



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# **Experiencias de intervención de profesionales del área social en organizaciones del medio rural: aportes para su fortalecimiento organizacional**

María Fernanda Hernández Amorós

Diploma en Desarrollo Rural Sustentable

Junio 2021

## TABLA DE CONTENIDO

	página
RESUMEN .....	II
SUMMARY .....	III
<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>1</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	2
1.4. MARCO CONCEPTUAL .....	3
1.5. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.....	5
1.5.1. <u>Caracterización del área rural de Canelones oeste</u> .....	13
1.5.2. <u>Caracterización de las organizaciones</u> .....	17
1.5.3. <u>Caracterización de los técnicos privados</u> .....	19
<b>2. <u>METODOLOGÍA</u></b> .....	<b>21</b>
2.1. OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	22
2.2. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN Y ASPECTOS A SISTEMATIZAR .....	23
<b>3. <u>RESULTADOS PRELIMINARES</u></b> .....	<b>24</b>
3.1. LOS OBJETIVOS DE LAS INTERVENCIONES .....	26
3.2. LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS TÉCNICOS SOCIALES .....	30
<b>4. <u>CONSIDERACIONES FINALES</u></b> .....	<b>35</b>
<b>5. <u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>37</b>
<b>6. <u>ANEXOS</u></b> .....	<b>40</b>
6.1 FORMULARIO INFORME TÉCNICO PFI .....	40
6.2 PAUTA ENTREVISTA TÉCNICOS SOCIALES PFI .....	41
6.3 PAUTA GRUPOS DE DISCUSIÓN CON TÉCNICOS SOCIALES PFI .....	42

## RESUMEN

El objeto de estudio del presente trabajo es el análisis de la contribución que realizan los profesionales de las ciencias sociales a los procesos de fortalecimiento organizacional de la agricultura familiar en Uruguay.

La Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) tiene entre sus cometidos, definidos por Ley, el fortalecimiento de las organizaciones del medio rural. Para ello definió desde el inicio de sus acciones (2011) la inclusión de técnicos del área social, en un campo profesional dominado históricamente por profesionales del área agraria. En este plano, se torna necesario legitimar estas intervenciones mediante su visualización a nivel del MGAP en particular y de la institucionalidad pública agropecuaria en general.

Se realizó un proceso de sistematización de la acción con el propósito indagar acerca de las principales características que tuvo la intervención de los profesionales del área social, contratados por las organizaciones de base del medio rural de Canelones oeste durante el período 2014 - 2017, en el marco de la Convocatoria Pública de la DGDR a Proyectos de Fortalecimiento Institucional.

El presente trabajo ha permitido dejar plasmados con claridad los objetivos de las intervenciones y las actividades realizadas por los técnicos del área social. Quedan establecidos algunos temas que surgen de la presentación de resultados en los aspectos seleccionados, como ser la conceptualización de fortalecimiento organizacional y del rol del técnico social en estas experiencias. Los técnicos manifiestan la necesidad de avanzar en una definición de mayor rigor por parte de la DGDR sobre este punto y expresan que estas definiciones son necesarias para orientar de mejor manera las intervenciones.

**Palabras clave:** agricultura familiar, fortalecimiento organizacional, técnico social, ruralidades, Canelones

**EXPERIENCES OF INTERVENTION OF SOCIAL SCIENCE  
PROFESSIONALS IN RURAL ORGANIZATIONS: CONTRIBUTIONS FOR  
THEIR ORGANIZATIONAL STRENGTHENING**

**SUMMARY**

The object of study of this document is the contribution made by social science professionals to the processes of organizational strengthening of family farming in Uruguay.

Among the mandates defined by the law for the Rural Development Division (DGDR) of the Ministry of Livestock, Agriculture and Fisheries (MGAP) is the strengthening of rural organizations. For this purpose, from the beginning of its activities in 2011, DGDR included social science technicians, in a field historically dominated by professionals with agricultural backgrounds. It becomes necessary to legitimize these interventions through their visualization at the level of the MGAP in particular and of the public agricultural institutions in general.

A process of systematization of the action was carried out in order to inquire about the main characteristics of the intervention of the social science professionals, hired by farmers' organizations of the rural territory of West Canelones during the period 2014 - 2017, in the framework of the DGDR Public Call for Institutional Strengthening Projects.

This study has made it possible to clearly set out the objectives of the interventions and activities carried out by the technicians of the social area. Some issues that arise from the presentation of results in the selected aspects are established, such as the conceptualization of organizational strengthening and the role of the social technician in these experiences. The technicians point out the need to advance in a more rigorous definition by the DGDR on this point and state that these definitions are necessary to better guide their interventions.

