



Ciencias Sociales
Universidad de la República
URUGUAY



LICENCIATURA EN DESARROLLO
Facultad de Ciencias Sociales

Informe Final Pasantía

Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del
noreste uruguayo

Laboratorio Tecnológico del Uruguay



Micaela Rodríguez Rabelino

Tutores: María del Huerto Delgado, Luis Bértola

Índice

Introducción.....	2
Laboratorio Tecnológico del Uruguay	3
Gerencia Tecnología y Gestión	5
Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para Desarrollo Local.....	5
Proyecto «Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del noreste uruguayo» .	6
Objetivos y Componentes.....	8
Antecedentes teóricos	10
Plan de trabajo	19
Lectura, revisión bibliográfica y análisis sobre las problemáticas, oportunidades y recomendaciones para la cadena de valor del arroz en Cerro Largo-Treinta y Tres y de la madera en Rivera-Tacuarembó, como insumo para la definición del componente 1 del proyecto.	21
Definición e implementación de la estrategia de sistematización	33
Resultados del proyecto.....	48
Apoyo al departamento en general	50
Conclusiones.....	53
Bibliografía	57

Introducción

El presente informe se realizó en el marco de la pasantía de egreso de la Licenciatura en Desarrollo llevada a cabo entre julio y diciembre de 2019 sobre el proyecto «Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del noreste uruguayo», generado a partir de un convenio de Cooperación Técnica entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y el Banco de Desarrollo de América –CAF–, en coordinación con las intendencias de Cerro Largo, Rivera, Tacuarembó y Treinta y Tres y con el apoyo de la Universidad Tecnológica del Uruguay –UTEC– y la Agencia Nacional de Desarrollo, ANDE.

El proyecto se inserta en la labor que viene realizando el LATU sobre el fortalecimiento del desarrollo territorial y de las mypes en el noreste uruguayo; se basa en la asistencia técnica gratuita durante seis meses a treinta y cuatro micro y pequeñas empresas de esa región.

Las empresas están vinculadas a la cadena de valor del arroz en Cerro Largo y Treinta y Tres y a la cadena de la madera en Rivera y Tacuarembó, y se dedican a diversos rubros. Entre julio y diciembre de 2019, las empresas seleccionadas recibieron asistencia técnica que fue impartida por los técnicos locales que participaron de las capacitaciones específicas para el proyecto. Entre las capacitaciones realizadas se encuentran el desarrollo económico territorial, emprendedurismo y modelo de negocios, innovación enfocada a mypes, tecnologías de gestión, metrología, comercialización y marketing, gestión económica financiera y diagnóstico de empresas.

Las mypes recibieron a los técnicos locales cada 15 días, quienes realizaron sugerencias para mejorar la gestión de procesos productivos o de servicios y trabajaron en coordinación con referentes de las empresas para mejorar su productividad.

En el marco de mi pasantía de egreso realicé diversas actividades dentro de este proyecto, como la lectura exhaustiva del propio proyecto y de las cadenas de valor del arroz y de la madera, la revisión bibliográfica de las problemáticas, oportunidades y recomendaciones de la transformación de las cadenas de valor, la contribución en la

definición y la implementación de la estrategia de sistematización y el apoyo en la definición e implementación de la estrategia del componente 1.

Laboratorio Tecnológico del Uruguay¹

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay –LATU– es una organización de derecho público no estatal. Se creó en 1965 con el objetivo de contribuir con la asistencia de servicios relacionados con la cadena productiva, conformando un respaldo para su desarrollo y la certificación de calidad ante el mundo y colaborando con la mejora de la manufactura nacional y su inserción en los diferentes mercados. Su directorio está integrado por un representante del Poder Ejecutivo –Ministerio de Industria, Energía y Minería, MIEM– que ocupa la presidencia y otros dos representantes, uno de la Cámara de Industrias del Uruguay –CIU– y otro del Banco República –BROU–, en calidad de directores.

Asimismo, como se establece en su página web, el LATU *«es el referente nacional e internacional en innovación, transferencia tecnológica y soluciones de valor en servicios analíticos, de evaluación de la conformidad, metrológicos y tecnológicos. Promueve la cultura científica y emprendedora, así como el desarrollo de plataformas tecnológicas»*. Precisamente, su misión es *«impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional a través de la innovación y transferencia de soluciones de valor en servicios analíticos, de evaluación de la conformidad, metrológicos, tecnológicos, de promoción de la cultura científica y emprendedora y del desarrollo de plataformas tecnológicas»*. Y su visión 2025 es *«avanzar hacia la excelencia, reconocido en la sociedad uruguaya y la comunidad internacional como referente por la calidad de sus servicios y su modelo organizacional»*.

Por lo tanto, algunas de las tareas que realiza están vinculadas al desarrollo de diversos métodos analíticos necesarios para el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales. Dichos ensayos se encuentran acreditados por el Organismo Uruguayo de Acreditación –OUA– y por el Servicio de Acreditación del Reino Unido, UKAS. Asimismo, posee un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, el cual está certificado por la Asociación Suiza para la Calidad y la Gestión, SQS.

¹ Información extraída de la página Web LATU: <https://www.latu.org.uy/institucional/acerca>

Es importante mencionar que como se establece en su página web, el Estado ha depositado en el LATU la certificación de productos para el control medioambiental o el de los sistemas de fomento industrial. El Ministerio de Industria, Energía y Minería – MIEM– le delegó todas las actividades técnicas, jurídicas y administrativas relacionados con la Metrología Legal, correspondientes a la aprobación del modelo y al control de instrumentos de medición reglamentados, utilizados en la comercialización de bienes y servicios, en la salud pública y la seguridad de las personas, así como en el control de los productos premedidos.

A su vez es preciso recalcar el papel del Parque Tecnológico, a través del cual el LATU ha generado un ecosistema de empresas y organizaciones vinculadas a las TIC, al emprendedurismo y al conocimiento. Es así como se ha establecido un escenario ideal para el intercambio cercano de actores relevantes del ámbito emprendedor a nivel nacional y para la difusión del conocimiento.

Como organización tiene un rol articulador, ya que comparte proyectos con otras organizaciones públicas y privadas, ofrece un brazo técnico al Estado y trabaja en cooperación con la academia y los organismos internacionales. Asimismo, el LATU integra el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad «Transforma Uruguay», cuyo principal objetivo es impulsar una agenda en temas interrelacionados que generen un impacto directo en la capacidad de transformación productiva del país y en su competitividad.

Por último, no hay que dejar de mencionar a Latitud, su fundación para la investigación, el desarrollo y la innovación –I+D+i–, a través de la cual planifica y lleva a cabo proyectos adaptados a las necesidades de la industria y del país.

Por todo lo mencionado anteriormente es que se puede establecer que el LATU apoya el desarrollo relacionado con la gestión organizacional y contribuye al avance productivo a través de la transferencia tecnológica. Ofrece sus servicios a organizaciones públicas y privadas para generar procesos de cambio que contribuyen y fortalecen la competitividad y sustentabilidad a través de la mejora de la gestión empresarial y de los procesos, de la promoción de la innovación y de su gestión socialmente responsable.

Gerencia Tecnología y Gestión²

Dicha gerencia está compuesta por tres grandes áreas: Innovación y Desarrollo en Gestión, que tiene como jefa a la ingeniera química Stella Cristóbal, Gestión Organizacional y el Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para Desarrollo Local, en el cual realicé la pasantía, que está liderado por el técnico agropecuario Carlos Ayres.

A través de esta gerencia el LATU favorece la mejora de la gestión en los sectores público y privado. De esta manera facilita los procesos de cambio cultural y de mejora de la competitividad e innovación, a la vez que entrelaza la formación de redes. Asimismo, colabora en proyectos para la flexibilización y apoyo en la toma de decisiones de la empresa, de forma de lograr sus objetivos mediante la mejora de la gestión, con proyectos participativos y a medida. A su vez, diseña y ofrece servicios de transferencia de conocimiento y tecnología en gestión, innovadores a nivel nacional, para contribuir al desarrollo y crecimiento de las organizaciones uruguayas.

Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para Desarrollo Local³

El Departamento de Gestión y Transferencia Tecnológica para Desarrollo Local promueve el desarrollo territorial a través de la articulación con instituciones públicas y privadas de base nacional y local y mediante la transferencia tecnológica focalizada en micro y pequeñas empresas, mypes. El LATU busca apoyar a las mypes en su desarrollo y consolidación técnica y tecnológica. De esta forma, busca su crecimiento sostenido, sustentable y competitivo. El apoyo a procesos de desarrollo territorial implica promover el crecimiento y cambio estructural de una determinada región, con el objetivo de mejorar su competitividad y la calidad de vida de su población. Las acciones de extensionismo tecnológico llevadas adelante por el LATU implican una búsqueda constante de las herramientas y metodologías más capaces que posibiliten la adaptación del conocimiento científico-tecnológico a sus destinatarios. Para ello es necesario conocer las realidades locales y articular con las distintas instituciones presentes en los territorios, de modo de abordar conjuntamente las problemáticas con el objetivo de lograr mayor impacto de las acciones y contribuir a la sostenibilidad del desarrollo.

² Información extraída de la página Web LATU: <https://www.latu.org.uy/servicios-latu/servicios-de-consultoria/implementacion-de-sistemas-de-gestion>

³ Información extraída de la página Web LATU: <https://www.latu.org.uy/servicios-latu/servicios-de-consultoria/desarrollo-local>

Las actividades desarrolladas se enmarcan dentro de diversas líneas de acción. La primera hace mención a la articulación. En este caso se participa y se promocionan ámbitos de articulación interinstitucional. Se formulan e implementan en forma participativa programas y proyectos interinstitucionales y de cooperación internacional. En segundo lugar, se busca mejorar la competitividad territorial. Se promocionan e implementan acciones que apoyan los procesos de planificación estratégica del desarrollo territorial, participando en ámbitos locales de planificación y promoviendo el trabajo en lógica de cadenas de valor local con un enfoque participativo. Otro ámbito de acción refiere al fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas locales. Para ello se estimula y apoya a las mypes y organizaciones locales a mejorar sus procesos productivos y de gestión, adquirir u optimizar el uso de la tecnología, incorporar la innovación y potenciar el trabajo asociativo, así como se capacita a técnicos locales para que puedan apoyarlas. Por último, podemos mencionar la sistematización y evaluación de impacto. Es así como se busca principalmente medir la eficacia de las intervenciones, aprender de las experiencias para mejorar el diseño y ejecución de nuevos proyectos y compartir los conocimientos generados y las lecciones aprendidas.

Proyecto «Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del noreste uruguayo»⁴

Durante la pasantía de egreso formé parte de un proyecto realizado por el departamento recientemente mencionado. El proyecto titulado «Fortalecimiento del desarrollo territorial y de mypes del noreste uruguayo» es una iniciativa de extensionismo tecnológico que permite contribuir técnicamente con las micro y pequeñas empresas -mypes- de la región en la mejora de su gestión empresarial y en la optimización de sus procesos productivos y de medición, tendiendo al fortalecimiento de las capacidades de los técnicos locales en la asistencia a las mypes y a la promoción de la asociatividad y el trabajo colaborativo en lógica de cadena de valor local.

Se procura promover el desarrollo territorial en sus diversas dimensiones –económica, social, cultural y ambiental–, fortaleciendo el entramado productivo local como forma de contribuir a la mejora de la competitividad regional y a un mayor dinamismo de la

⁴ Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, (2018). Proyecto “Fortalecimiento del desarrollo territorial y de MYPES del noreste uruguayo”. LATU (documento de trabajo)

economía. Asimismo, la articulación y el trabajo colaborativo entre los diferentes actores e instituciones u organizaciones del sector público y privado –LATU, intendencias departamentales, centros comerciales e industriales departamentales, agencias de desarrollo local e instituciones u organizaciones académicas y gremiales de carácter nacional y local– favorece el impacto y la sostenibilidad de las acciones, y contribuye al fortalecimiento de las capacidades técnicas locales.

En la misma línea, el trabajo se basa en la lógica de cadena de valor local aplicando la metodología «ValueLinks» con su enfoque participativo del aprendizaje, que promueve la articulación y colaboración estratégica entre los diversos actores públicos y privados y las comunidades locales que intervienen en las cadenas, en la definición e implementación de mejoras en los diversos eslabones, lo que favorece la apropiación local y la mejora de la calidad de vida de los involucrados. Esta metodología es un producto de la GIZ –Agencia Alemana de Cooperación Técnica– que el DDL LATU ha adaptado y viene utilizando en el trabajo en los territorios. La GIZ define cadena de valor como *la secuencia de procesos productivos desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y el consumo final*.

Por otra parte, a través de las asistencias técnicas especializadas a las mypes que intervienen en las cadenas de valor priorizadas –del arroz y forestal-maderera–, se busca aumentar su sostenibilidad con una mejor gestión de sus recursos, procesos y productos, en el entendido de que el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas es una oportunidad privilegiada para contribuir a la inclusión económica y social de sectores vulnerables, así como a la mejora de la distribución de la riqueza en la región.

A modo de conclusión, a través de las acciones anteriormente mencionadas se busca contribuir al desarrollo territorial del noreste del Uruguay.

Objetivos y Componentes⁵

Objetivo general

- Contribuir al desarrollo territorial en la región noreste del Uruguay, focalizándose en la mejora de la competitividad de las mypes, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y el trabajo asociativo en lógica de cadena de valor local.

