN

Segundo semestre 2021





Introducción

Se ha cumplido el primer semestre de gestión de la nueva Comisión Directiva de la Sociedad Rural Argentina (en adelante "SRA") encabezada por Nicolás Pino y Marcos Pereda. Es una gran oportunidad para dar cuentas a los socios de lo actuado hasta el momento.

En el balance contable de la institución podrán observar que el déficit final del ejercicio 2020/21 ha sido de \$ 342.738.738 y que se ha acelerado peligrosamente respecto de los niveles que tenía en 2020 (se quintuplicó). La disminución neta de efectivo fue de \$ 44 millones, el resultado operativo neto arrojó un déficit de \$ 198 millones y hubo una caída de \$ 167 millones en inversiones permanentes.

Los primeros once meses del periodo analizado (Julio 2020 - Junio 2021) corresponden a la gestión de la Comisión Directiva anterior, motivo por el cual la actuación de la nueva Comisión Directiva se puede evaluar recién a partir del 1 de junio pasado. El objetivo del presente documento es facilitar dicho análisis.

Hasta que se produjo el recambio de autoridades, la SRA acumulaba un elevado déficit operativo que parecía conducir inevitablemente a un *default*. En rigor de verdad, el dinero disponible no era suficiente siquiera para abonar los próximos salarios del personal venideros.

Los esfuerzos de la nueva Comisión Directiva se enfocaron en primer lugar en salir de esa situación, que hubiera sido inédita en la extensa historia de la Entidad. Luego de evitar una cesación de pagos que lucía inminente, comenzó una tarea destinada a equilibrar los ingresos con los egresos, que viene mostrando resultados muy positivos.

El escenario financiero

El escenario inicial era sumamente complejo y las arcas de la SRA se encontraban sumamente comprometidas. En contrapartida, las tarifas y aranceles de los diferentes servicios prestados estaban retrasados en relación a la inflación y la suba del tipo de cambio del dólar americano.

A la vez, se enfrentaban deudas exigibles por más de \$70 millones -aprox. U\$ 450.000 (con proveedores por \$ 20 millones, en cheques diferidos por otros \$ 23 millones, con la AFIP por \$ 28 millones, con los bancos por \$ 1 millón, etc). También existían deudas paritarias con el personal de alrededor de \$ 10 millones y reclamos por juicios pendientes por \$ 30 millones. El descubierto del banco acumulaba un pasivo de \$ 12 millones, mecanismo habitual utilizado por la anterior Comisión Directiva, lo cual generaba altísimos costos en tasas de interés.



	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Total ingresos	22,7	25,5	24,8	29,0	31,6	26,7	31,6	28,1	28,2	33,0	28,3	30,9
Total Egresos	-38,7	-30,8	-41,7	-36,5	-36,7	-45,8	-48,6	-39,1	-48,0	-40,4	-38,5	-44,1
Posición final proyectada	-16,0	-5,3	-16,9	-7,5	-5,1	-9,1	-17,1	-10,9	-19,9	-7,3	-10,2	-13,2

Al 1 de junio del 2021, el flujo de caja era frecuentemente negativo y se proyectaba un déficit mensual promedio de \$ 10,5 millones para la continuidad del ejercicio 2021/2022. A ese ritmo de endeudamiento, como puede observarse en el cuadro anterior, para diciembre de 2021 el déficit operativo hubiera alcanzado los \$ 97 millones (contados desde el 1 de junio).

Las alternativas posibles al momento del cambio de autoridades debían priorizar resolver ese desfase utilizando los ahorros en dólares que poseía la entidad o con descubierto en la cuenta corriente que, de todos modos, no eran suficientes. Pero la nueva Comisión Directiva tomó múltiples decisiones en paralelo para evitar el camino directo hacia el *default*.

Como primera medida se optó por generar financiación a corto plazo. Por eso, se resolvió no utilizar el giro en descubierto (\$ 12 millones) disponible en cuentas corrientes, para evitar las altas tasas de interés. Se gestionó en cambio, un préstamo de \$ 20 millones por 90 días, que resultó ser mucho menor a la vigente para el crédito descubierto. El dinero se utilizó principalmente para la cancelación de deudas, como veremos más adelante.

En este punto es importante destacar que se lograron mantener los USD 200.000 recibidos como reservas de parte de la anterior gestión, y que venía experimentando un grave descenso en los meses previos. Se logró no liquidar un solo dólar más y además desde ese entonces se evidencia un abrupto aumento de la cotización de la divisa.



158
MEP Mayo

≠
\$10MM

206
MEP Nov

Lo que siguió a esa definición inicial de la Comisión Directiva fue un esfuerzo continuo por reducir la brecha entre ingresos y egresos.



Como primera medida, y tal como se había prometido a los socios en la campaña electoral, se concretó una reducción al 50% de los honorarios que cobran el Presidente y el Vicepresidente de la SRA y se logró el aporte de los Directores que perciben honorarios por representaciones en otras entidades.

Por último, cabe destacar que la SRA costea el déficit de la Fundación en \$ 2 millones mensuales que atenta contra el equilibrio financiero. A tales fines, se gestionaron donaciones por montos de aproximadamente \$ 10 millones (remates solidarios) que permitieron sanear las cuentas hasta fin de año.

Política de ingresos

En materia de ingresos, la nueva conducción de la SRA decidió proceder a corregir una postergada actualización de las cuotas de socios y de los aranceles por los servicios de RRG (Registros Genealógicos), Laboratorio y Educación.

Con el objetivo de cobrar las deudas acumuladas, se consolidó un equipo integrado por diversas áreas orientado a hacer la gestión de cobranzas, logrando meses de ingresos récord.

En el ISEA, los aranceles cobrados a los alumnos estaban sin actualizar desde octubre del 2019. Por eso, se decidió una suba de solo 20%, similar a los aumentos de los profesores, luego de 18 meses de tarifas planas.