**Keywords:** family farming, organizational strengthening, social science technician, rurality, Canelones

## **1. INTRODUCCIÓN**

El objeto de estudio del presente trabajo se focaliza en analizar la contribución que realizan los<sup>1</sup> profesionales de las ciencias sociales a los procesos de fortalecimiento organizacional de la agricultura familiar en Uruguay.

Su propósito es indagar acerca de las principales características que tuvo la intervención de los profesionales del área social, en los procesos de fortalecimiento institucional de organizaciones de bases del medio rural, impulsados por la DGDR, en la región oeste del departamento de Canelones durante el período 2014 - 2017.

Comienza desarrollando el marco conceptual, basado en una aproximación a los conceptos de *agricultura familiar* desde la perspectiva desarrollada por Piñeiro (2004), *desarrollo rural* - a partir de la síntesis elaborada por Vassallo (2008) - y por último *asociativismo rural*, retomando el enfoque de Gómez (2000) y Moyano (2009).

Seguidamente se elabora el marco de antecedentes del tema de estudio y se presenta la opción metodológica seleccionada, basada en la sistematización de experiencias.

Por último se presenta los que dimos en llamar resultados preliminares ya que se espera que este documento sea un insumo básico para la tesis de maestría profesional, que avanzará en el análisis de las fortalezas y debilidades de las prácticas desarrolladas, así como en la explicitación de las principales lecciones aprendidas. Mientras tanto, para este trabajo, nos proponemos avanzar en identificar los objetivos de las intervenciones y las actividades realizadas por los técnicos sociales en las experiencias referidas.

---

<sup>1</sup> Este documento utiliza el clásico masculino genérico en el entendido que todas las menciones en tal género representan siempre hombres y mujeres. En el caso de los sujetos de este estudio, la información está mayoritariamente referida a mujeres.

## **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Se busca contribuir al análisis del aporte que realizaron profesionales de las ciencias sociales en los procesos de fortalecimiento institucional de organizaciones de base del medio rural, impulsados por la DGDR/MGAP en el período 2014 – 2017, en la región oeste del departamento de Canelones. En función de ello se realizó un proceso de sistematización de la acción de dichos profesionales, a partir de evidencias empíricas varias, referidas a la región y período mencionados.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir y caracterizar los objetivos de las intervenciones de los técnicos sociales.
- Describir y caracterizar las actividades desarrolladas por los técnicos sociales.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP tiene entre sus cometidos, definidos por Ley, el fortalecimiento de las organizaciones del medio rural. Para ello definió desde el inicio de sus acciones (2011) la inclusión de técnicos del área social, en un campo profesional dominado históricamente por profesionales del área agraria. En este plano, se entiende necesario dar a conocer estas intervenciones tanto a nivel del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca cómo de la institucionalidad pública agropecuaria en general.

Al mismo tiempo se entiende que la DGDR necesita avanzar en esclarecer metodologías y técnicas a los efectos de contar con elementos para profundizar esta línea de trabajo. Se ha desarrollado una praxis sobre la que se torna necesario reflexionar, la experiencia acumulada permite contar con elementos para establecer mejores definiciones en materia conceptual y metodológica para las intervenciones.

Avanzar en clarificar estos lineamientos resultaría útil para todos los actores involucrados en las intervenciones financiadas por la DGDR: las organizaciones de los productores (que sabrían qué pedir y qué esperar de la intervención de estos técnicos), los técnicos (que tendrían mayores elementos para orientar su intervención), la DGDR que sabría dónde, cómo y con qué enfocar para mejorar el apoyo a los procesos de fortalecimiento institucional. Contar con este marco permitiría incrementar la eficacia y eficiencia de futuras intervenciones. A partir del análisis de las experiencias realizadas, es posible y necesario identificar limitantes y buenas prácticas que permitirían mejorar las intervenciones de los técnicos privados del área social para el fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores familiares del oeste de Canelones.

En definitiva, con este trabajo se busca recoger elementos que permitan recuperar las experiencias – y así poner en valor - para compartir y capitalizar aprendizajes, así como identificar obstáculos y desafíos de los procesos de intervención.

#### **1.4. MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se encontrará una aproximación a los conceptos de *agricultura familiar* desde la perspectiva desarrollada por Piñeiro (2004), *desarrollo rural* - a partir de la síntesis elaborada por Vassallo (2008) - y por último *asociativismo rural*, retomando los enfoques de Gómez (2000) y Moyano (2009).