Objetivos específicos

- Promover la articulación público-privada, la asociatividad y el trabajo colaborativo de las empresas e instituciones que intervienen en las cadenas de valor local del arroz y forestal-maderero.
- Fortalecer las capacidades de los técnicos locales del noreste uruguayo para el abordaje y la asistencia técnica en gestión y mejora de procesos productivos de las mypes de la región.
- Mejorar las capacidades de gestión productiva de las mypes de la región noreste del Uruguay, al tiempo de identificar áreas de oportunidad de optimización de los procesos de producción a través del uso y manejo de la metrología.
- Sistematizar las metodologías, dar seguimiento y realizar la evaluación de impacto de las actividades implementadas y sus resultados.

Componentes

1. Promover la articulación público-privada, la asociatividad y el trabajo colaborativo de las empresas e instituciones que intervienen en las cadenas de valor local del arroz y forestal-maderero.

- Articulación con instituciones y organizaciones locales y nacionales vinculadas a la temática y a las cadenas de valor local priorizadas.

⁵ Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, (2018). Proyecto “Fortalecimiento del desarrollo territorial y de MYPES del noreste uruguayo”. LATU (documento de trabajo)

- Realización de actividades de capacitación y promoción del trabajo asociativo entre mypes e instituciones, sensibilizando en la importancia de la metrología para la mejora de la producción y calidad en lógica de cadena de valor local.
- Realización de eventos de lanzamiento y de cierre del proyecto en los departamentos.

2. Fortalecer las capacidades de los técnicos locales del noreste uruguayo para el abordaje y la asistencia técnica en gestión y mejora de los procesos productivos de las mypes de la región.

- Capacitación teórico-práctica de técnicos locales del noreste uruguayo en herramientas para la asistencia técnica en gestión de mypes.
- Puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a través de asistencias técnicas a mypes, tutoradas por técnicos con experiencia.
- Realización de talleres teórico-prácticos sobre la importancia de la metrología para la mejora de los procesos productivos y cómo implementar acciones de mejora, dirigidos a , técnicos y proveedores locales.

3. Mejorar las capacidades de gestión productiva de las mypes de la región noreste del Uruguay, a la vez de identificar áreas de oportunidad de optimización de los procesos de producción a través del uso y manejo de la metrología.

- Asistir técnicamente a las mypes de la región noreste en la mejora de la gestión y de los procesos productivos.
- Asistir técnicamente a las mypes de la región en la mejora metrológica de sus procesos productivos.
- Realizar actividades de capacitación conjunta e intercambio de experiencias entre las mypes que participan del proyecto.

4. Sistematizar las metodologías, dar seguimiento y realizar la evaluación de impacto de las actividades implementadas y sus resultados. A lo largo del proyecto se desarrollan una serie de actividades transversales a los otros tres componentes del proyecto:

- Elaboración e implementación de un sistema de registro de metodologías y sistematización de los mismos.

- Desarrollo e implementación de una metodología de medición de impacto de las capacitaciones y asistencias técnicas realizadas en el marco del proyecto.
- Elaboración, diseño e impresión de una publicación que difunda la propuesta metodológica, resultados e impacto del proyecto.

Antecedentes teóricos

A continuación, se profundiza en el análisis de diversos conceptos rigurosamente vinculados con el proyecto recientemente mencionado.

Desarrollo

Comenzamos planteando que el desarrollo es un concepto que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, por lo que no existe una única definición.

Las visiones más tempranas y tradicionales de desarrollo (autores como Marshall y Schumpeter) se focalizaron en el incremento del volumen de producción de bienes y servicios. Estas teorías entendían que el medio para alcanzar el desarrollo era la acumulación de capital físico. Un aumento del PBI per cápita reduciría la pobreza e incrementaría el bienestar de la población. Es decir que para estas teorías el desarrollo estaba directamente relacionado con el crecimiento económico.

Durante la década del 70 varios autores y economistas admitieron que el aumento de la producción no era suficiente por sí solo para reducir la pobreza y alcanzar el desarrollo. Es así como con los aportes de autores como Amartya Sen el concepto de desarrollo meramente como crecimiento económico, incorpora las «capacidades de las personas». Se amplió la visión y se dejó de hablar solamente del desarrollo relacionado con la acumulación de capital físico para pasar a considerar también el capital humano, introduciéndose así el enfoque de desarrollo humano.

En la década de los 80 en función de los malos resultados del modelo desarrollista que incrementó las desigualdades y crisis económicas en América Latina y África, gran parte de la comunidad intelectual y académica promovió la introducción en las instituciones internacionales de la importancia de la dimensión social y humana en los planes económicos. A partir del año 1990, el PNUD comenzó a publicar anualmente un Informe sobre Desarrollo Humano.

Desarrollo territorial

El desarrollo y por lo tanto el desarrollo territorial son conceptos complejos, por lo cual no existe una única definición acerca de ellos. Ramírez–Velázquez –2006–, plantea que la dimensión espacial se ha revalorado y ha adquirido una relevancia fundamental para comprender los procesos contemporáneos. Es pertinente resaltar que el análisis de la realidad no puede reducirse únicamente a la visión basada en agregados macroeconómicos, la cual constituye una visión parcial y simplificada de la realidad socioeconómica. Es preciso incorporar un enfoque que tenga en cuenta la diversidad y la heterogeneidad de la economía y la sociedad desde sus diferentes ámbitos territoriales y dimensiones del desarrollo.

En relación al desarrollo territorial es importante comenzar planteando que, como menciona Arocena –2002–, el territorio es un espacio de interacción entre actores con tres sistemas diferentes. En primer lugar el sistema político-administrativo, constituido por los gobiernos locales y sus dependencias, pero también los organismos nacionales. El sistema empresarial, que comprende tanto a las grandes empresas como a las mypes, junto con las asociaciones y gremios locales. Y el sistema de acción socio territorial, que se conforma por los actores sociales locales. Es decir que el territorio es un espacio geográfico en donde se generan un conjunto de relaciones económicas, sociales, políticas y culturales, construidas social e históricamente. Asimismo, está compuesto de recursos naturales y patrimoniales que proporcionan a las personas un sentido de identidad, solidaridad y pertenencia. Es así como dicho concepto no solo hace mención al espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales, sino que refiere también al conjunto de actores y agentes que lo conforman.

Según la Cepal, el desarrollo territorial se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio.⁶

Este concepto de desarrollo recoge un conjunto de características que le dan una estructura particular. Es así, como el desarrollo local refiere a procesos de acumulación de capital en ciudades, regiones, departamentos, etcétera.

⁶Información extraída de la página web de la CEPAL: <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial#:~:text=El%20desarrollo%20territorial%20se%20entiende,sociopol%C3%ADticas%2C%20culturales%20y%20ambientales%20en>

Como plantea Vázquez Barquero –1988–, el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. El principal supuesto es que las localidades y los territorios tienen un conjunto de recursos y de economías de escala no explotadas, que constituyen su potencial de desarrollo. Es así como Vázquez Barquero -2000a- plantea que cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, el desarrollo se puede determinar desarrollo local endógeno.

Tal como se hace referencia en el Foro Latinoamericano y del Caribe sobre Desarrollo Económico –2015–, el desarrollo económico territorial es un proceso que busca de el mejoramiento de la calidad de vida de la población de un territorio a través de la implementación de acciones conjuntas que llevan a la generación de empleo, al fortalecimiento de las mypes y al crecimiento de los ingresos de la población. El logro de estos resultados se garantiza solo si el proceso se basa en dos pilares fundamentales: la participación a nivel local en la toma de decisiones y la articulación entre el nivel territorial y el nacional para asegurar una visión integral, completar competencias y potenciar el impacto de las acciones.

Como plantea Rodríguez Miranda –2006–, el desarrollo económico de un territorio refiere a un proceso endógeno de cambio estructural y acumulación de capital que se interpreta desde una visión territorial y no funcional, entendiendo al territorio como un espacio de interacción entre actores, instituciones, capacidades, tradición y conocimientos.

El desarrollo territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales. Según Vázquez Barquero –2005–, el desarrollo económico local se produce en sociedades que poseen formas de organización, condiciones sociales, cultura y códigos de conducta de la población que condicionan los procesos de cambio estructural. Las empresas locales facilitan la incorporación de los sistemas productivos en el sistema de relaciones socioculturales.

Según Boisier –1993–, la endogenidad se manifiesta en cuatro planos que se entrelazan. En primer lugar hace mención al político, el cual refiere a la capacidad del territorio para tomar las decisiones relevantes en relación con el modelo de desarrollo. En segundo término, se encuentra el plano económico que implica tener control sobre el

proceso productivo. En tercer lugar, hace referencia al tecnológico, es decir a la capacidad interna para generar sus propios impulsos de cambio a fin de provocar modificaciones cualitativas en el sistema productivo favoreciendo su competitividad y capacidad de adaptación al cambio. Por último, refiere al plano cultural, es decir a la generación de una identidad socioterritorial.

Es por eso que el enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, e implica una visión sistémica.

Por lo tanto, como plantean Rodríguez-Pose -2002-, el desarrollo económico territorial es un proceso de desarrollo participativo que conlleva a acuerdos entre los principales actores públicos y privados de un territorio, permitiendo la generación y la ejecución de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales.

Cuando hacemos referencia al desarrollo endógeno, nos estamos refiriendo a un proceso que no se puede separar del territorio en el que ocurre. Es decir, está determinado por los actores locales.

Entonces se puede concluir, que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, región o departamento. En este proceso los actores territoriales participan de manera activa. Y según Coffey y Poles, -1985- se pueden identificar tres dimensiones, una económica, otra sociocultural y una política y administrativa.

Disparidades territoriales en Uruguay

El crecimiento económico de un país está profundamente determinado por su estructura productiva. En el caso de Uruguay la evolución económica está caracterizada por una estructura apoyada en el sector primario, complementada por intentos de industrialización basados en la sustitución de las importaciones como sucedió a mitad del siglo XX o con el desarrollo de los servicios a la región como ocurrió a finales del mismo siglo.

En los últimos años, luego de la crisis del año 2002 y en particular a partir de 2005, la economía uruguaya ha experimentado un proceso de rápido crecimiento económico traducido en un incremento del Producto Bruto Interno en el período.

Sin embargo es relevante señalar que no todo el Uruguay evoluciona de la misma manera; no es un territorio homogéneo en términos de desarrollo, ya sea que se lo analice desde la dimensión productiva, económica o social. Existen diversos estudios que muestran que los departamentos más alejados de la capital son los menos desarrollados. Precisamente existe gran diferencia entre los departamentos ubicados al sur del Río Negro y los que se encuentran al norte. Por todo ello es importante destacar un estudio del Instituto de Economía de la Universidad de la República –2012– denominado «Mapa de capacidades territoriales para el desarrollo local», el cual hace referencia a otros tres proyectos. El primero es un estudio de Rodríguez Miranda, denominado «Desarrollo Económico Territorial Endógeno. Teoría y Aplicación al caso uruguayo». El segundo es una publicación de Barrenechea y Troncoso denominada «El Índice de Competitividad Regional. ¿Qué cambios tuvo la competitividad por departamentos en una década?». Y por último refiere a otro estudio de Barrenechea y Troncoso que lleva el nombre de «Índice de Regionalización de Oportunidades de Inversión».

De todos ellos se desprende que existen diferentes realidades departamentales que necesitan diversas estrategias y políticas para promover el desarrollo. En Rodríguez Miranda –2013– se muestra que la región norte y noreste del país, y en menor medida el centro, se caracterizan por economías departamentales que tienen desventajas claras en términos de capital humano básico y capital humano especializado, que muestran tejidos productivos locales menos densos, menor capacidad empresarial local, mayor informalidad, economías de aglomeración urbana desfavorables en el contexto nacional y perfiles de estructura productiva con poco peso de la industria y otras actividades que no sean las directamente vinculadas al sector primario. Los tres estudios a los que se hace referencia calculan indicadores departamentales sintéticos para Uruguay. En el caso de Rodríguez Miranda –2006a– se sigue un marco conceptual de desarrollo económico territorial y se calcula un indicador resumen de desarrollo territorial endógeno que a su vez se compone de cuatro indicadores: capital humano, la organización de la producción, las economías de aglomeración urbana y las instituciones. Este indicador se calculó por departamento como un promedio para el período 1991-2002 y se visualizaron los siguientes resultados. Hay una primera región de Uruguay que tiene los más altos niveles de desarrollo, en correspondencia con altos

valores de PIB per cápita e ingreso de los hogares: Montevideo, Canelones y Maldonado. Una segunda región con desarrollo entre medio y alto: Colonia, Florida, Flores, San José y Paysandú. Una tercera con un desarrollo medio: Salto, Lavalleja, Río Negro y Soriano. Finalmente, el grupo de más bajo desarrollo relativo está integrado por los departamentos del centro y noreste del país. Barrenechea y Troncoso –2008a– calculan un índice de competitividad regional –ICR– que acopla la influencia de diversos factores relacionados con la competitividad a escala departamental: la actividad económica, la infraestructura, el capital humano y los aspectos institucionales. Este análisis realizado entre 1999 y 2007 mostró ciertas tendencias estructurales. Los departamentos del sur del país poseen mayor potencial y capacidad relativa, mientras que los del noreste poseen las de menor competitividad. Los mismos autores -Barrenechea y Troncoso, 2008b- generan otro indicador integral a nivel territorial, que es el índice de regionalización de oportunidades de inversión, IROI. Este indicador combina un conjunto de variables que representan a los determinantes de la inversión privada en los territorios. Para ello los clasifica en tres categorías: rentabilidad, clima de negocios y factores institucionales. Los resultados del IROI para el año 2007 se ordenan según los mencionados para los anteriores indicadores.