Para el año 2022 se resolvió por Comisión Directiva realizar ajustes mensuales establecidos por un índice calculado en base una fórmula polinómica que se encuentra compuesta por diferentes variables que afectan la actividad. Por una parte, del lado de los ingresos se encuentran la variación de los valores de la carne vacuna y por el lado de los egresos los ajustes salariales aprobados por paritarias.

Política de egresos

En lo que respecta a los egresos, cabe destacar que luego de cancelar una parte importante de los pasivos, se realizaron negociaciones con proveedores, arreglando quitas, retrotrayendo ajustes por inflación y acordando planes de facilidades de pagos.

En materia de deuda con los proveedores, se ha cancelado un pasivo por más de \$ 20 millones.

En la misma línea, se canceló una deuda por \$ 15 millones, existente con la empresa constructora responsable de la obra del nuevo edificio de la calle Juncal.



Acerca de la deuda fiscal, se canceló un pasivo por cargas sociales por casi \$ 20 millones surgido de un Plan de Facilidades tomado con anterioridad por la SRA.

Adicionalmente, se trabajó arduamente en la identificación y eliminación de gastos innecesarios, tales como cocheras, alquileres, suscripciones, depósitos, asesores, etc.

Sistemas

El área de Sistemas muestra una profunda falta de inversión en tecnología, equipamiento y sistemas informáticos. El parque de computadoras y el equipamiento del personal, los servidores de alojamiento de las aplicaciones (sistemas) y las bases de datos se encuentran completamente obsoletos y sin soporte, sustentados en tecnología de los años noventa.

Asimismo, la falta de recursos necesarios para el mantenimiento de los sistemas dio como resultado prestaciones limitadas y deficientes. Es decir, limitados en funcionalidad producto de la obsolescencia de sus componentes: lenguajes de programación, bases de datos y equipamiento de procesamiento que impidieron un proceso de mejora continua. Las escasas prestaciones afectan los servicios al Socio y exponen los servicios a riesgos de seguridad (ej. cyber-ataques).

Con una visión superadora, se elaboró un plan de inversiones para el área de Sistemas que comprende la renovación del parque tecnológico, equipamiento del personal, equipamiento de procesamiento y alojamiento de los sistemas. El objetivo es lograr la utilización de productos de última generación para el desarrollo de aplicaciones web, lenguajes de programación y bases de datos.

Este plan dará como resultado una notable mejora en la experiencia del usuario (socios, no socios, empleados y proveedores) y una marcada reducción de costos aplicando los últimos conceptos tecnológicos en el desarrollo de nuevos servicios con aplicaciones para utilizar en cualquier dispositivo e integrado con otras plataformas de servicios (PCs, Tablet, Smartphones, Notebooks), incorporación de tableros de *Business Intelligence* para el control de gestión, la automatización y digitalización de procesos y trámites que incorporan el concepto de la despapelización y la implementación de políticas de seguridad de la información.

Personal

En el sendero de equilibrar las cuentas, una de las primeras decisiones fue reducir la dotación de personal, considerando que la nueva Comisión Directiva encontró una dotación sobredimensionada, tanto que el 70% de los



egresos mensuales comprometidos de la Entidad eran para pagar los salarios y cargas sociales.

Había en total 91 empleados, y muchos de ellos con varias décadas en la institución (promedio de antigüedad de casi 20 años) y con muy baja profesionalidad (menos del 25%). El promedio de edad de los empleados era de 48 años, denostando un rango etario muy alto y falta de ingresos de jóvenes profesionales. Es decir, una nula rotación y clara comodidad por parte de personal que permanece muchos años en la Entidad, con un demostrado apoltronamiento y falta de motivación.

Los problemas de operatividad eran visibles. Había en muchos casos duplicidad de tareas y responsabilidades, resistencia a compartir información entre las diferentes áreas y una evidente falta de trabajo colaborativo.

A través de acuerdos de desvinculación, despidos y jubilaciones, se logró reducir la plantilla considerablemente.

Este proceso necesario se realizó sin conflictos sindicales; por el contrario, se impulsó un amplio acuerdo con el sindicato para proceder a una reducción de aportes patronales según el artículo 223bis de Ley de Contrato de Trabajo, presentado para su homologación ante el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Nacional.

Las negociaciones con el sindicato permitieron llevar adelante otra serie de medidas claves para la estabilización de las cuentas de la entidad. Se permitió pagar el aguinaldo en tres etapas; se postergaron los ajustes salariales previstos por paritaria del 10% para junio y 10% para agosto; se suspendió el pago de retroactivos de paritarias pendientes del año 2020 en cuotas; y se suspendió el pago de horas extras.

Por otro lado, se activó una reducción voluntaria del 10% de los salarios del personal jerárquico fuera de convenio.

Mudanza

Por otro lado, con el objetivo de mejorar la calidad institucional y evitar el gasto innecesario del presupuesto de la entidad, la nueva Comisión Directiva decidió concretar lo antes posible la mudanza de oficinas al nuevo edificio de La Rural sito en la calle Juncal. Hasta ese momento, el personal de la institución permanecía disperso en tres locaciones, la mayoría en la sede tradicional de la calle Florida, lo que afectaba considerablemente la productividad en el desarrollo diario de las tareas.

Con la mudanza a la nueva sede, se afianzo además una nueva cultura de trabajo dentro de la SRA. En una primera instancia se exigió presencialidad plena a todos los empleados, sin excepciones.



En paralelo, los gerentes de área fueron empoderados y se reestableció el respeto a las líneas de conducción que deben existir en la gestión de cualquier institución. Hasta ese momento, los gerentes tenían muy poca o escasa autonomía para la toma de decisiones y dependían de la validación de las autoridades políticas de la entidad, lo que generaba una burocracia pesada y lenta.

En materia de personal era necesario, además, contar con un régimen disciplinario y sancionatorio, que se pudo implementar exitosamente.

La unificación de toda la actividad en nueva sede, bajo el criterio de oficinas abiertas, implicó una apuesta clara hacia un ambiente de trabajo transparente, en equipo y siempre colaborativo. Los frutos de este cambio se están haciendo visibles. El clima de trabajo ha mejorado de modo notable en estos pocos meses.

Proceso de reestructuración

Para hacer frente al necesario plan de inversiones, por Asamblea del 23 de septiembre se aprobó por unanimidad un crédito hipotecario de hasta un millón de dólares para inversiones de capital que necesita la Entidad para realizar el urgente proceso de modernización y reestructuración.

El dinero será utilizado, mayoritariamente, en la inversión en sistemas y en tecnología, como así también en la compra de nuevo equipamiento para el Laboratorio valuado en U\$ 150 mil.

De cara al futuro

La gran noticia, al cabo de estos primeros meses, es que se logró eliminar el déficit operativo mensual que sufría la entidad y que promediaba los \$ 10,5 millones por mes. Es decir, se nivelaron las cuentas en tiempo récord.

Pero, además, la nueva Comisión Directiva decidió encarar el nuevo ejercicio con la confección de un Presupuesto para el periodo junio 2021 - julio 2022, tarea que anteriormente no se realizaba, con el fin de instaurar así una cultura presupuestaria con responsabilidad clara de las diversas áreas involucradas

Creemos que solo de ese modo, siendo austeros y haciendo lo que predicamos hacia afuera de la entidad, lograremos salir de esta etapa signada por el déficit de nuestras cuentas. El presupuesto es una herramienta fundamental para asignar recursos, gestionar y controlar.

El trabajo consistió en realizar el análisis y confección del Presupuesto Anual a fin de eliminar el permanente déficit y profesionalizar sistema de reporte mensual y de toma de decisiones.



Fundación Sociedad Rural Argentina (FSRA) – Colegio Realicó

Dentro de los "costos" que debe asumir todos los años la SRA hay uno que no debería ser considerado como un costo sino como una inversión: el sostenimiento del Colegio Agropecuario de Realicó, cuya gestión está a cargo de la Fundación Sociedad Rural Argentina (FSRA) desde que a fines de los años '60 el Gobierno Nacional decidió donar 980 hectáreas y el casco de una estancia ubicada a la vera de la Ruta 35, en la provincia de La Pampa, con fines educativos.

Todos los años la SRA debe aportar una suma equivalente a unos U\$ 100.000 para sostener ese colegio. Ese aporte se suma al aporte económico del producido en el propio campo, que suele ser errático y escaso por el clima imperante en esa zona. Como alivio, la Provincia de La Pampa se viene haciendo cargo de los salarios de la planta de docentes del Instituto, aunque todo ese personal es empleado de la propia Fundación, con el riesgo que ello implica.

El dato más desolador para graficar el estado de cosas en dicho instituto es que actualmente hay un plantel de aproximadamente 80 personas trabajando allí, con un número similar de alumnos. Es una relación prácticamente uno a uno, lo cual lo hace insostenible desde cualquier punto de vista.

Es en función de esta realidad que decimos que se transforma en un pesado costo, máxime cuando con el correr de los años el Colegio Realicó no encuentra un camino cierto para frenar un proceso lento pero continuo de decadencia.

Existen dos informes que lamentablemente confirman un crudo diagnóstico sobre la inviabilidad -de proseguir en las actuales condiciones- del Agrotécnico de Realicó. Uno de ellos data de hace varios años. Pero el segundo ha sido encomendado por la actual Comisión Directiva de la SRA a un grupo de especialistas que evaluaron la situación actual y analizaron la posibilidad de que el Colegio pase a pertenecer al Proyecto Alfredo Hirsch, una iniciativa filantrópica que apunta a "mejorar la calidad educativa sin perder la identidad de las escuelas". Dicho proyecto fundado en 2007 por Octavio Caraballo colabora actualmente con varias decenas de escuelas en todo el país, pero ninguna de ellas está ubicada en La Pampa.

El informe, realizado en octubre de 2021, y dirigido por Patricio Ferrario (**Ver Anexo I**), coordinador del Proyecto Alfredo Hirsch, y Karina Barci, responsable de las auditorías de dicho proyecto, convocó a muchos especialistas para hacer un diagnóstico de la situación, a través de un análisis FODA del Colegio de Realicó.

Entre las oportunidades detectadas se observó que "la marca Sociedad Rural Argentina, bien gestionada y cumpliendo con las 'buenas prácticas del *fundraising*', puede generar una importante red de apoyo técnico y financiero al colegio. Pero son muchas más las debilidades y amenazas detectadas. Entre ellas que existen "*serias deficiencias estructurales en el edificio escolar y la residencia de estudiantes*" y que hay un malestar generalizado



del personal con respecto a la administración del colegio por la falta de recursos para financiar las actividades. Asimismo, se remarcó la obsolescencia de los recursos tecnológicos que se advierte tanto en los procesos productivos (trabajos en el campo) como en los procesos pedagógicos (trabajo en el aula, laboratorios, uso de computadoras).

Las conclusiones preliminares de este estudio son que *"el colegio no está actualmente en condiciones de ingresar al Proyecto Alfredo Hirsch y, menos aún, aspirar a una certificación de su sistema de gestión de la calidad educativa"*.

Esta situación obligará a la SRA a realizar en los próximos meses una profunda revisión de todo lo actuado hasta ahora y a tomar conciencia de la crítica situación que atraviesa ese proyecto educativo.

A raíz de ello, se definió el nuevo Comité Ejecutivo (pendiente de designación desde el 2019) y se realizó el análisis del Presupuesto Anual a fin de intentar eliminar el permanente déficit y profesionalizar sistema de reporte mensual y de toma de decisiones. Posteriormente, se encomendó el trabajo de elaboración un plan de manejo del campo a fin de encontrar la mejor alternativa de rentabilidad, todo ello bajo a un equipo interdisciplinario del personal de la SRA, dedicado exclusivamente para estas tareas.

Biblioteca

La nueva Comisión Directiva de la SRA encomendó a Juan Cruz Jaime y un grupo de colaboradores un análisis de la situación en que se encontraba la histórica biblioteca de la institución (**ver Anexo II**). Según un relevamiento de mediados de los años 90's, la biblioteca de la SRA contaba con unos 25 mil libros y 25 mil revistas o publicaciones periódicas, organizadas en dos depósitos en la sede de la calle Florida.