Asimismo, según otro estudio realizado por el Instituto de Economía de la Universidad de la República –2017– en base a datos del Instituto Nacional de Estadística –INE– sobre el desarrollo empresarial por departamento, en esta región el indicador de desarrollo empresarial para Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo entra en la categoría de «bajo», y Treinta y Tres en «medio bajo». En el mismo estudio se analizan las disparidades socioeconómicas territoriales en base al análisis del Indicador de Cohesión Territorial –ICT– propuesto en 2011 por la OPP. El ICT tiene tres componentes con igual ponderación, reflejando las dimensiones del desarrollo: ingreso, vulnerabilidad socio-económica y capital humano. En base a esto el Iecon actualizó los datos en función de la Encuesta Continua de Hogares –ECH– del INE de 2015 y, en función de la distribución por cuartiles del ICT, elevaron un indicador de desarrollo del entorno. Tres de los departamentos de la región: Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo, tienen indicador de desarrollo del entorno «bajo» y Treinta y Tres «medio-bajo». En función de lo antes expuesto, el estudio elaboró un Indicador Síntesis de Desarrollo Económico Departamental, que surge como un promedio simple de los otros tres subindicadores: desarrollo productivo, desarrollo empresarial y desarrollo del entorno socioeconómico.

Los departamentos de la región mantienen la clasificación anterior, con indicadores «bajos» para Tacuarembó, Rivera y Cerro Largo y «medio-bajo» para Treinta y Tres.

Por último, un estudio prospectivo de la economía uruguaya al 2030 –OPP, 2009–, que identificó trayectorias de sectores de actividad económica tanto a nivel país como territoriales, reflejó posibles disparidades y desequilibrios entre regiones para el mediano y largo plazo, haciendo énfasis en que la estructura regional de generación de riqueza –PIB– es bastante inflexible.

Existen ciertas disparidades estructurales que se identifican en casi todos los estudios y que refieren al atraso relativo de la región norte y noreste del país, seguida de la región central, mientras que en el sur del país y en menor medida en el litoral oeste se encuentran los departamentos más privilegiados según las diferentes dimensiones e indicadores que se eligen en los estudios. Por lo tanto, el sur del Río Negro se distancia del norte y no se identifican resultados favorables para la región noreste respecto a un mejoramiento de su posición relativa en términos de desarrollo en el contexto nacional.

Por lo tanto, se puede decir que en los últimos años el desarrollo local comienza a ser percibido como un tema relevante y una preocupación a incorporar en la agenda por parte de los agentes económicos y sociales del país.

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor comienza a popularizarse alrededor de 1985 a partir de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década.

Es así como Porter –1985– propone el concepto de cadena de valor para identificar las formas de generar mejor beneficio para el consumidor y con ello obtener una ventaja competitiva. Define dichos procesos centrales como: la realización de nuevos productos; la administración de inventarios y el trámite de pedidos y de entrega, es decir el servicio al cliente. Asimismo, según Hobbs et al. –2000–, la cadena de valor puede definirse como las fuentes de ventaja competitiva en las actividades de la industria y/o empresa generadoras de valor. También se entiende como una articulación vertical entre organizaciones independientes dentro de una cadena productiva.

Por lo tanto, la cadena de valor comprende la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente, desde la etapa de la producción hasta el consumo. Así como plantea Isaza –2008–, una cadena puede ser formada por empresas de una economía local, una región, un país, un conjunto de países, para el caso de cadenas globales de valor.

Albuquerque –2006– plantea que la diferencia básica entre una cadena y un sistema productivo local o cadena de valor territorial es que, además del concepto de sistema de valor que se fundamenta en la cooperación y la coordinación como clave para generar eficiencia económica y competitividad, en el segundo caso se trata también de un proyecto social y político de desarrollo para el territorio. Asimismo, es importante resaltar que el éxito de la cadena depende de todas sus partes. La clave está en pensar en las actividades involucradas desde una perspectiva sistémica. Por lo tanto, Rodríguez Miranda –2006– señala que la competitividad del producto final va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrecruzan a lo largo de la misma y en todas sus fases.

Como plantean los autores Holmlund y Fulton –1999–, las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, involucran productos, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados y estrecha interdependencia entre actores. Es así como, en estos casos, la relación se vuelve una colaboración estratégica entre los eslabones y sus diferentes actores para el beneficio mutuo de los participantes. Los actores están dispuestos a compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación.

En este mismo sentido Orozco –2004– expresa que mientras que en la cadena productiva los actores buscan el beneficio económico individual y compiten por ello, en la cadena de valor el objetivo es el mutuo apoyo entre los actores con el fin de lograr las metas, es decir que se basan en la cooperación, la comunicación y la coordinación.

Según Padilla –2014– en la cadena de valor pueden cambiar la cantidad de eslabones, dependiendo de la industria y del producto, y puede estar conformada por una o varias empresas. Estos eslabones están integrados por los actores que participan en las cadenas de valor que se encuentran alojados en diferentes niveles institucionales y escalas territoriales. Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan

directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización.

Troncoso –2008– establece que las cadenas de valor territorial como herramienta son de gran utilidad, por ejemplo, para construir la visión del territorio con relación a sus propios recursos y priorizar los de mayor potencial, así como también para facilitar la identificación de las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos locales y con ello el incremento del empleo. Permiten la visualización de las principales restricciones del desarrollo económico territorial e identificar las acciones oportunas y necesarias.

Otra importante diferencia entre la cadena productiva y la cadena de valor radica en el enfoque hacia el mercado, gracias a que la primera se basa en la oferta y la segunda en la demanda.

Por lo tanto, las cadenas de valor contienen diferentes componentes, entre los cuales se destaca el conjunto de factores productivos utilizados. Todo ello hace posible la actividad productiva, para lo cual también se requieren determinados insumos a fin de avanzar en las diferentes fases de la transformación del producto, incluyendo posteriormente la distribución, el consumo final del producto y el reciclaje y la reutilización de los residuos producidos a lo largo de todos los eslabonamientos de dicha cadena.

Plan de trabajo

Con el equipo del LATU realizamos el plan de trabajo, estableciendo ciertas actividades que consideramos de gran relevancia para el proyecto. Asimismo, nos pareció de igual importancia plantear actividades adicionales a las del proyecto, en línea con el modo de trabajo de los demás técnicos, por lo que se establecieron tareas que contribuyeran al departamento en general.

Dentro de las actividades propuestas para contribuir al proyecto “Fortalecimiento del desarrollo territorial y de las mypes del noreste uruguayo”, comencé por realizar una lectura exhaustiva de la cadena del arroz en Treinta y Tres y Cerro Largo y de la madera en Tacuarembó y Rivera. Estas actividades fueron pensadas tanto para tener un primer acercamiento teórico sobre la base del proyecto como para generar una instancia previa para la cuarta y quinta actividad. Las siguientes actividades hacen referencia a un análisis más profundo y detallado de las problemáticas, oportunidades y recomendaciones de las cadenas en sus respectivos territorios. Este análisis procuró ser insumo para el primer componente del proyecto.

La segunda y tercera actividad están estrechamente vinculadas a la contribución en la definición y la implementación de la estrategia de sistematización.

Por último, la sexta actividad refiere al apoyo en la definición e implementación de la estrategia del componente 1.

En función de esto generamos un cronograma de trabajo, estableciendo ciertos períodos para cada actividad.

Cronograma

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Lectura sobre la cadena de arroz en Treinta y Tres y Cerro Largo y la cadena de valor de madera en Tacuarembó y Rivera					
Apoyo en la definición de la estrategia de sistematización					
Apoyo en la implementación de la estrategia de sistematización					
Revisión bibliográfica de las problemáticas, oportunidades y recomendaciones de la transformación de la madera, particularmente en Rivera-Tacuarembó, como insumo para la definición del componente 1 del proyecto.					
Revisión bibliográfica de las problemáticas, oportunidades y recomendaciones para la cadena de valor del arroz, particularmente en Cerro Largo-Treinta y Tres, como insumo para la definición del componente 1 del proyecto.					
Apoyo a la definición de la estrategia e implementación del componente 1 del proyecto.					
Apoyo al departamento en general					
Armado informe final					

Lectura, revisión bibliográfica y análisis sobre las problemáticas, oportunidades y recomendaciones para la cadena de valor del arroz en Cerro Largo-Treinta y Tres y de la madera en Rivera-Tacuarembó, como insumo para la definición del componente 1 del proyecto.

Como mencionaba anteriormente, la primera actividad consistió en realizar una lectura exhaustiva del proyecto y de las cadenas de valor allí tratadas. Para ello realicé una búsqueda en la bibliografía entregada y estudiada durante la carrera, lo que me permitió ampliar y generar un insumo más enriquecido.

Este análisis fue pensando como un recurso para poder llevar a cabo la cuarta y quinta actividad de la pasantía. Es decir, la revisión bibliográfica de las problemáticas, oportunidades y recomendaciones de la transformación de la cadena de valor de la madera en Rivera-Tacuarembó y de la cadena de valor del arroz en Cerro Largo-Treinta y Tres.

A partir de estas actividades generé un informe con los puntos más importantes sobre los departamentos, las cadenas de valor, su contribución y sus dificultades.

Informe

El informe fue planteado como un material para tener de manera resumida pero detallada los aspectos empíricos y teóricos más importante de estas cadenas y poder visualizar si las actividades planteadas para promover la articulación público-privada, la asociatividad y el trabajo colaborativo de las empresas e instituciones que intervienen son las adecuadas para enfrentar las diversas necesidades de ambas regiones.

Cadena de Valor del Arroz – Treinta y Tres y Cerro Largo

A partir de la bibliografía consultada es que se puede inferir que en pocos años Uruguay pasó de ser un país importador a un país exportador de arroz. Este cultivo necesita de grandes volúmenes de agua para el riego por inundación de las plantaciones. Por esta razón se ha establecido en tierras bajas de la llanura oriental, cuenca de la Laguna Merín, captando agua de los Ríos Cebollatí, Olimar y otros afluentes y subafluentes de la laguna. El 90 % del área cultivada corresponde a la cuenca de la Laguna Merín. Los departamentos de Treinta y Tres, Rocha y Cerro Largo concentran la mayoría de las superficies arrosales.

Por lo tanto, Uruguay se ha especializado en el cultivo de arroz y es el octavo exportador mundial del producto. El arroz es un elemento básico en la alimentación de más de la mitad de las personas del mundo. La zona climática en la que se encuentra Uruguay, la ocurrencia de abundantes lluvias y la existencia de cursos de agua diseminados por todo el territorio nacional posibilitan el mejor desarrollo del cultivo de arroz. El primer plantío de arroz en Uruguay se realizó en 1919 y a mediados de los años treinta del siglo pasado ya se plantaban más de cuatro mil hectáreas en todo el territorio.

Como ya expresé, la producción de arroz en Uruguay se realiza básicamente en los departamentos del este del país y sobre todo en la cuenca de la Laguna Merín. Más del 70% del total del área sembrada se encuentra en esa zona del Uruguay, que comprende chacras plantadas en los departamentos de Treinta y Tres, Rocha, Cerro Largo y Lavalleja. También se registran importantes áreas cultivadas en los departamentos de Artigas y Tacuarembó.

Las empresas dedicadas al cultivo, industrialización y comercialización del arroz están estrechamente interrelacionadas en lo que constituye la primera cadena agroindustrial integrada de la economía uruguaya.

Desde la década de los años cincuenta, el precio del arroz al productor se determina de común acuerdo entre la Asociación de Cultivadores de Arroz y la Gremial de Molinos Arroceros, institución que reúne a las empresas que industrializan el producto y luego lo exportan. Esa relación fue ampliándose sucesivamente para incorporar temas relacionados con las semillas utilizadas, la investigación sobre las variedades más productivas, la financiación del cultivo, entre otros. Como resultado de toda esa actividad conjunta, el arroz constituye el primer ejemplo de cadena productiva y el más exitoso en la economía uruguaya.

La producción de arroz efectuada en nuestro país se caracteriza por ser de baja intensidad y por el cultivo de semilla de alta calidad. Se habla de baja intensidad pues el sistema de producción se basa en la rotación del cultivo con pasturas, permitiendo el descanso de los suelos. Por su parte, los investigadores desarrollan continuamente nuevas variedades de arroz que mejoran características como rendimiento, calidad y

resistencia a las enfermedades, apuntando a lograr la calidad que requieren actualmente los mercados. Las características naturales propicias para el cultivo de arroz en el Uruguay le confieren a nuestro país una ventaja comparativa respecto a otros países dedicados a este tipo de cultivo. La escasa utilización de herbicidas, fertilizantes e insecticidas permite sostener y desarrollar sistemas sustentables de producción del arroz, basados en el cuidado del ambiente y la seguridad alimentaria. A su vez, existen otros factores que posibilitan desarrollar la actividad arrocera de manera favorable y que distinguen a nuestra producción de arroz y su calidad entre las mejores en el mundo, comparables a la de Estados Unidos. Algunos de estos aspectos son el esfuerzo, la perseverancia y la eficiencia de los productores de arroz en adoptar rápidamente la nueva tecnología creada, la permanente reinversión de todo el sector y su interés en disponer y desarrollar un sistema de investigación nacional.