El análisis de situación, que se llevó a cabo en noviembre de 2021, obligó a tomar algunas decisiones, pero en especial la de acelerar el proceso de mudanza de la Biblioteca a un espacio adecuado dentro del nuevo edificio institucional de la calle Juncal. Sucede que el depósito que albergaba los libros, planos y fotos más antiguos, ubicado en el piso de arriba de la administración de la biblioteca, *"se encuentra en un estado deplorable, con el techo caído por viejas humedades, polvillo del descascare de techos y paredes tirado en el piso y sobre los estantes que contenían los libros"*. Aunque el otro espacio estaba en mejores condiciones, la necesidad de preservar obras de incalculable valor resulta innegable.

En la sala de lectura de la Biblioteca se conservan dos vitrinas con libros muy antiguos y objetos del inicio de la actividad agropecuaria en el país. Todo lo de su interior se embolsó y las vitrinas serán llevadas a Juncal, donde volverán a cargarse con los libros y objetos que tenían en Florida.



Una gran dificultad, según el informe de los especialistas, será que debe emprenderse un trabajo de revisión y actualización de los catálogos de libros y revistas, especialmente porque esas bases de datos no pueden consultarse por estar *"en un antiguo sistema operativo en la computadora de la biblioteca, con un formato incompatible con los sistemas operativos actuales"*. Será imperativo encarar esa actualización.

Por la falta de un inventario completo, de personal a cargo y de disponibilidad de las instalaciones en donde se podrá instalar definitivamente la Biblioteca en Palermo, se estima como fecha tentativa el mes de marzo de 2022. Luego de ello, y con instalaciones y sistemas operativos más adecuados, la institución deberá poner sus esfuerzos para avanzar en un proceso paulatino de digitalización de los materiales allí reunidos.

A mediano plazo habrá que trabajar para lograr la puesta en valor de la Biblioteca y que vuelva a ser considerada una fuente de consulta indispensable para historiadores e investigadores, ya que según datos surgidos del informe hasta el año 1998 tenía una concurrencia diaria de entre 50 a 60 personas por día, promedio que más tarde se redujo a entre 8 a 14 personas.

ANEXO I

INFORME DIAGNÓSTICO

**INSTITUTO AGROPECUARIO FUNDACIÓN
SOCIEDAD RURAL ARGENTINA**

Patricio Ferrario



**SOCIEDAD
RURAL
ARGENTINA**

Octubre 2021



I) Introducción y procedimiento: el presente informe se elaboró respondiendo a una solicitud formulada por el directorio de la SRA, con la finalidad de analizar el posible ingreso del colegio agropecuario de Realicó al Proyecto Alfredo Hirsch. A tal efecto se constituyó un equipo "ad hoc" integrado por:

- * Patricio Ferrario, coordinador del Proyecto Alfredo Hirsch
- * Karina Barci, responsable de las auditorías de dicho proyecto
- * Alejandro Mohamed, director de la Escuela Agropecuaria de Tres Arroyos (EATA)
- * Diana Manterola, responsable administrativa y tesorera de la EATA
- * Gabriela Trabucco, directora de la Escuela Secundaria Agraria de Rivera (ESAR)
- * José Aumassanne, secretario de la ESAR
- * Elvio Kosak, jefe de área de enseñanza práctica de la ESAR

Corresponde destacar la heterogeneidad en la composición del equipo, integrado por profesionales especializados en distintos aspectos del funcionamiento de una organización educativa: gestión educativa, gestión del personal, gestión de proyectos innovadores, gestión de la calidad educativa, tecnología de la información aplicada a procesos educativos, docentes de formación agropecuaria, docentes de formación general, administración escolar, fundraising y tesorería. Agreguemos que se desempeñan en escuelas de distinto tipo de gestión, pública en el caso de Rivera y privada en el caso de Tres Arroyos.

Después de los contactos y coordinaciones iniciales con el director del establecimiento y las autoridades de la SRA, el equipo a cargo del diagnóstico visitó el colegio los días 3 y 4 de octubre de 2021, para entrevistarse con distintos integrantes del personal y recorrer instalaciones y entornos formativos. Finalmente, se efectuaron tres reuniones con el objetivo de intercambiar opiniones y unificar criterios entre los evaluadores, celebradas en el mismo Realicó, Rivera y Tres Arroyos.

II) Agradecimientos: los integrantes del equipo de diagnóstico reconocen y agradecen al personal directivo, docentes y no docentes del Colegio Agropecuario de Realicó la atención brindada, la apertura institucional y la sinceridad en el diálogo que facilitaron la confección del presente informe.

III) Matriz de análisis FODA:

1) Fortalezas:

- 1.1) Clara comprensión de la gravedad de la situación que enfrenta el colegio por parte de la mayoría del personal entrevistado. Se asume la



realidad referida a pérdida de matrícula, dificultades en la cobranza, problemas en la gestión educativa y administrativa.

1.2) Intento de revisar y reorganizar los procesos de trabajo con la finalidad de mejorar los aprendizajes. A la fecha de las entrevistas la prof. Bongiovanni - que posee experiencia en gestión de la calidad educativa- ha diseñado formularios, efectuado registros, formalizado actas de reuniones, de trabajos prácticos, de planificaciones áulicas etc. No se detectaron resistencias por parte de los profesores ante el cambio en las formas de trabajo que estas actividades suponen.

1.3) Recuperación de las clases presenciales.

1.4) Vínculos de trabajo estrechos y comprometidos entre preceptores, secretaría administrativa, secretaría académica y responsable de la residencia. Estos vínculos permiten sostener algunas buenas prácticas tales como fichas médicas, certificación de alergias, información a maestros de enseñanza práctica y responsables de sectores productivos, ficha nutricional, partes diarios, primeros pasos del procedimiento de convivencia y disciplina (respecto a este procedimiento ver en Debilidades el punto 3.11)

1.5) Personal de los sectores productivos demostraron durante el aislamiento una vocación por mantener activos esos entornos. Algunos de ellos se encuentran vinculados afectivamente al colegio de manera estrecha y con voluntad de superar las dificultades.

1.6) Algunos sectores (huerta, planta de alimentos balanceados) cuentan con buen equipamiento y se encuentran razonablemente mantenidos. Si bien se detectan deficiencias en algunas pautas de seguridad (carteles, señales, calzado y vestimenta de seguridad) no costaría mucho solucionar ese problema.

1.7) No se detectaron dificultades de convivencia entre alumnos y entre docentes y alumnos, con excepción de algunos casos puntuales que no está al alcance del equipo directivo resolver (Ver el punto 3.11 ya citado).

2) Oportunidades:

2.1) La marca Sociedad Rural Argentina, bien gestionada y cumpliendo con las "buenas prácticas del fundraising", puede generar una importante red de apoyo técnico y financiero al colegio.

2.2) Padres de alumnos se unieron antes del aislamiento por la pandemia para colaborar con los sectores productivos (planta de faena de pequeños animales) Esa tarea de mejora fue interrumpida por causas exógenas, pero podría reconstruirse ese incipiente vínculo de los padres con el colegio para lograr, de esa manera, efectos positivos. Estos efectos no se limitarían al sector beneficiado, sino que generaría una irradiación hacia el colegio en general. Siempre es positiva la participación. Cultivar la relación familias-escuela suma en todos los aspectos (aumento de la matrícula, mejora en la cobranza, aportes voluntarios, financiamiento de becas etc.).

2.3) Ex alumnos han manifestado que tienen buenos recuerdos de su paso por el colegio. Estos "buenos recuerdos" podrían trabajarse y generar también efectos positivos, similares a los expresados en el punto



anterior. Está demostrado que el mejor marketing escolar es el marketing boca a boca.

2.4) Docentes de otras escuelas de la misma modalidad (caso de algunas escuelas del Proyecto Alfredo Hirsch) podrían intercambiar opiniones e ideas con personal del colegio.

3) Debilidades:

3.1) Serias deficiencias estructurales en el edificio escolar y la residencia de estudiantes. Es un tema central que condiciona a todos los demás e impide el normal funcionamiento del colegio, comprometiendo la salud de sus alumnos y personal. Enumerar estas deficiencias excede las posibilidades de este informe. Alcanza con recordar que, al momento de la visita, los alumnos de la residencia debían bañarse con agua fría. Se advierten manchas importantes de humedad, filtraciones, incumplimientos varios de higiene y seguridad etc. Estas deficiencias frustran toda mejora posible en el aumento de la matrícula, en la pretendida calidad educativa, en la captación de recursos humanos, en los eventuales aportes voluntarios de padres, ex alumnos y colaboradores, etc.

3.2) Malestar generalizado del personal con respecto a la administración del colegio. Relatan importantes dificultades para obtener recursos y fondos necesarios para financiar el mantenimiento, trámites de aprobación de gastos que se demoran, decisiones que no se toman a tiempo, proveedores que no aceptan financiar compras, maquinarias obsoletas que no se renuevan ni mantienen adecuadamente. La convivencia con este tipo de problemas genera pérdida de motivación en el personal, a la vez que "enseña mal lo que debe enseñarse bien" (normas de seguridad, prolijidad, orden, limpieza, respeto, ambiente de trabajo seguro y cómodo). No hay plan de mantenimiento preventivo.

3.3) Inasistencias reiteradas de algunos profesores provocan recargo en las tareas de los preceptores que deben cubrir las horas libres.

3.4) Inexistencia de planificación productiva en los distintos entornos. Se aclara que, aunque existiera, resultaría de cumplimiento aleatorio ya que no se respeta el presupuesto aprobado (caso detectado: falta de alimento balanceado). Esta dificultad para afrontar los gastos del colegio se reitera en todos los sectores.

3.5) Falta continuidad en la contratación de personal técnico para desempeñarse en los entornos formativos/productivos. Se informa que existe mucha rotación con ingresos y recambio inmediato. Eso impide la integración de verdaderos equipos de trabajo.

3.6) Obsolescencia de los recursos tecnológicos que se advierte tanto en los procesos productivos (trabajos en el campo) como en los procesos pedagógicos (trabajo en el aula, laboratorios, uso de computadoras). La tecnología disponible no guarda relación con la calidad educativa proclamada.

3.7) Personal que trabaja sin horizonte. Si bien varios integrantes manifestaron su afecto por el colegio y su vocación docente, es evidente



que se trabaja sin rumbo estable. Todo es dudoso, dónde vamos, qué queremos, de quién dependemos, cómo nos organizamos, son preguntas con respuestas vacilantes.

3.8) Desconocimiento o inexistencia de organigrama. No surgen con claridad los caminos por donde circula la información y la autoridad. Se detectan zonas grises o vacíos que se superan gracias a la buena voluntad de algunos. Los vínculos laborales, la integración de equipos dependen más de la buena voluntad y/o la amistad que de la organización. El conflicto con el personal de residencia complica aún más esta cuestión: ¿Quién hace qué, cuándo, cómo, dónde y con qué?

3.9) Salvo excepciones, no hay procedimientos sistematizados para cumplir las tareas más relevantes. Si bien pareciera que se buscan y encuentran soluciones para los problemas que van surgiendo, esas soluciones surgen de criterios de gestión "caseros".

3.10) Todas las personas consultadas aludieron a la desconexión entre el personal del colegio y la Fundación propietaria. Las comunicaciones son esporádicas, no hay interacción regular y se percibe un ambiente de desmotivación. Relatan que: "Es la burocracia de la espera", "No nos escuchan", "Esto fue así siempre". Más allá de la veracidad de las afirmaciones que no podemos verificar, es evidente el generalizado malestar del personal en este aspecto.