Todo esto ha sido fruto del esfuerzo por mantener y acrecentar este nivel de calidad a través de la investigación, de un sistema de certificación de semilla, de mecanismos de apoyo a las variedades de mejor calidad, de la adopción rápida de nuevas variedades y de inversión en infraestructura moderna para la producción y la industrialización.

El arroz se ubica en la quinta posición entre los productos de exportación más relevantes de nuestro país, representando el 10% de las exportaciones totales del Uruguay y generando directa o indirectamente diez mil puestos de trabajo. Los principales destinos del arroz uruguayo son Perú, México, Brasil, Senegal y Venezuela.

Según datos de Uruguay XXI, Uruguay exportó en enero-octubre de 2019, 660.160 toneladas de arroz, (Administración Nacional de Aduanas). Con dichas exportaciones Uruguay ganó alrededor de USD 279:000.000.

La cadena arrocera se encuentra atravesando una situación caracterizada por el debilitamiento de los resultados económicos, que se reflejan en la disminución del nivel de actividad. Entre los factores que explican esa dinámica se encuentran aspectos asociados a un escenario de debilitamiento de los mercados externos y a una dinámica creciente de los costos internos.

A pesar de la contracción verificada durante el año 2019, Uruguay continúa siendo el octavo exportador mundial de arroz, compartiendo ubicación con Brasil. Para este año se espera sostener la posición y Brasil caería al noveno lugar.

En referencia a Treinta y Tres y Cerro Largo, es preciso mencionar que ambos según Rodríguez Miranda –2005, 2006–, mostraban los peores indicadores relativos de desarrollo económico territorial endógeno, DETE. Por otra parte, estos departamentos presentan una condición de frontera con Brasil que es importante como factor diferenciador.

Según dos estudios realizados por Barrenechea, Rodríguez Miranda y Carlos Troncoso sobre el Diagnóstico económico del Departamento de Cerro Largo por un lado y de Treinta y Tres por otro (2008), el sector arrocero es la actividad industrial de mayor relevancia en estos departamentos, por su gran importancia en la generación de riqueza y empleo.

En el estudio recién mencionado sobre Cerro Largo, se hace referencia a que en dicho departamento hay más de 30 empresas vinculadas a este sector. Entre ellas se encuentran grandes empresas a nivel nacional, como es el caso de SAMAN, hasta pequeñas y medianas empresas locales. Este sector productivo tiene impacto tanto en el empleo directo como en el indirecto. Se evalúa que genera más de 900 puestos de trabajo. A pesar de identificarse ciertas dificultades en los relacionamientos con la sociedad local de los grandes molinos y también los más pequeños. Esta cadena tiene una importancia significativa en el valor agregado bruto del Cerro Largo.

Y en el estudio sobre Treinta y Tres, se menciona la existencia de varios molinos, el de mayor tamaño es ARROZUR. El mismo, es una sociedad de los molinos SAMAN, CASARONE, PROSIPA, COOPAR y ARROZAL 33. Asimismo, el departamento posee varias plantas procesadoras importantes, que generan un promedio de sesenta puestos de trabajo cada una.

A su vez, en ambos casos es importante mencionar a las tornerías, metalúrgicas y talleres como servicios a empresas de gran relevancia para estos departamentos. Esto se

debe a la dinámica del sector arrocero de molinos y la necesidad de reparación de maquinaria vinculada al mismo.

Entre las potencialidades que se mencionan en varios estudios sobre esta cadena, podemos hacer referencia a las diversas capacidades que la cadena de valor del arroz otorga a la región. Es preciso comenzar planteando que a partir de las perspectivas de mediano plazo para los mercados de granos se generan condiciones favorables para la actividad. Otro factor positivo es el precio elevado de la tierra, el cual contribuye a impulsar la intensificación de la producción. Asimismo, la disponibilidad de tierras para desarrollar la actividad agrícola y el intenso proceso de cambio técnico e innovación en la base productiva agrícola son factores provechosos. En esta misma línea, algunas de las claves para la evolución creciente de la actividad y para constituir un modelo con facilidad de ser repetido son la renovación empresarial y los cambios en la gestión y organización de la actividad, que han sido de gran importancia. A su vez, los cambios se apoyan en otras etapas del proceso productivo, como el desarrollo de empresas proveedoras de servicios agrícolas o la creciente presencia de firmas exportadoras de primer nivel. Otro factor clave es la nueva articulación con la ganadería que intensifica su base de alimentación, incorpora crecientemente productos de la agricultura y genera oportunidades mutuas, en especial para las localizaciones remotas en nuevas zonas agrícolas. Por último, el marco de políticas estables permite el reflejo en los mercados a nivel local y otorga predictibilidad en el entorno en que se desarrolla la actividad.

En relación con las diversas limitaciones que varios estudios y autores señalan que la cadena de valor del arroz presenta en la región, comenzamos por mencionar el aumento del precio de insumos claves como combustibles, fertilizantes, glifosato, etcétera, lo que lleva a deprimir los márgenes de la actividad y a aumentar el riesgo. A su vez, altos valores de las rentas y la ampliación de las necesidades de inversión en capital de trabajo –por aumento de costos– dificultan a muchos agricultores la adopción del modelo de mayor escala. Por otro lado, los cuidados y conservación de los recursos naturales pueden restringir la expansión e intensificación de la actividad a nuevas zonas y a sistemas que suponen una mayor frecuencia agrícola. Asimismo, si no se realizan grandes esfuerzos de inversión pública y privada, la capacidad de almacenaje y la capacidad portuaria y de caminería son un obstáculo para el crecimiento. Ya que en esta región se evidencian ciertas limitaciones de infraestructura puntuales para este

sector. Un impedimento para el desarrollo eficiente del proceso comercial local son las carencias de información acerca de los balances oferta y demanda nacional a lo largo del año. A su vez, el escaso desarrollo de normas técnicas para la comercialización local es un obstáculo para el desarrollo de la cadena. La oferta de cursos técnicos no es la más adecuada para las demandas laborales de la región. Y por último se hace mención al poco relacionamiento del sector molinos arroceros con proveedores locales. En la actualidad es un sector que vierte poco en la economía local y no encabeza procesos de impacto endógeno.

A modo de conclusión, lo que se busca con este tipo de desarrollo, es que el crecimiento productivo no solo llegue al territorio bajo la forma de empleo sino que produzca efectos de arrastre en el resto de la economía local. Es decir, que haya un efecto dinamizador de nuevas actividades y nuevos emprendimientos locales. El sector arrocero en estos departamentos es el que cuenta con mayores condiciones para establecerse como el sector primordial para un proceso de desarrollo territorial. Ya que puede ser la base para conformar redes locales de proveedores, servicios relacionados y actividades auxiliares. Por lo tanto, es importante fomentar la generación de una red local de mypes que presten servicios e insumos a los sectores primordiales. Es decir, es necesario generar acciones que contribuyan a vincular al sector arrocero con los entornos locales.

Cadena de Valor de la Madera – Rivera y Tacuarembó

En base a un estudio llevado a cabo por Troncoso, Rodríguez Miranda y Barrenechea - 2008- sobre la cadena forestal y las economías de Rivera y Tacuarembó, podemos identificar diferentes aspectos y características de las economías de estos departamentos.

En referencia a la cadena forestal-maderera, la misma se compone de una fase primaria, una fase industrial y actividades de transporte, logística y comercialización. Asimismo, se pueden identificar cuatro cadenas industriales: la celulósica – papelera; la de

transformación mecánica; la de transformación química y la industria vinculada a la generación de energía mediante la utilización de subproductos forestales.⁷

La misma se ha posicionado, junto a los sectores cárnico, agrícola y lácteo, como uno de los principales sectores exportadores, a la vez que ha contribuido con la diversificación del plan exportador de Uruguay.⁸

A partir de la bibliografía consultada sobre la cadena de valor de la madera en ambos departamentos se denota que la forestación en Tacuarembó y Rivera ha crecido notablemente y tiene características semejantes. Asimismo se establece como una de las principales actividades. Tienen una superficie que representa cerca de un tercio del total forestado en el país; hoy en día los departamentos de Tacuarembó y Rivera tienen una superficie plantada de aproximadamente doscientas ochenta hectáreas. Esta región tiene diversas características que la diferencian de las demás. Entre ellas podemos mencionar el destino de la producción, especialmente madera sólida aserrada, mientras que las demás regiones se dirigen a la celulosa y a los eucaliptus. Sin embargo, el crecimiento de esta cadena de valor no ha sido captado por indicadores que consideran varias dimensiones del desarrollo. Quiere decir que este crecimiento no ha modificado significativamente su situación relativa, ya que entrelazan diversas variables socioeconómicas e institucionales.

Asimismo es importante resaltar que la situación de Tacuarembó y Rivera no es solo de ellos, está inserta en lo que ocurre en los departamentos del norte del país, fronterizos con Brasil.

En Rivera los principales aserraderos son FYMNSA y URUFOR.

Como menciona Barrenechea P. et al -2012- ambos departamentos tienen diferencias históricas entre la generación de riqueza en el territorio y los ingresos que se apropia su población. En el caso de Rivera se induce que parte de los ingresos de los hogares provienen de actividades económicas desarrolladas fuera del departamento, mientras que en Tacuarembó ocurre lo contrario: la riqueza generada en el departamento no logra ser captada totalmente por sus hogares a través de sus ingresos, y esta es una situación común en los departamentos de especialización agraria.

⁷ Información extraída de la revista Forestal: <http://www.revistaforestal.uy/en-contexto/crecer-en-cadena.html>

⁸ CPA Ferrere (2017) Contribución de la Cadena Forestal a la Economía Uruguaya. Preparado para la Sociedad de Productores Forestales

Además, según varios autores se ha observado que en el último quinquenio el crecimiento económico de estos departamentos no ha solucionado problemáticas como la pobreza, el desarrollo humano, la salud y la educación.

Observamos la existencia de diversos trabajos –Cal et al, 2012; Rodríguez Miranda, 2014b y 2015– que identifican que el sector de la madera sólida tiene un alto potencial para promover el desarrollo local en el territorio, permitiendo el surgimiento de tejido productivo local de pequeñas y medianas empresas que se relacionen con la cadena de valor maderera.

Diferentes estudios –Iecon, 2012a y 2012b– contienen indicadores para 2010 que permiten apreciar una alta especialización de estos departamentos en la cadena forestal maderera. Tacuarembó tiene dentro de sus seis principales actividades económicas a las dos fases de esta cadena. La fase industrial maderera sólida lo ubica como el segundo departamento con esta especialización. Mientras que en la fase forestal aparece como el octavo con mayor peso de la forestación en el total de empleo departamental. En Rivera sucede algo similar ya que ambas fases de la cadena están dentro de las seis principales actividades del departamento. La forestal lo ubica como el tercer departamento con mayor empleo relativo, mientras que la fase industrial lo sitúa como el quinto departamento con especialización relativa en cuanto a empleo.

Dicho estudio también calcula coeficientes de especialización/concentración sectorial de las economías departamentales: índices de Herfindahl con empleo y empresas, indicador clásico de concentración o diversificación. Tacuarembó y Rivera aparecen como economías con similar diversificación al promedio país: entre ocho y nueve sectores de actividad económica relevantes cuando se utiliza empleo, estando en ambos departamentos la forestación y la industria maderera sólida. Cuando se analiza el índice a partir de las empresas medianas y grandes, Rivera muestra una alta importancia relativa de la cadena forestal maderera dado que, según dicho indicador, sus dos fases están entre las cuatro principales actividades económicas del departamento.

Asimismo es considerable hacer referencia a la importancia de esta cadena en las economías departamentales a través del instrumento denominado en Barrenechea, Rodríguez Miranda y Troncoso –2008– como la Matriz de Priorización Sectorial. Allí se combina una serie de dimensiones con las que se evalúa comparativamente el potencial de contribución de las actividades económicas del departamento.

La herramienta permite ponderar las diferentes dimensiones. Al identificar los sectores prioritarios a partir de una ponderación por igual, la cadena forestal maderera en Rivera se presenta como prioritaria. La fase industrial es la de mayor prioridad, mientras que la forestal se encuentra en cuarto lugar. Según los autores esto se basa en una alta contribución de ambas fases de la cadena en materia de generación de riqueza, percepción de importancia, efecto derrame, competitividad y sostenibilidad, ya que no existen otros sectores en el departamento de Rivera con una valoración «alta» en todas estas dimensiones. Sin embargo es importante señalar que a partir de este estudio en las dimensiones pobreza y equidad, la contribución de la cadena forestal maderera era «media» en su fase industrial y «neutra» en la forestal. Y en términos de generación de empleo, las dos fases hacen referencia a una contribución «media», ya que existen otros sectores en el departamento que han tenido una mayor contribución.⁹

En relación con la fase industrial maderera Rivera y Tacuarembó poseen cinco de los primordiales aserraderos del país. A su vez, cuenta con aserraderos medianos y pequeños y carpinterías que están focalizadas en la demanda local.

Varios estudios remiten al potencial de las actividades de esta cadena. El trabajo realizado por Troncoso, Barrenechea y González –2008–, destaca que el desarrollo forestal maderero es un gran dinamizador para la región norte del país. Esto contribuye a generar diversas oportunidades, pero también pueden quedar perdidas.

En relación a las restricciones que podemos encontrar en esta región, es la existencia de ciertas actividades y servicios que no son abastecidos en forma local. Esto se debe a la incapacidad de abastecer localmente en calidad y cantidad a la demanda de las empresas y a las estrategias de producción empresarial, las cuales están insertas en una estrategia nacional que sobrepasa lo local. A su vez, se denota dificultades de infraestructura vial y ferroviaria frente al crecimiento de la actividad de esta industria.