3.11) Esta falta de comunicación provoca serios inconvenientes en la gestión. El personal directivo y docente se siente poco respaldado para sostener un ambiente de convivencia sano y con respeto de los roles. Se comentó un serio incidente de amenazas y agravios por parte de un padre a directivos del colegio, sin que pudieran tomarse las medidas y sanciones correspondientes por falta de autorización de la entidad propietaria. Consultadas las autoridades del Ministerio de Educación, éstas habrían respaldado una sanción severa que no se aplicó por las razones expuestas.

3.12) Los ex alumnos y egresados manifiestan que hay una pérdida de la calidad educativa. Como en el punto 3.10 la verificación de esa afirmación no resulta posible con esta herramienta de diagnóstico, pero esa opinión -equivocada o no- complica la captación de nuevos alumnos.

3.13) El costo de la escuela para las familias pareciera ser un serio problema al que se suma la baja calidad del servicio ofrecido. No hay una proporcionalidad razonable entre servicios ofrecidos y precio. Ello genera un efecto perverso para el equilibrio financiero con padres que no pagan, alto número de becados, autobecados, etc. Las deficiencias estructurales en residencia y edificio retroalimentan el círculo vicioso: "no vale lo que me cobran, entonces no pago y además reclamo". El presupuesto no se cumple, la administración trabaja el día a día, haciendo lo que puede.

3.14) Las relaciones con partes interesadas (empresas agropecuarias, productores, integrantes de la cadena agroindustrial) son esporádicas y no responden a una planificación estratégica.



3.15) No existe gestión de riesgos de ningún tipo. Ya se han señalado las deficiencias en seguridad. Tampoco se gestionan de manera sistemática y con procedimientos normalizados los llamados riesgos educativos (deserción escolar, fracaso escolar, adaptaciones curriculares, análisis de reclamos, pases a otros establecimientos, inmersión de nuevos alumnos y profesores). Existen intentos aislados, generados por personal que aporta su esfuerzo y experiencia en la prevención, pero no es una práctica institucional continua.

4) Amenazas:

4.1) El contexto exterior resulta altamente desfavorable. Existen, según relata el personal, ofertas educativas de calidad y gratuitas (caso escuela técnica urbana en Realicó), con menos años de estudio y acceso a las posibilidades de esparcimiento que brinda la localización en una ciudad. La especialidad de otras alternativas escolares pareciera no tener relevancia al momento de elegir las. ¿Cuánto se valora la oferta educativa agropecuaria?

4.2) Los cambios en las actividades agropecuarias, los agronegocios, los deseos e intereses de las familias rurales y sus hijos adolescentes, inciden negativamente. Cada vez "hay menos gente en el campo" y los hijos de trabajadores rurales no necesariamente continúan con la vocación y las tareas de sus padres. La adolescencia se ha prolongado en el tiempo, demorando la madurez que podría aportar un grado mayor de autonomía y fortalecimiento personal. El modelo de "escuela agropecuaria con residencia, mucho trabajo en el campo, con tareas manuales y prácticas productivas" se encuentra en crisis en todo el mundo. Las escuelas de esta modalidad que son exitosas han generado profundos cambios en el enfoque pedagógico, en las prácticas educativas, en los roles docentes y en la organización interna. Resultaría interesante analizar en una futura reunión los contextos sociológicos, económicos, productivos y su incidencia en la organización escolar.

Conclusiones

Señalemos ante todo que estas conclusiones son necesariamente provisorias. Existen limitaciones en este diagnóstico que no desconocemos. Nada es definitivo y todo puede cambiar si se toman las decisiones necesarias. Efectuadas estas aclaraciones concluimos que:

- El colegio no está actualmente en condiciones de ingresar al Proyecto Alfredo Hirsch y, menos aún, aspirar a una certificación de su sistema de gestión de la calidad educativa.
- Deberían generarse respuestas inmediatas para los problemas urgentes como las reparaciones indispensables, respaldo a la gestión directiva, cumplimiento de pautas presupuestarias, etc.
- Los problemas de Higiene y Seguridad para alumnos y trabajadores podrían identificarse y resolverse si solicitara a la ART y a la empresa aseguradora de los alumnos que efectúen un relevamiento profundizado de los riesgos del colegio.



- Solucionados los problemas urgentes se sugiere revisar la misión, la visión, y los cambios en el contexto del colegio. Paralelamente actualizar los objetivos que, a criterio de la Fundación, debería cumplir esa organización educativa. Lejos de proponer un ejercicio meramente retórico, propio de un juego de preguntas y respuestas, se sugiere impulsar un ejercicio de reflexión institucional, dedicando tiempo, esfuerzo e imaginación para responder: ¿Qué es el colegio y qué queremos que sea? ¿Cuál es la razón de su existencia? ¿Hacia dónde va, qué rumbo establecemos, cuál es su futuro deseable? ¿Cuál es ese futuro si no hacemos nada? ¿Cómo han incidido en el colegio los cambios técnicos, sociológicos, pedagógicos que se han dado en el contexto? ¿Quiénes recurren a al colegio para atender sus necesidades educativas? ¿Cuáles son esas necesidades? ¿Qué les interesa, qué valoran del colegio? ¿Qué demanda hoy el sector agropecuario y qué demandará en a las escuelas agropecuarias?



**SOCIEDAD
RURAL
ARGENTINA**

ANEXO II

INFORME BIBLIOTECA SOCIEDAD RURAL ARGENTINA

Juan Cruz Jaime

Adela Nores

Mónica López - Claudia Turri - Paz Hernández

Noviembre 2021

Estado de situación

La Biblioteca de la SRA tenía según un relevamiento de mediados de los años 90 25000 libros y 25000 publicaciones periódicas aproximadamente, organizados en dos depósitos.

El depósito que albergaba los libros, planos y fotos más antiguos, en el piso de arriba de la administración de la biblioteca, se encuentra en un estado deplorable, con el techo caído por viejas humedades, polvillo del descascare de techos y paredes tirado en el piso y sobre los estantes que contenían los libros.



El depósito que se encuentra junto a la administración de biblioteca también presenta viejas humedades en el techo, pero estaba en condiciones de limpieza aceptables.