A su vez, en este sector las grandes empresas se caracterizan por una frágil articulación con el territorio y por faltante de vínculos asociativos.

Por último, en un estudio realizado por Barrenechea y Troncoso –2005– se hace mención a los recursos humanos necesarios para esta cadena. El nivel de calificación que se necesita para trabajar en esta industria ha generado problemas por la falta de

⁹ Barrenechea, P., Rodríguez Miranda, A. y Troncoso, C. (2012) La cadena forestal maderera y su impacto en términos de desarrollo territorial: las economías de Tacuarembó y Rivera

mano de obra calificada. Esto lleva a que las empresas manden a sus empleados a capacitarse al exterior y a crear programas de capacitación. Este faltante de mano de obra se debe a la incompatibilidad que tiene la oferta educativa con las necesidades solicitadas por el mercado de trabajo y al exceso de demanda que se genera a partir del crecimiento de estas industrias. Todas estas dificultades llevaron a que las empresas buscaran mano de obra en otros departamentos.

A su vez, en el estudio realizado por Troncoso, Barrenechea y González –2008– se señala que esta cadena posee un gran potencial de actuación para la definición de alianzas estratégicas entre las empresas privadas, las instituciones educativas, la población y los trabajadores, lo cual genera una sinergia técnico educativa que lleva a mayor empleo, productividad y aprovechamiento del capital humano.

Lo que se busca es que el crecimiento productivo no solo llegue al territorio bajo la forma de empleo sino que produzca efectos de arrastre en el resto de la economía local. Es decir, que haya un efecto dinamizador de nuevas actividades y nuevos emprendimientos locales.

A partir de los estudios anteriormente mencionados se denota que una posibilidad para desarrollar el sector de carpinterías junto con el de los aserraderos es incursionar en mayor medida en la fabricación de estructuras para casas de madera. Esto no solo significa trabajar desde la oferta, en lo productivo, en lo técnico y tecnológico, sino también del lado de la demanda, o sea articulando la política desde lo local con las instituciones de nivel nacional.

Por su parte, el sector de aserraderos es el que presenta un mayor potencial de crecimiento en volumen de madera procesada y en empleo. Pero esto debe estar acompañado de mayor calidad del producto, mayor capacidad de producción y mejora en los destinos de colocación, incluso con la meta de acceder a la exportación.

Por otro lado, las inversiones de capitales extranjeros que han llegado a Rivera y la región noreste se han focalizado en la producción también de tablas secas. Por lo tanto, no parece razonable fijar las expectativas del sector de pequeños aserraderos en productos finales terminados de alto valor agregado, sino más bien potenciar los que actualmente producen, asumiendo que la elaboración de tablas secas debería ser el producto que sostenga el negocio.

Actualmente los aserraderos producen tablas verdes, que en algunos casos son secadas en forma natural. En los textos mencionados anteriormente se recomienda continuar con estos productos pero con secado y mejora en la calidad. Quiere decir que se propone una mejor selección de la madera y menos nudos. Asimismo, el secado de la madera no es viable de implementar en forma individual dados los volúmenes pequeños que la mayor parte de los aserraderos procesa. Por lo tanto, se plantea que es necesario armar secaderos para un conjunto de aserraderos. Esto se podría lograr a través de la asociación de empresas y la inversión conjunta con apoyo financiero desde la política pública o mediante inversión público-privada. Es importante destacar que esta idea de inversión conjunta en una planta procesadora o en un secadero común no es ajena a la práctica que tienen por ejemplo las grandes empresas en diferentes rubros. Para ello se requiere lograr un clima de confianza y cooperación adecuado, reglas de juego claras, garantías de esas reglas de juego, cooperación público-privada y recursos financieros. De la bibliografía consultada se denota que, si bien no es sencillo avanzar en ese sentido, sería una forma de dar un salto cualitativo en la línea razonable de agregar valor a la producción local pero con competitividad y posibilidad de inserción en los mercados externos.

Otro aspecto que puede ser mejor explotado es la generación de subproductos en el sector de los aserraderos. Dado los volúmenes que en promedio produce cada aserradero el negocio no parece tan atractivo pero, en conjunto, el volumen de residuos no es insignificante. Es así que en los estudios se plantea que si se pudiera organizar un circuito de residuos que permitiera hacer escala con lo producido por todos los aserraderos del sector se podría llegar a un acuerdo de compra por parte de alguna de las empresas de generación de energía por biomasa que hay en el país. Esto daría lugar a una actividad empresarial local adicional de recolección, clasificación, acopio y, eventualmente, transporte de ese subproducto de la madera.

Otro tema que surge de los estudios anteriormente señalados es que para algunas empresas del sector de pequeños aserraderos y también para las carpinterías, la materia prima es un problema. Por lo tanto, sería una buena iniciativa trabajar en grupos de compra de madera entre las mypes.

A partir de lo considerado anteriormente es importante hacer referencia al concepto de distrito. Como plantea Vázquez Barquero –2005–, un distrito se compone por empresas que conforman un tipo especial de red que se caracteriza por tener un relacionamiento

con el territorio y relaciones entre las empresas en las que se combina confianza y cooperación para competir. Por lo tanto, un distrito puede verse como una forma de poder articular las cuestiones mencionadas anteriormente. En cuanto a la noción de cadena de valor, esta propuesta de distrito de la madera claramente se relaciona con la cadena forestal-maderera que atraviesa la región de Rivera y Tacuarembó. Por ello, no sería necesario que se vean como conceptos contrapuestos, ya que estas empresas pequeñas pueden, a través del distrito, insertarse en forma más competitiva en la cadena de valor forestal-maderera.

A su vez surgen dos temas importantes, que son restricciones al desarrollo local: las carencias en seguridad y la informalidad. Una de las políticas de desarrollo de mypes más relacionada con los procesos de desarrollo local es la prestación de servicios reales a las empresas. La idea que surge de estos estudios es que las empresas pequeñas no tienen el tiempo ni los recursos para generar la información y las soluciones especializadas para cada problema o tema. Un enfoque adecuado para promover la capacitación precisamente podría ser trabajar en grupos de capacitación. Los grupos deberían conformarse porque las empresas tienen un problema o interés común que motiva recibir la capacitación en cuestión.

A modo de conclusión, podemos observar a partir de la bibliografía consultada la cadena forestal de la madera ha evolucionado puesto que se convirtió en una de las actividades más dinámicas de la región.

Con relación a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que es necesario aprovechar el desarrollo de este sector, para así poder generar un derrame sobre la economía local. Asimismo, se puede afirmar que para tener mayor impacto en el desarrollo territorial se necesita aprovechar de mejor manera los vínculos de la cadena con la población y con las empresas locales en sus diferentes eslabones.

Precisamente en relación a lo que se mencionaba sobre la importancia de generar vínculos asociativos con las empresas de la cadena, cabe destacar que desde el año 2015 la Intendencia Departamental de Rivera -IDR- articula firmemente el desarrollo del sector forestal maderero con actores como la ANEP, la Udelar y la UTU –a través de la carrera de Tecnólogo en Madera– y el Ministerio de Industria, Energía y Minería y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, OPP. Es así que cuando se plantea la convocatoria de fomento a la competitividad territorial de ANDE-OPP, estos socios se

presentan junto con la universidad Claeh, el Centro de Extensionismo Industrial –CEI–, el sector privado de aserraderos de Rivera y la IDR, que lidera como ejecutora del proceso. El proyecto para el Fomento a la Competitividad Territorial de la Agencia Nacional de Desarrollo o ANDE, que se implementó en el período 2018-2020 y que fue ejecutado por la Intendencia Departamental de Rivera junto con la red del ámbito público-privado, evidenció la importancia de las mypes del sector aserradero y afines en la generación de empleo directo e indirecto en ese departamento.

Este proyecto tuvo importantes hitos como por ejemplo la consolidación en el territorio de una red de ámbito público-privado denominada Red de Desarrollo Maderero de Rivera –Redema– y la conformación de la Asociación de Empresarios de la Madera y Afines –Adema– formalizada a fines de 2019.

A la Red de desarrollo Maderero de Rivera –Redama–, integrada por todos los socios anteriormente mencionados, luego se le suman el CCE, el LATU y la Universidad Tecnológica del Uruguay, UTEC.

Por su parte, la Asociación de Empresarios de la Madera y Afines –Adema– es una asociación civil integrada por representantes del sector privado que está apoyada técnicamente por Redama.

Desde fines de 2019 se está trabajando en expandir la experiencia de Redama y Adema al departamento de Tacuarembó.

Definición e implementación de la estrategia de sistematización

Otra de las actividades propuestas se relaciona con la sistematización del proyecto. Mi participación en esta etapa se basó no solamente en el apoyo de la definición de la estrategia, sino también en su implementación.

Primera reunión

Para llevar a cabo esta actividad tuvimos una primera reunión con todo el equipo del proyecto, en donde hablamos sobre lo que se buscaba lograr. Para ello acordamos que yo armara un informe en el cual se hiciera referencia a los puntos esenciales de la sistematización –o sea a qué nos referimos cuando hablamos de este proceso, para qué sirve, qué se busca generar, etcétera– y una breve exposición para presentarle al equipo. Para ello tuve que interiorizarme en el tema, realizando una búsqueda intensa de bibliografía. Así fue que preparé un breve informe y unas diapositivas, en donde explicaba a qué nos referimos cuando hablamos de sistematización de una experiencia y cuáles son los diferentes pasos para realizarla.

Informe y presentación sobre sistematización

A partir del conocimiento que he acumulado a lo largo de la carrera y la búsqueda y lectura de bibliografía sobre la sistematización, elaboré un pequeño informe en donde se detalla a qué nos referimos cuando hablamos de sistematizar un proyecto o una experiencia; me refiero al concepto de sistematización, cuáles son los modelos más comunes y cuáles son los pasos a seguir para poder llevarlos a cabo.

Sistematización

Varios autores entienden la sistematización como la organización y ordenamiento de la información existente con el objetivo de explicar los cambios que se produjeron durante un proyecto, los factores que intervinieron, los resultados y las lecciones aprendidas que dejó el proceso. La sistematización de una experiencia es un ejercicio que se desarrolla sobre experiencias prácticas con objeto de documentar su evolución de forma que puedan servir como referente. Quiere decir que la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, como plantea Jara –1994– a partir de su ordenamiento y reconstrucción, hace mención a la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de esa manera.

Como plantea Coppens y Van de Velden –2005–, la cultura sistematizadora, propia del contexto latinoamericano, surge de la necesidad de ratificar y rectificar las prácticas. La

evolución del concepto está dada por las diferentes motivaciones y necesidades que fueron apareciendo junto al crecimiento acelerado de las experiencias de trabajo y su complejidad. En un primer momento se buscaba registrar y comunicar las experiencias de trabajo. Sin embargo, luego de un tiempo, a este objetivo se le agregó la necesidad de aprender de los errores y éxitos surgidos desde las prácticas.

Por lo tanto, podemos determinar que es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia vivida. Implica investigación, análisis y documentación. El objetivo es facilitar a que los actores de procesos de desarrollo se involucren en procesos de aprendizaje y de generación de nuevos conocimientos. La sistematización busca describir y entender qué ocurrió durante una experiencia de desarrollo.

Precisamente, la sistematización se enfoca en los siguientes propósitos. Por un lado, facilitar el intercambio, transferencia y adaptación de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades y mejorar la eficacia y la promoción de la innovación y, por otro, facilitar la visibilidad, la comunicación de conocimiento y su incidencia en agendas públicas.

Los procesos de sistematización permiten describir y entender qué sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Los resultados de una experiencia son fundamentales y describirlos es parte relevante de toda sistematización, pero lo que más importa en dicho proceso es explicar por qué se obtuvieron esos resultados y extraer lecciones que nos permitan mejorarlos en una experiencia futura.

Por lo tanto, según varios autores expertos en el tema, la sistematización se caracteriza por producir nuevos conocimientos, objetivar lo vivido, poner en orden conocimientos desordenados y percepciones dispersas y prestar atención a las interpretaciones, a través de la creación de un espacio para compartirlas, discutir las y confrontarlas. Ayuda a que las personas recuperen ordenadamente «lo que ya saben», descubran lo que «aún no saben» y se les revele lo que «aún no saben que ya saben».

Segunda reunión

En la segunda reunión que mantuvimos con el equipo sobre este tema expusimos el informe e hicimos la presentación. En esa oportunidad llegamos a las dos primeras conclusiones acerca de esta actividad. La primera consistía en que uno de los pasos esenciales y más importantes de este proceso es determinar qué es lo que se quiere sistematizar, por lo que debíamos acordar entre todos qué se buscaba y qué partes del proyecto queríamos sistematizar. La segunda conclusión importante de la reunión fue que era necesario determinar cuál de los modelos presentados era el correcto para lograr nuestro objetivo. Así fue que comenzó un proceso de deliberación entre todo el equipo en donde cada uno hizo referencia a su percepción sobre lo que se buscaba generar para este proyecto. Luego de un rato de discusión, entre todos llegamos a la conclusión de que lo que se buscaba no era realizar un informe extenso sobre las lecciones aprendidas o sobre cómo había resultado el proceso, ya que se había realizado para otros proyectos y no había tenido el resultado esperado. En este caso lo que se buscaba era generar una guía para el departamento, para que de modo interno se tuviera una especie de resumen del proyecto. Es decir, para que se conservara de forma resumida lo que se había realizado, cómo se había hecho y qué cosas de las que se llevaron a cabo se hicieron de forma fructífera y cuáles habían generado ciertas dificultades. Todos estuvimos de acuerdo en que esto permitirá en un futuro, cuando se realice otro proyecto similar, tener una herramienta para poder acceder a la información más importante del proyecto de manera resumida, fácil y rápida, ya que en el caso de elaborar un informe extenso sobre todo el proyecto, se dificultará la búsqueda, lo que nos llevaría a un mal uso del recurso tiempo.

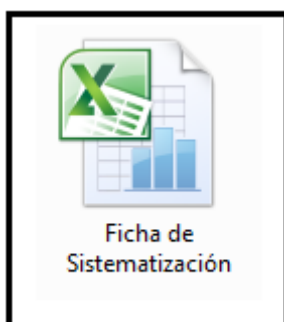
Por ello acordamos que a partir de lo que habíamos logrado en esta reunión, plantearía una manera de contar con la información de manera resumida, pero sin perder los datos claves.

Tercera reunión - Primera parte

La tercera reunión que tuvimos acerca de esta actividad fue para presentarles el modo que había encontrado de lograr lo que veníamos hablando en las reuniones anteriores.

Luego de varios intentos y búsqueda para hallar la forma más adecuada de lograr lo que nos habíamos propuesto, llegué a la conclusión de que lo mejor sería generar una planilla Excel en donde se detallaran de forma resumida los puntos claves. Para ello generé una planilla que denominamos «Ficha de Sistematización».

Ficha de sistematización



La ficha cuenta con seis hojas. Cada hoja refiere a un aspecto importante del modelo a utilizar.

Hoja 1 - Información general de la institución

En la primera hoja se hace referencia a aspectos generales de la institución que realiza el proyecto. Se menciona el país, el sector al cual pertenece la institución, su nombre y el tipo de organización: gubernamental, no gubernamental, privada, con o sin fines de lucro, de base. Como he mencionado anteriormente la idea de la planilla era generar un resumen del proyecto al cual se pudiera acceder de forma sencilla y rápida, que permitiera una lectura de fácil entendimiento. La idea principal fue que sirviera como insumo interno, pero decidimos generar esta hoja por si en el futuro se utilizaba con otro fin.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	Información General de la Institución										
2	País										
3											
4	Sector										
5											
6											
7	Nombre de la institución										
8											
9											
10	Tipo de organización (gubernamental, no gubernamental, privada, con o sin fines de lucro, de base)										
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											

Hoja 2 - Información general de la experiencia

Al igual que la anterior y como su nombre lo indica, la segunda hoja hace mención a la información general, pero en este caso a la información general de la experiencia. En esta hoja se explicitan puntos tales como: nombre del proyecto, área temática, área de intervención, nivel de intervención, región de intervención, grupo meta, período y duración del proyecto, presupuesto y fuentes de intervención.

1	Información general de la experiencia						G	H	I	J	K	L	M
2													
3	Nombre del proyecto												
4													
5													
6	Área Temática												
7													
8													
9	Área de Intervención												
10													
11													
12	Nivel de Intervención												
13													
14													
15	Región de Intervención												
16													
17													
18	Grupo meta												
19													
20													
21	Período y duración del proyecto												
22													
23													
24	Presupuesto												
25													
26													
27	Fuentes de financiamiento												
28													
29													
30													
31													

Hoja 3 - Información técnica de la experiencia

En la tercera hoja se detalla la información más técnica de la experiencia. Aquí se hace mención a cuestiones más específicas y particulares, por lo que se alude a puntos tales como: los objetivos –generales y específicos–, la idea principal para la realización del proyecto, el enfoque y las estrategias –actividades principales que se realizan y cómo se ejecuta la experiencia–, aspectos de la experiencia que se destacan como innovadores y las instituciones involucradas, o sea las instituciones que han participado, los aportes de cada una de ellas y cómo se coordinan.

Ficha de Sistematización - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Copiar formato Portapapeles Fuente Alineación Combinar y centrar General Número

T23

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Información técnica de la experiencia											
2				Objetivo general								
3	Objetivos			Objetivos específicos								
4												
5				Idea principal para la realización del proyecto								
6	Enfoques y estrategias			Actividades principales que se realizan								
7												
8				Como se ejecuta la experiencia								
9				Qué aspectos de la experiencia se destacan como innovadores y/o exitosos								
10	Instituciones involucradas			Qué instituciones han participado								
11												
12				Qué aporte hace cada institución								
13												
14				Cómo se coordinan								
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												

Info. general de la Institución / Inf. general de la experiencia / **Inf. técnica de la experiencia** / Proceso de Intervención

Hoja 4 - Proceso de intervención

En esta hoja se hace mención al propio proceso de intervención. Para ello decidimos dividir la planilla por los componentes del proyecto y dentro de cada componente por las actividades que cada uno posee. Para cada actividad detallamos el tiempo y los recursos que se necesitaron, así como los resultados que se obtuvieron.

Ficha de Sistematización - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Cortar Copiar Pegar Copiar formato

Portapapeles Fuente Alineación Número

S50

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Evaluación de impacto												
2	Sistema de monitoreo y de evaluación			Indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el éxito de la experiencia									
4				Cómo se levanta la info									
6				Quiénes realizan la medición									
8				De que forma se involucran otras inst. y el grupo meta									
10	Áreas de impacto			Áreas de impacto de la experiencia									
14	Resultados/impacto			Principales resultados e impactos cuantitativos y cualitativos en el grupo meta y el entorno									
16	Análisis costo-beneficio			Costos y beneficios sociales y económicos									
18				Relación de costos/beneficios con y sin la experiencia									
21	Sostenibilidad			Grado de durabilidad de los impactos									
22				¿Permanecen al finalizar la intervención?									
24				Se cubren las necesidades de financiamiento									
26	Replicabilidad			Grado de replicabilidad									
28													
	Inf. general de la experiencia			Inf. técnica de la experiencia			Proceso de Intervención			Evaluación de impacto			

Hoja 6 - Lecciones aprendidas

La última hoja refiere a las lecciones aprendidas del proyecto. Para poder detallar esta sección dividimos la planilla según las diferentes fases, es decir por componente y por actividades dentro de cada componente. En cada una de estas actividades se hace referencia a las dificultades presentadas y a cómo se superaron, a los éxitos obtenidos, a los factores de éxito que se identificaron, a los errores cometidos, a las causas que provocaron esos errores y, por último, a las recomendaciones para procesos futuros.

Ficha con la información del proyecto

Para la generación de las dos primeras hojas de la ficha –información general de la institución e información general de la experiencia– extraje los datos del documento que se había elaborado como propuesta del proyecto.

Para el caso de la evaluación de impacto, la información fue extraída de dos pruebas que se les realizaron a los participantes de los talleres.

En la hoja que refiere al proceso de intervención, la información se obtuvo de los informes que realizaron los docentes al finalizar los talleres; allí se menciona quién fue el docente, en cuántas jornadas se hizo el taller y cuál fue su duración, cuántas personas participaron y cuáles fueron los resultados.

Por último, para la planilla de lecciones aprendidas utilizamos la información recabada en una encuesta de satisfacción realizada en cada módulo y en un cuestionario que realicé y envié a los docentes de cada módulo.

Resultados - Evaluación de Impacto

Como mencioné anteriormente, la información de la Evaluación de Impacto surgió de dos pruebas que se hicieron en cada capacitación para los técnicos locales y que consistieron en preguntas específicas sobre los temas tratados. Una de ellas se realizó al principio de la actividad, de manera de evaluar el conocimiento previo a la capacitación y la segunda se efectuó al final de la misma para poder valorar el conocimiento adquirido.

A partir de esta información generé una base de datos en una planilla Excel haciendo mención a si las respuestas habían sido correctamente respondidas o no. A dicha base de datos le agregué diversas hojas, las cuales correspondían a cada pregunta realizada. En cada hoja se planteaba una serie de fórmulas que permitieron extraer la información de la base datos y generar promedios y gráficas para cada pregunta.

A partir de esta información decidimos en primer lugar realizar un ranking de los talleres según la diferencia entre la prueba final y la inicial. Luego de esto utilizamos un indicador llamado «tamaño del efecto», el cual se calcula restando a la media de calificaciones finales la media de calificaciones iniciales y ese numerador se divide por la desviación estándar de calificaciones iniciales. Calculamos este indicador para todos los talleres en conjunto y, a partir de ello, lo calculamos por sexo y para cada uno de los talleres que se realizaron.

Como resultado del análisis de todos estos datos, elaboré un documento Word por cada módulo. Sin embargo, para poder sistematizarlo de la forma que habíamos planeado –o sea de manera resumida– decidimos guardar esos informes detallados y establecer en la ficha de sistematización el ranking de los módulos, siendo el 1 el que tuvo mejores respuestas y el 8 el que obtuvo las peores. A su vez, realizamos unas pequeñas tablas

En el caso del indicador, decidimos elaborar dos pequeñas tablas en donde se hacía mención a la media inicial, a la final, a la diferencia de medias y a la desviación estándar, concluyendo en el tamaño del efecto. La primera refiere a la calificación global, es decir a la calificación conjunta de todos los módulos. A su vez, dicha tabla se divide por sexo. Se hace mención a la calificación global mujer y a la calificación global hombre. La segunda tabla se generó para cada módulo particular.

Evaluación de impacto		
		Componente 2
		Actividad 2.1
Sistema de monitoreo y de evaluación	Indicadores para medir el éxito de la experiencia	Tamaño del efecto: (media de calificaciones finales – media de calificaciones iniciales) / desviación estándar de calificaciones iniciales
	Cómo se levanta la info	2 pruebas: - al inicio de los talleres - al final de los talleres.
	Quiénes realizan la medición	Las pruebas: los docentes de cada módulo. La evaluación de impacto: Virginia de Souza y Mariangel
Áreas de impacto	Áreas de impacto	Técnicos locales que asistieron a los talleres
Resultados/impacto	Principales resultados e impactos cuantitativos y cualitativos en el grupo meta y el entorno	Ranking (de mayor a menor diferencia entre las pruebas iniciales y finales)
		7. Comercialización y Marketing
		3. Innovación en Mypes
		6. Gestión Económico-Financiera
		5. Sensibilización en Metrología
		2. Emprendedurismo
		4. Tecnologías de Gestión
8. Diagnóstico de Empresas		
1. Sensibilización en DET		
Análisis costo-beneficio	Beneficios sociales y económicos	Beneficio social: mayor capacitación de los técnicos locales en diferentes áreas de interés.
	Costos sociales y económicos	
	Relación de costos/beneficios con y sin la experiencia	
Sostenibilidad	Grado de durabilidad de los impactos	
	¿Permanecen al finalizar la intervención?	
	Se cubren las necesidades de financiamiento	
Replicabilidad	Grado de replicabilidad	

Ficha Sistematización - Planilla Evaluación de Impacto

Resultados de la planilla Lecciones Aprendidas

Como mencionaba anteriormente, para las lecciones aprendidas utilizamos dos insumos. Por un lado, para tener la visión de los participantes utilizamos las encuestas de satisfacción que se realizaron en cada módulo. Y, por otro, para obtener la visión de los docentes realicé un breve cuestionario con una serie de preguntas sobre el curso de los módulos.

En relación con la evaluación de satisfacción para cada módulo, para procesar los datos generé una base en Excel con las respuestas recabadas. A su vez, dividí la planilla en 10 hojas diferentes. Cada hoja hace referencia a una pregunta del cuestionario y en cada una se plantean las posibles respuestas. La primera hoja hace referencia a la evaluación en general y allí se preguntaba «¿Cuál es su evaluación general de los talleres de cada módulo?»; los encuestados podían responder «No asistí», «Malo», «Regular», «Bueno», «Muy bueno» o «Excelente». La segunda refiere a las expectativas y se consultaba: «¿Fueron cubiertas sus expectativas con relación a este módulo?» y las posibles respuestas eran «Sí», «Parcialmente» o «N/C». La siguiente hoja hace mención a los contenidos y la pregunta era «¿Qué le parecieron los temas y contenidos abordados en el módulo?»; para esta pregunta las posibles respuestas eran «N/C», «Malo», «Regular», «Bueno», «Muy buenas» y «Excelentes». La cuarta hoja está dedicada a la aplicabilidad y la pregunta que se les hacía era: «¿Cómo evalúa la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el módulo en su actividad laboral (actual y/o futura)?», para la cual las respuestas eran «N/C», «No aplicable», «Muy poco aplicable», «Poco aplicable», «Aplicable» y «Muy aplicable». La quinta está relacionada con la dinámica de los módulos, en este caso se realizaban dos preguntas. La primera: «¿Qué le pareció la duración de los talleres del módulo?» y la segunda: «¿Considera que la metodología y los recursos utilizados en el módulo fueron adecuados para una comprensión efectiva?». Las respuestas para ambas interrogantes podían ser «N/C», «Malo», «Regular», «Bueno», «Muy bueno» o «Excelente». Las siguientes cuatro hojas están dirigidas a los docentes. Las pautas para este caso eran: «a) Contenidos transmitidos y demostración de dominio de los temas tratados», «b) Claridad y objetividad en las exposiciones», «c) Didáctica al transmitir los conocimientos y estímulo a la participación» y «d) Materiales de apoyo entregados/presentados (documentos, ppt, ejemplos, planillas, etc.)». Por último, se hace referencia a la organización y logística y para ello se realizaron dos

preguntas. Por un lado, «¿Cómo evalúa la organización general de los talleres teóricos?» y, por otro, «¿Cómo evalúa la sala e instalaciones donde se dictaron los talleres?». Para estas últimas secciones, las respuestas podían ser iguales a la sección relacionada con la dinámica. Por último, al ingresar los datos en la base, se extraen, se generan los promedios y se produce una gráfica con los resultados.