Inventario y catálogos disponibles

Este equipo nunca pudo consultar el Catálogo de Libros, pero sí el de publicaciones periódicas debido a que el catálogo de las publicaciones periódicas se encuentra impreso, pero el de los libros no pudo consultarse porque está en un antiguo sistema operativo en la computadora de la biblioteca y su formato es incompatible con los sistemas operativos actuales. Al momento el departamento de sistemas se encuentra analizando la forma de convertirlo a un formato que pueda ser leído por computadoras actuales. Prácticamente todas las obras están registradas, inventariadas, clasificadas y catalogadas, e ingresadas en las bases de datos.



"Todos los libros tienen un registro en biblioteca, o están en Procesos Técnicos: registro, clasificación, catalogación, inventario, etc. Prácticamente todas las obras están registradas, inventariadas, clasificadas y catalogadas, e ingresadas en las bases de datos. Las bases de datos están en una computadora 386 y en 486, (en este momento en Sistemas SRA) son monousuario. Nunca se actualizó el sistema operativo MicroIisis, cuya Licencia conseguimos en forma gratuita para la SRA al capacitarnos con nuestros propios medios. Esto además permitió que SRA integre UNIRED y otras bases de datos de bibliotecas agropecuarias".

"Más allá de la aprobación en varias oportunidades de compra de computadoras para biblioteca, nunca llegaron, esto impidió que actualicemos el MicroIisis a multiusuario, compatible con Windows, salas de lectura virtual, almacenamiento para digitalización y tantas posibilidades".

"A partir de 1998 todas las obras que se incorporaron hasta la actualidad las consiguió por gestión directa e individual el personal de biblioteca, procurando además mantener actualizadas todas las colecciones de publicaciones periódicas sin costo alguno ni canje para SRA." Informe de Mónica López y Claudia Turri, bibliotecarias.

Sumado a los libros existentes en los depósitos se encontraron en armarios de la administración de la biblioteca sin clasificar unos 600 libros donados por Joaquín Amadeo Lastra en la década de 1980, con un catálogo hecho a mano por el donante; y en otra sala de administración la colección de Anales donada por Charles Videla y una colección completa de Caras y Caretas.

En la sala de lectura se conservan dos vitrinas con libros muy antiguos y objetos del inicio de la actividad agropecuaria en nuestro país. Todo lo de su interior se embolsó y las vitrinas serán llevadas a Juncal donde volverán a cargarse con los libros y objetos que tenían en Florida.

Las bibliotecarias indicaron que el Catálogo de Libros hay libros marcados como CR significa "Colección Reservada", los libros con mas valor de la biblioteca. Por falta del catálogo se los está localizando en forma manual. Recomendamos su urgente clasificación y traslado a un lugar mas adecuado para su conservación.

Cómo se expurgó

Por el motivo antedicho se debió realizar todo el expurgo a partir de una revisión ocular de los depósitos, estante por estante, marcando con cintas azules los estantes de libros a ser llevados a la nueva sede de Juncal y con blanco aquellos libros cuya temática no estaba vinculada a los objetivos de la institución.

Se comenzó expurgando numerosos libros de derecho y otras publicaciones desvinculadas del sector agropecuaria, quedando pendiente el expurgo de cientos de novelas y libros varios de literatura que formaban parte de



una antigua biblioteca circulante para el personal que no se usa hace más de 25 años.

Qué se mudará

- Los libros de la Colección Reservada.
- Los libros, planos y fotos antiguos del depósito, hoy en malas condiciones.
- Los libros referidos al objetivo de la entidad que se seleccionaron de los depósitos frente a la administración de la biblioteca.



- Los libros donados por Joaquín Amadeo lastra. Los libros y objetos históricos de las vitrinas.

En el caso de las publicaciones periódicas se mudarán las publicaciones propias de la Rural y aquellas publicaciones imposibles de conseguir online. Aquí un breve resumen de las publicaciones que se mudarán:

- Anales de la SRA 1866 a hoy. Tres colecciones. Una en excelente estado donación de Charles Videla quedará sin acceso a los investigadores; otra en estado intermedio que está en sala de lectura que se lleva para consulta pública; la ultima una en muy malas condiciones que se llevará con el objetivo de poder desarmar los tomos para escanearla y tener una versión digital.
- Boletín interno de la Sociedad Rural Argentina 1958-1995.
- Indicadores de la Sociedad Rural Argentina. Publicación del Instituto de Estudios Económicos 1978-1992.
- Libros de Historia de la SRA.
- Memoria de la Sociedad Rural Argentina. 1900-a hoy
- Reglamento y programa de las exposiciones de la SRA. 1881 a hoy
- Revistas y publicaciones de las asociaciones de criadores.
- Libros de Veterinaria.
- Revista Caras y Caretas.
- Fotografías antiguas.

¿Hace cuánto está cerrada al público?

La Biblioteca de la SRA permaneció cerrada al público en general, prácticamente desde el año 2017.

- *"Desde 2001 solo quedaron en biblioteca 2 personas capacitadas, sin recursos ni asistencia alguna, que además realizaban tareas, suplencias y trabajo para otros sectores.*
- *En 2014 Mónica López fue enviada a Prensa y Fundación SRA,*
- *En noviembre de 2017 la encargada de biblioteca, Claudia Turri, fue pasada a RR.HH. - solo pudiendo atender todas las tareas y consultas, e investigación y colaboración para diferentes libros, conmemoraciones, aniversarios, de SRA y demás instituciones, por ejemplo: libro Rural, varias obras de ferias y congresos, asociaciones de criadores, chacra, etc. un solo día a la semana (viernes de 13 a 17)*
- *A fines de 2019 por enfermedad de la encargada, la CD decidió que Mónica López atienda todas las consultas de la biblioteca". (Informe bibliotecarias)*



¿Quién podía ir a leer allí?