Por su parte, el cuestionario hacía mención a aspectos operativos de los módulos. Las preguntas se dividieron en tres secciones. En primer lugar, la sección de dificultades, para la cual se les consultó sobre: «¿Qué dificultades se han encontrado a lo largo de los talleres?», «¿Qué causas podría identificar para dichas dificultades?» y «¿Cómo se han superado dichas dificultades?». La segunda sección refería a los éxitos y las preguntas fueron: «¿Qué éxitos se han obtenido?» y «¿Qué factores de éxito se han identificado?». Por último se les planteaba una pregunta global: «¿Podría realizar recomendaciones para procesos futuros?». En este caso las respuestas se iban agregando directamente en la ficha de satisfacción, ya que esta cuenta con los espacios pertinentes para incluir esa información. Mientras que yo estuve realizando la pasantía obtuvimos la respuesta de algunos docentes, por lo que las restantes quedaron para ser actualizadas e ingresadas por el equipo a medida que fueran llegando.

La idea principal era plantear la información de tal manera que nos permitiese obtener una visión global de forma rápida. Me refiero a lograr lo que se buscaba con la sistematización y tener un resumen de lo ocurrido durante el proyecto.

Al igual que en el caso de la evaluación de impacto, como resultado del análisis de los datos, realicé un documento Word por cada módulo.

Resultados del proyecto¹⁰

Capacitación teórico-práctica de técnicos locales del noreste uruguayo en herramientas para la asistencia técnica en gestión de mypes.

Se realizó una convocatoria para escoger a los técnicos que iban a realizar las capacitaciones a las mypes. Esta estuvo dirigida a egresados o estudiantes avanzados de

¹⁰Información extraída: Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local. Proyecto “Fortalecimiento del desarrollo territorial y de MYPES del noreste uruguayo”. LATU

carreras universitarias o técnicas, principalmente en administración, economía y tecnologías de los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo y Treinta y Tres.

Luego de esta etapa se realizó el proceso de selección de los técnicos locales. Los comités tripartitos que estuvieron encargados de la selección fueron integrados por un representante del LATU, un representante de la intendencia del departamento y una institución local, la Casa de la Universidad de Cerro Largo, la UTEC ITR Norte en Rivera, el Consejo Consultivo Local de Tacuarembó y el Centro Universitario Regional del Este de Treinta y Tres.

Fueron seleccionadas 35 personas, ocho de Rivera, nueve de Tacuarembó, diez de Cerro Largo y ocho de Treinta y Tres. Se generó un grupo con cierta diversidad y con una rica formación, contando con ingenieros agrónomos, administrativos, contadores, tecnólogos en madera, prevencionistas, técnicos forestales y sociólogos, entre otros.

Los primeros resultados parciales de evaluación muestran destacados niveles de cumplimiento y compromiso por parte de los técnicos y de las empresas que fueron asistidas.

Los resultados de la asistencia técnica en gestión productiva y metrológica de diciembre de 2019 evidencian altos niveles de aplicabilidad de las herramientas por parte de los técnicos y de ejecución de las recomendaciones por parte de las empresas.

El 89 % de los técnicos locales finalizaron la capacitación teórica y el 83 % de los técnicos que participaron en el proyecto finalizaron el ciclo completo de capacitación teórico-práctica.

Durante el ciclo de capacitación, los técnicos incrementaron su desempeño en el área de comercialización y marketing, y en el área de diagnóstico de empresas.

Lograron un 64 % de aplicación del total de las herramientas presentadas en la capacitación, lo que muestra que los técnicos locales son capacitados en temáticas útiles y necesarias.

Puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, a través de asistencias técnicas a mypes, tutorados por técnicos con experiencia.

En la siguiente etapa, los técnicos capacitados apoyaron a 34 micro y pequeñas empresas de los cuatro departamentos, vinculadas a las cadenas de valor anteriormente mencionadas. El 71 % de estas empresas lograron culminar el ciclo de asistencia técnica en gestión productiva, mientras que el 88 % de las participantes terminaron la asistencia técnica en metrología.

En base a un modelo de intervención que hace hincapié en el seguimiento, los equipos técnicos lograron altos niveles de ejecución de sus recomendaciones. El equipo asesor en metrología realizó un total de 115 recomendaciones y el 47 % de ellas ya se habían ejecutado en diciembre de 2019, mientras que durante la asistencia técnica en gestión productiva se acordaron 184 recomendaciones entre los técnicos y las mypes, de las cuales se había ejecutado el 65 % al finalizar la actividad.

Apoyo al departamento en general

A lo largo de la pasantía realicé diversas tareas de apoyo al departamento en general. Por lo que no solo realicé las actividades que estaban pautadas en el cronograma sobre el proyecto, sino que también colaboré con las tareas que el departamento realiza a diario. Al respecto, puedo destacar las reuniones de diversa índole, los viajes al interior para colaborar en una capacitación sobre bombones y chocolates, el procesamiento de datos sobre los talleres de metrología y de 5s, entre otras.

Reuniones

Con relación a las reuniones, además de participar de las del proyecto, estuve en casi todas las de equipo que se hicieron mientras realicé la pasantía. A su vez participé de reuniones con los metrólogos que fueron a los departamentos a realizar las capacitaciones y también concurrí a dos reuniones con el encargado de realizar la publicación del proyecto.

En lo que respecta a las reuniones de equipo, no solo contribuyeron para informarme de las diferentes actividades que se estaban realizando, cómo se estaban realizando y quiénes las realizaban, sino también para acercarme y hacerme sentir y formar parte del equipo.

Las reuniones con los metrologos fueron una gran experiencia, ya que me permitieron conocer acerca de la metrología y su aplicación en el proyecto. Quiere decir que me sirvieron como insumo para comprender los componentes que hacían referencia a dicha ciencia y comprender el porqué de su importancia para contribuir al desarrollo de las mypes.

Por último y tal como mencioné anteriormente, participé de las reuniones con el encargado de realizar la publicación del proyecto. En estas reuniones al igual que en la etapa de la sistematización discutimos sobre que buscábamos generar y cómo lo íbamos a realizar con el presupuesto que se tenía asignado. Así fue que llegamos a la conclusión de que se buscaba generar "flyers" con los temas más importantes tratados durante el proyecto. Se quería generar un insumo útil para que los dueños de las empresas que habían recibido las asistencias pudieran recabar la información más importante de esta experiencia.

Curso de bombones y chocolates

Otra de las actividades que realicé por fuera al proyecto fue una visita al interior del país para asistir a un curso de chocolates y bombones. El mismo fue dictado por integrantes del equipo del LATU y de Latitud, que es la fundación del Laboratorio Tecnológico del Uruguay orientada a la planificación y ejecución de proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

El taller tenía como objetivo principal contribuir a emprendedores del medio rural a perfeccionar la realización de bombones y chocolates. Consistió en una actividad intensiva que duró varias horas, ya que primero se dictó la parte teórica del curso, en donde se indagó sobre diferentes tipos de bombones, chocolates y rellenos y se explicó cómo realizarlos. A su vez, se dictó la consigna de la parte práctica. Luego de ello los emprendedores se dividieron por grupos en las diferentes mesas que habíamos preparado con los materiales e insumos de trabajo.

Mi tarea en esta actividad consistió en asistir a los docentes encargados de dar el taller en la organización previa, ordenando y distribuyendo los materiales e insumos. Y durante el taller estuve asistiendo a los grupos de trabajo en la realización de los bombones y chocolates y ayudando en el proceso de derretir el chocolate, en el enfriado y desmolde del mismo y en la producción del relleno.

La experiencia fue fructífera en varios sentidos. En primer lugar, me acercó a diferentes emprendedores rurales con los cuales pude hablar sobre sus realidades y situaciones, lo que me fue beneficioso no solo en el aspecto profesional sino también en el personal. Asimismo, contribuir en el armado y la organización del taller no solamente me generó nuevas herramientas para en un futuro poder llevar adelante conferencias, charlas, talleres, etcétera, sino que también me permitió poner en práctica lo que aprendí durante la carrera y en los proyectos en los que trabajé en el LATU antes de realizar la pasantía.

Durante la estadía también tuvimos una reunión con el director de desarrollo de la intendencia de Treinta y Tres, lo que también fue una gran experiencia ya que pude conocer diferentes proyectos que tiene el LATU con ellos y de qué manera trabajan y cómo contribuyen al desarrollo local del departamento.

Procesamiento de datos: Metrología y 5s

Por último, otra actividad que realicé por fuera de las pautadas fue el procesamiento de datos de pruebas y encuestas de satisfacción que se realizaron en talleres y capacitaciones sobre metrología y 5s.

A partir de las encuestas realizadas generamos una base con la información, lo que permitió su rápido procesamiento. Seguí el mismo procedimiento que en el caso de los talleres del componente 2 del proyecto. Es decir que para ello utilicé una planilla Excel a la cual le apliqué fórmulas y gráficos a fin de exportar la base de datos y así procesar la información de la manera necesaria para luego poder sistematizarla. Cabe aclarar que de esta actividad únicamente realicé el procesamiento de los datos y no su sistematización. Debo acotar que al igual que en las otras evaluaciones elaboré un documento en Word con toda la información generada.

Conclusiones

Como se plantea a nivel académico, los egresados de la Licenciatura en Desarrollo -LED- son científicos sociales capaces de realizarse en el ámbito profesional y académico. A lo largo de la carrera se adquieren diferentes competencias que nos permiten generar, gestionar y aplicar conocimientos vinculados a los problemas del desarrollo en su concepción integral.

Logramos apropiarnos de las capacidades necesarias para abordar de manera multidisciplinaria e interdisciplinaria las diferentes temáticas. Por lo tanto, adquirimos diversas habilidades, las cuales nos permiten integrarnos en equipos multidisciplinarios o en sectores de actividad que demanden la participación específica de especialistas en la problemática del desarrollo.

El diseño flexible de la carrera permite orientar el perfil de egreso hacia las áreas académica o profesional. Asimismo, la elección del Módulo Optativo Integral –MOI– habilita a enfocar la licenciatura hacia un ámbito de acción particular. En lo personal opté por el área profesional y por realizar el Módulo de Desarrollo Territorial. Este módulo se creó para dar a la dimensión territorial un lugar destacado en la LED. A esos efectos se tiene en cuenta la existencia de una perspectiva plural sobre los modos de desarrollo y una concepción interdisciplinaria e integral sobre los problemas asociados.

Debo aclarar que antes de iniciar la pasantía trabajé en dos proyectos diferentes en el LATU. Primero me desempeñé como auxiliar en un proyecto sobre Desarrollo Territorial de la microrregión 5 y 6 para el Ministerio de Industria, Energía y Minería de la República Oriental del Uruguay, Cudecoop y la Intendencia Departamental de Canelones. En segundo lugar fui contratada como consultora para un proyecto sobre Limpieza Integral para la Intendencia Departamental de Montevideo.

Realizar la pasantía en el Departamento de Desarrollo Local me permitió no solo terminar de engranar lo que en teoría realiza un licenciado en desarrollo, sino que también me sirvió para vincular directamente el Módulo Optativo Integral con el ámbito profesional.

Como mencioné anteriormente, a través de este departamento el Laboratorio Tecnológico del Uruguay busca apoyar a las en su desarrollo y consolidación técnica y tecnológica. Las acciones de extensionismo tecnológico llevadas adelante por el LATU implican una búsqueda constante de las herramientas y metodologías más capaces que posibiliten la adaptación del conocimiento científico-tecnológico a sus destinatarios. Para ello es necesario conocer las realidades locales y articular con las distintas instituciones presentes en los territorios, de modo de abordar conjuntamente las problemáticas con el objetivo de lograr un mayor impacto de las acciones y contribuir a la sostenibilidad del desarrollo.

Las actividades desarrolladas por el departamento se enmarcan dentro de diversas líneas de acción. La primera tiene que ver con la articulación y la segunda con la mejora de la competitividad territorial. Otro ámbito de acción refiere al fortalecimiento de capacidades técnicas y productivas locales. Y por último podemos citar la sistematización y evaluación del impacto.

A partir de lo recientemente mencionado se podría decir que lo que se espera de un licenciado en desarrollo está altamente vinculado con las tareas que realicé para el LATU. En particular el Módulo Optativo Integral está muy relacionado con el Departamento de Desarrollo Local. En el MOI hay varias materias específicas que contribuyen para que podamos conocer, comprender y manejar con eficiencia el enfoque de desarrollo económico territorial, con una aproximación desde diferentes teorías y enfoques que destacan el rol que juega el territorio en el proceso de desarrollo a partir de diferentes dimensiones como la innovación, la organización de la producción, las economías de aglomeración urbana, las economías de diversidad rural y las instituciones. Asimismo, nos habilita a introducirnos en el análisis teórico y metodológico del concepto territorio subnacional, visto como una conjunción entre el espacio de expresión de la territorialidad del Estado –normas, política y políticas– y la construcción de ciudadanía, sociedad y mercado en un espacio dado. Por último, el MOI también nos permite acercarnos a los conceptos de capital social y gobernanza, con énfasis en su medición a través de la perspectiva del Análisis de Redes Sociales –ARS– y su vínculo con el desarrollo local, sobre todo aplicado a las redes de organizaciones territoriales y las capacidades de coordinación de la acción colectiva y de inclusión social que potencialmente tienen tales redes.