- *"La Biblioteca Pública Agropecuaria de la Sociedad Rural Argentina: es una biblioteca especializada y abierta a todo público.*
- *Principalmente concurrían estudiantes avanzados de carreras afines, universitarios, docentes, investigadores, productores, empresarios, emprendedores, extranjeros y becarios para realizar sus tesis y/o doctorados, trabajos de investigación, etc. socios, directivos, empleados.*
- *Es valorada, reconocida y visitada por delegaciones extranjeras e invitados especiales: embajadores, diplomáticos, estudiantes y pasantes universitarios". (Ibid)*

¿La pensaban digitalizar?

- *"Desde el año 2000 se presentaron varios proyectos de digitalización que no fueron tenidos en cuenta aun siendo prácticamente sin costo, pudiendo generarse convenios con instituciones, etc.*
- *Consideramos realizar la digitalización en etapas, en principio Anales, Memorias, Boletín, obras y folletos autoría de SRA, y demás obras que permita la legislación vigente sobre Derecho de Autor.*
- *Actualmente hay mucho en internet y digitalizado por lo que debería enfocarse la tarea en el material propio y las obras más valiosas". (Ibid)*

¿Qué pasó con la pandemia...?

- *"En pandemia permaneció cerrada, de acuerdo a las restricciones del gobierno, se atendieron todas las consultas por mail. Mónica asistió a realizar búsquedas bibliográficas, atendiendo a investigadores, etc. Tomar fotos y enviar".*

¿Cuánta gente la visitó en estos últimos diez años?

- *"Hasta 1998 el promedio de personas que concurrían en el horario de lunes a viernes de 13 a 18 era: entre 50 a 60 personas por día.*
- *A partir de esa fecha, al no renovarse las suscripciones, sin compra de obras, canje, fotocopiadora ni escáner, bajaron a un promedio de entre 8 a 14 personas por día.*
- *Las fotocopias que realizaban en biblioteca eran con cargo, con este ingreso se solventaba el alquiler de todas las maquinas fotocopiadoras de SRA.*
- *No es una biblioteca solo de consulta, se realizan búsquedas bibliográficas, se fotografía todo el material y se envía por mail.*
- *A partir de 2017 la mayor parte de las consultas se canalizaron por*



mail, y la
concurriencia bajo a 3/4 personas un solo día a la semana (viernes
de 13 a 17)". (En cursiva el informe de las Bibliotecarias, señoras
Monica López y Claudia Turri)



¿Cuándo podrá estar terminada la nueva biblioteca?

Por la falta de un inventario completo, de personal a cargo y de disponibilidad de las instalaciones en donde se podrá instalar definitivamente la Biblioteca en Palermo, estimamos poder tener el trabajo terminado para marzo del año 2022, dependiendo del cumplimiento de los demás involucrados en el proceso: bibliotecarias, personal de sistemas, pintores, instaladores y el personal de SRA disponible para tal fin.

Este año nos abocaremos a lo siguiente:

- Clasificar y proteger los libros catalogados como CR, actualmente prioritarios.
- Sacar los papeles y libros que no ameritan estar en ella, porque ya están digitalizados por otras instituciones, o porque carecen de valor u otros motivos valederos.
- Preparar la nueva sala y trasladar los muebles biblioteca que estén en condiciones de utilizarse en la nueva sede

		LIBROS	REVISTAS
LIBROS QUE SE TRANSLADARAN A LA NUEVA BIBLIOTECA			
COLECCIÓN RESERVADA	en el peor estado	1000	PRIORIDAD
ANALES	1ª colección	214	
ANALES Col. Charles Videla	libros blancos	127	
ANALES COMPLETA	para escanear	175	
ANALES LIBROS SUELTOS (1866-1948)		32	
ENCICLOPEDIA ARGENTINA		9	
INTA	encuadernados	135	
CARAS y CARETAS		600	
ENCICLOPEDIA RIALP		32	
DICCIONARIO ENCICLOPEDICCO HISPANOAMERICANO		22	
DICCIONARIO UNIVERSAL		16	
NUEVO DICCIONARIO GRAFICO ARGENTINO	antiguo	8	
HISTORIA DE LA RURAL		40	
QUIEN ES QUIEN (1940 Y 1980)		2	
CATALOGOS EXP. PALERMO (1878-actual)	encuadernados	1090	
DONACION Joaquín Amadeo Lastra	catalogo manuscrito	600	aproximadamente
BANCO NACION ARGENTINA y CREA		2	
INDICADORES SRA		4	
DICCIONARIOS OFICINA		36	
RAZAS VARIAS			
A. ANGUS		32	8 paquetes
BRANGUS			7 paquetes



SHORTHORN		19	varias
			11
HEREFORD		42	paquetes
CHAROLAIS		3	varias
SANTA GERTRUDIS		6	varias
CEBU Y DERIVADOS		15	
FLECKVIEH		10	
LIMUSIN			VARIOS
ORIENTACION PORCINA		8	VARIOS
CERDOS		25	
OVINA		32	
HOLANDO		19	
NUESTRO HOLANDO		35	
HOLANDO ARGENTINO		10	
INDIUSTRIA LECHERA		21	
RAZA CRIOLLA		10	
VETERINARIA			
JOURNAL A. VET.		180	
BREEDING Y GENETICS		11	
PARASITOLOGIA		36	
PRODUCCION ANIMAL	APROX.	28	
REVISTA MEDICO VETERINARIA		60	
NOTICIAS NEO SAN		23	
ZOOTECNIA		23	
GANADERIA		10	
AUSTRALIA Y NEW ZEALAND,		19	
JOURNAL			
THERIOGENOLOGY		60	
DAIRY JOURNAL		119	
JOURNAL VETERINARY- AMERICAN		45	
PUBLICACIONES			
REVISTA CREA		25	VARIAS
ESTANCIAS ARGENTINAS		5	
REVISTA LA CHACRA		30	
EL CAMPO EN MARCHA		14	
POLECCION PAL		9	
REVISTA EL CABALLO		30	
REVISTA AVICOLA		11	VARIAS
IDIA		27	
GACETA DEL COLMENAR		3	
DOG SHOW		9	3
			paquetes
OVEJERO ALEMAN		5	
CANINOS		2	
TURF Y ELEVAGE		4	
FOTOS ANTIGUAS :			12