Por todos estos motivos, las herramientas adquiridas durante el transcurso de la carrera me permitieron insertarme profesionalmente con gran facilidad en el departamento y desempeñarme en tareas de asesoramiento y de gestión, generando capacidades para intervenir con un sentido proactivo en el desarrollo económico, social y político de las regiones mencionadas en el proyecto.

Específicamente las actividades que se realizaron durante la pasantía tenían como objetivo generar insumos para el proyecto y sus componentes.

Como se mencionó en el informe, el principal objetivo del proyecto es contribuir al desarrollo territorial en la región noreste del Uruguay, focalizándose en la mejora de la competitividad de micro y pequeñas empresas –mypes–, el fortalecimiento de las capacidades técnicas y el trabajo asociativo en lógica de cadena de valor local. Con la búsqueda y lectura de bibliografía existente se pretendió generar un documento resumido de lo que ocurre en las regiones y determinar si las acciones que se llevaron a cabo durante el proyecto estaban en concordancia con lo que realmente ocurre en ellas.

A modo de conclusión se puede denotar que ambas cadenas son un gran aporte para las regiones en las cuales están insertas y lo que se hizo durante el proyecto está vinculado con lo que se plantea en varios estudios y análisis sobre estas cadenas.

Con relación a las dificultades que se presentaron durante la realización de las diferentes actividades puedo señalar que no estuvieron vinculadas con el marco teórico del desarrollo local o con las metodologías adquiridas durante la carrera. En concreto, la mayor dificultad fue la poca bibliografía existente sobre la cadena de valor del arroz. En comparación con la cadena de valor de la madera, realmente hay escasa bibliografía. En síntesis, esta temática podría ser una cuestión a profundizar.

A su vez puedo señalar que a priori no resulta fácil darse cuenta de la relación de la cadena del arroz con el proyecto. A diferencia de lo que ocurre con la otra cadena, la de la madera, en el caso del arroz el proyecto en realidad estaba vinculado con mypes que le brindan servicios a la cadena de valor del arroz. Por lo tanto, resulta más difícil realizar las tareas vinculadas con esta cadena que con la de la madera donde el vínculo se refleja más notoriamente.

En referencia a las demás actividades, la sistematización fue la que me generó un mayor desafío, ya que me insumió estudiar y analizar la metodología y generar diversos

instrumentos para poder llevarla a cabo. Para lograrlo tuve que realizar otras actividades como el procesamiento de datos, lo que me permitió demostrar las habilidades metodológicas adquiridas durante la licenciatura.

El objetivo de esta actividad era generar una herramienta que nos permitiera contar en el futuro con un primer acercamiento sobre lo ocurrido durante el proyecto y plasmar en forma resumida lo positivo y negativo del proyecto. A su vez, a partir de los análisis realizados para completar a modo de resumen la planilla generada, se elaboraron informes más detallados y con datos estadísticos de lo ocurrido durante los talleres y capacitaciones. La idea principal era armar un resumen pero sin dejar de lado la documentación o los datos detallados sobre lo ocurrido; esto nos da la posibilidad de indagar, en caso de querer hacerlo. Así fue como generamos los informes detallados para cada módulo.

En cuanto a las reuniones que mantuvimos con el equipo de trabajo durante el proyecto puedo concluir que me permitieron entender con mayor profundidad el rol de un estudiante o de un licenciado en desarrollo. El equipo de trabajo es multidisciplinario y está conformado por profesionales de diferentes ramas, como la agraria, la arquitectura, la química ingeniería en alimentos, la economía, entre otras. La especialización de cada individuo generaba diversas formas de entender o ver una misma situación, por lo que muchas veces mi rol fue articular esas diferentes visiones. Quiere decir que me fue necesario actuar como nexo entre las distintas disciplinas.

A mi entender, la pasantía fue una gran oportunidad para poner en práctica los conceptos teóricos, ya que durante la carrera no tenemos muchas instancias prácticas que nos permitan demostrar lo que aprendemos en la teoría. Personalmente, la pasantía no solo me permitió aplicar los conceptos, definiciones y teorías que aprendí, sino también acercarme directamente a una experiencia de trabajo concreto y poder comprender y conocer diferentes situaciones analizadas en textos, documentos y *papers* vistos durante la carrera.

Bibliografía

- Aghón, G. (Dir), Albuquerque, F., y Cortés, P. (comp.) (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Un análisis comparativo. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile. P. 21-45; 291-318.
- Albuquerque, F. (2006): «Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva», Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva, Fondo Multilateral de Inversiones (mif/fomin), Banco Interamericano de Desarrollo, San José, Costa Rica.
- Arocena, J. (2002) El desarrollo local: un desafío contemporáneo, Universidad Católica del Uruguay, Ed. Santillana S.A. (2da ed.), Montevideo.
- Barrenechea, P., Rodríguez Miranda A. y Troncoso, C. (2008) Cuadernos para el desarrollo. SERIE: Recursos económicos y sociales para el desarrollo local. Diagnóstico económico del departamento de Rivera: análisis y priorización de los recursos económicos con potencialidad para un desarrollo local sostenible.
- Barrenechea, P., Rodríguez Miranda A. y Troncoso, C. (2008) Cuadernos para el desarrollo. SERIE: Recursos económicos y sociales para el desarrollo local. Diagnóstico económico del departamento de Cerro Largo: análisis y priorización de los recursos económicos con potencialidad para un desarrollo local sostenible. Programa de Desarrollo Local ART Uruguay
- Barrenechea, P., Rodríguez Miranda A. y Troncoso, C. (2008) Cuadernos para el desarrollo. SERIE: Recursos económicos y sociales para el desarrollo local. Diagnóstico económico del departamento de Treinta y Tres: análisis y priorización de los recursos económicos con potencialidad para un desarrollo local sostenible. Programa de Desarrollo Local ART Uruguay.
- Barrenechea, P., Miranda, R., & Troncoso, C. (2012). La cadena forestal maderera y su impacto en términos de desarrollo territorial: las economías de Tacuarembó y Rivera. ANUARIO 2012 - OPYPA.
- Barrenechea, P., Rodríguez Miranda, A. y Troncoso, C. (2014) “Análisis de potencialidades para el desarrollo local. Un método aplicado a regiones de Uruguay para priorizar recursos.”. Serie Documentos de Trabajo, DT 13/2014.

Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República, Uruguay.

- Barrenechea, P. y Troncoso, C. (2005). Tacuarembó: Un análisis de su perfil socioeconómico y especialización productiva. Agencia de Desarrollo de Tacuarembó.
- Barrenechea, P. y Troncoso, C. (2008). “Regionalización de oportunidades de inversión en las economías departamentales”. Programa FOMIN – MEF/UNASEP. Montevideo.
- Barrenechea, P. y Troncoso, C. (2008a). El Índice de Competitividad Regional. ¿Qué cambios tuvo la competitividad por departamentos en una década? Montevideo, PNUD, Programa de Desarrollo Local ART Uruguay.
- Barrenechea, P. y Troncoso, C. (2008b). Índice de Regionalización de Oportunidades de Inversión. Montevideo. Programa ATN/ME. 10.383 UR.FOMIN.
- Boiser, S. (1993), “Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿ Utopía o necesidad ?”, en Ambiente y Desarrollo, Vol. IX-2, CIPMA, Santiago de Chile.
- Casa-Casas, E. (2018) El desarrollo económico local, el enfoque de desarrollo humano y la economía social y solidaria al servicio de la persona.
- Coffey, W., & Polese, M. (1985). Local development: conceptual basis and policy implications. Regional Studies, No. 19.
- Coppens, F. y Van De Velde, H. (2005). Sistematización. Texto de referencia y de consulta. Nicaragua: CICAP.
- Departamento Gestión y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Local, (2018). Proyecto “Fortalecimiento del desarrollo territorial y de MYPES del noreste uruguayo”. LATU (documento de trabajo).
- González Posse, E. (2002) “El desarrollo local en Uruguay. Análisis y potencialidades” en Documentos de trabajo del Rectorado N° 17, Universidad de la República, Montevideo.
- Heyden, D., & Camacho, P. (2006). Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. 2da. Edición. Quito, EC, RURALTER. Recuperado en [https://assets.helvetas.org/downloads/guia_metodologica_para_el_analisis_de_cadenas_productivas .pdf](https://assets.helvetas.org/downloads/guia_metodologica_para_el_analisis_de_cadenas_productivas.pdf)

- Hobbs, J. E. (2000) *Against All Odds: Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Co-operatives*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, (in press).
- Holmlund, M. and Fulton, M. (1999). *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, January.
- IECON (2012a). *Mapa de capacidades territoriales para el desarrollo local*. Convenio MIDES – IECON - DECON y APFCS. Montevideo.
- IECON (2012b). *Mapa productivo del país según cadenas de valor y potenciales clústeres*. Convenio FCEA-UDELAR – MIEM, Componente IV. Montevideo.
- Iglesias, D., (2002). *Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario* [online] Inta.gob.ar. Available at: <<https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadenasdevalor.pdf>> [Accessed 11 August 2019].
- Isaza, J. G. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Sotavento MBA, (11), 8-25. Recuperado en: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1441>
- OPP (2009). *Estrategia Uruguay Tercer Siglo. Aspectos Productivos*. Montevideo. Área Estrategia de Desarrollo y Planificación, OPP.
- Padilla Pérez, R. (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial: Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica* CEPAL. Recuperado en: <http://bibspi.planejamento.gov.br/bitstream/handle/iditem/509/08%20Cadeias%20produtivas.pdf?sequence=1>
- Porter, M. (1985) *The Value Chain and Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rodríguez Miranda, A. (2005a) “Territorio y Desarrollo en Uruguay. Una mirada desde la experiencia española en L’Alcoià”, *Desarrollo y Política Regional, Nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 15 N° 27, enero-junio de 2005, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
- Rodríguez Miranda, A. (2005b), *Determinantes del desarrollo departamental en Uruguay. Una aproximación desde la teoría del Desarrollo Endógeno*,

Investigación para la obtención del DEA (Master) en el marco del Programa de Doctorado en Integración y Desarrollo Económico de la Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Economía, Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo, Madrid.

- Ramírez Velázquez, B. (2006) “Espacio-tiempo y territorio”, Ciudades, 70, Red Nacional de Investigación Urbana, Puebla.
- Rodríguez Miranda, A. (2006a): «Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo», DT 02/06, Instituto de Economía, fcea-udelar, Montevideo.
- Rodríguez Miranda, A. (2006b): Cadenas productivas en el Mercosur. Los Foros de Competitividad: una herramienta para la 100 Estudios de cadenas productivas territoriales de valor para promover el desarrollo local con inclusión social La cadena de productos de madera en Salto y la cadena olivícola en Rocha complementación productiva y la cooperación regional, Informe Técnico 017-06, Consultoría del Sector de Asesoría Técnica de la Secretaría del Mercosur, Proyecto Fortalecimiento Institucional del Mercosur y Consolidación del Mercado Regional (atn/sf-9014-rg).
- Rodríguez Miranda, A. (2010a): Desarrollo económico en el noreste de Uruguay: una aproximación a partir de la organización productiva y la articulación rural-urbana, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Rodríguez Miranda, A. (2010b): «Desarrollo económico en el noreste de Uruguay: articulación rural-urbana y organización productiva», DT 3/10, Instituto de Economía, fcea-udelar, Montevideo.
- Rodríguez Miranda, A. (2011): «Desarrollo territorial rural y articulación rural-urbana en Uruguay», Nuevos enfoques del desarrollo. Una mirada desde las regiones, Red Iberoamericana de Estudios del Desarrollo y Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
- Rodríguez Miranda, A. (coord.) (2014) Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo local con inclusión. Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Industria, Minería

y Energía e Instituto de Economía (Facultad de Ciencias Económicas, UDELAR). Mastergraf: Montevideo.

- Stohr. (1985). Selective selfreliance and endogenous regional development, Ungleiche Entwicklung und Regionalpolitik. En S. D. Nohlen & Schultze, Südeuropa. Bochum.
- Troncoso, C., Barrenechea, P. y Rodríguez, A., C. (2008). Apoyo a la definición de acciones para desarrollar cadenas de valor territorial”. Rivera. Agencia de Desarrollo Local de Rivera, Intendencia Municipal de Rivera, UDMOPP, Programa de Desarrollo Local ART Uruguay.
- TRONCOSO, C., BARRENECHEA, P. y GONZÁLEZ, C. (2008). Apoyo a la definición de acciones para desarrollar cadenas de valor territorial”. Rivera. Agencia de Desarrollo Local de Rivera, Intendencia Municipal de Rivera, UDMOPP, Programa de Desarrollo Local ART Uruguay.
- Troncoso, C. (2009). Agenda de desarrollo de los departamentos de Rivera y Tacuarembó. Consultoría en el marco de los Pilotos de agendas regionales de desarrollo de la Estrategia Uruguay Tercer Siglo. Área Estrategia de Desarrollo y Planificación, OPP; Programa de Desarrollo Local ART Uruguay, PNUD.
- Vázquez Barquero, A. (2000) “Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual”, CEPAL, Santiago, Chile.
- Vázquez Barquero, A. (1988): Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo. Madrid, Pirámide.
- Vázquez Barquero, A. (2005): Las nuevas fuerzas del desarrollo, Antoni Bosch, Madrid.