Las organizaciones a las que hace referencia este trabajo están integradas mayormente por productores familiares. El concepto de *agricultura familiar* implica un modelo de producción diferente al de la agricultura empresarial, donde la distinción no se basa en una diferencia de tamaño o de acceso a los mercados. La agricultura familiar como modelo de producción se caracteriza porque en ella conviven la unidad productiva junto a la unidad doméstica, la mano de obra para realizar la producción pertenece mayoritariamente a la familia y su objetivo es la maximización del ingreso en lugar de la maximización de la rentabilidad del capital como sucede con el modelo de producción empresarial (Piñeiro, 2004). Se diferencian de este enfoque aquellos que utilizan el término *pequeño y mediano*

*productor*, ya que esto remite a la idea que se trata de un mismo modelo de producción, un continuo donde las diferencias están dadas por una cuestión de escala (cantidad) y no de categoría analítica (cualidad).

Por otro lado, las políticas públicas desplegadas para el fortalecimiento de las organizaciones de productores familiares se basan en una concepción de desarrollo rural, para comprender la cual resulta útil recurrir a la síntesis elaborada por Vassallo (2004) quien distingue entre *desarrollo agrario*, *desarrollo agropecuario* y *desarrollo rural*. El primero pone el foco en el crecimiento económico a nivel del sistema predial, el segundo en el desarrollo de “porteras afuera” – el crecimiento económico de una determinada zona rural - mientras el desarrollo rural contempla no sólo el factor de crecimiento económico sino la redistribución social del mismo. La inclusión de estos dos elementos (crecimiento + redistribución) lleva a la conclusión que el desarrollo rural implica el tránsito a un estadio donde se mejora la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas de las personas y colectivos que habitan el espacio rural, mediante la inclusión y participación de los mismos en la gestión económica y social.

Respecto a la cuestión del *asociativismo rural* Gómez (2000) postula la necesidad de un enfoque sistémico, basado en la teoría de sistemas de Luhmann, para el análisis de las organizaciones rurales. Esto debiera implicar el análisis de las partes que conforman una organización rural (*variables estructurales*) y el análisis de su contexto a nivel local y global (*variables contextuales*). Por otro lado Moyano (2009), preocupado por desarrollar un marco teórico para analizar, desde el punto de vista del *capital social*, la contribución del asociativismo al desarrollo rural, plantea que no es posible analizar el asociativismo rural como un todo. En función de esto último propone una tipología de asociaciones que retomaremos para caracterizar las organizaciones de agricultores familiares que se referencian en este trabajo. Dicha tipología permite distinguir al menos cuatro subtipos: a) asociaciones orientadas a la defensa y representación de intereses, b) asociaciones orientadas a la actividad económica, c) asociaciones orientadas a la actividad cultural, religiosa, recreativa, etc., d) asociaciones orientadas a la gestión y promoción del desarrollo local.

Si bien el objeto de estudio del presente trabajo son las experiencias de intervención de profesionales de las ciencias sociales en los proyectos de fortalecimiento organizacional, en este apartado se entendió necesario definir conceptualmente algunas nociones básicas que hacen a las organizaciones propiamente dichas.

## **1.5. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

De acuerdo a la metodología de sistematización de experiencias es necesario analizar el contexto en que se desarrollan las mismas. Retomando el enfoque sistémico que plantea Gómez (2000) para el análisis de las organizaciones rurales, en este apartado se pretende dar cuenta del contexto en que se desarrollaron los Proyectos de Fortalecimiento Institucional para organizaciones de base del medio rural implementados por la DGDR, al tiempo que se realiza una breve aproximación del proceso histórico previo, en términos de desarrollo rural, agricultura familiar y asociativismo. Esta breve revisión aporta elementos para dimensionar los alcances y limitaciones de las experiencias realizadas.

Históricamente muchas han sido las formas de intervención de la institucionalidad pública en el medio rural de nuestro país. En particular el MGAP se caracterizó por desarrollar, mayoritariamente, funciones de contralor; en cambio, fue menor el acento puesto en las políticas dirigidas al área de promoción y desarrollo rural.

Siguiendo a Vasallo (2004), encontramos que – especialmente a partir de la década de los 90 - las políticas públicas dirigidas al sector se instrumentaron desde una concepción de crecimiento económico, en el marco de los programas de ajuste estructural y las reformas de segunda generación de las políticas neoliberales (apertura económica, baja de aranceles especialmente para productos agropecuarios, liberalización y desregulación, privatizaciones, etc.), buscando el aumento de la competitividad a nivel internacional y de las exportaciones del sector, dirigidas al sector empresarial. Por otro lado, se implementaron programas de mitigación de la

pobreza, consecuencia de las reformas. La estrategia se centró en la generación de grupos de productores ligados a la asistencia técnica agronómica – focalizados en aspectos productivos, tecnológicos y comerciales - mediante programas que contaron con fuerte componente de financiamiento externo y estuvieron sujetos a su enfoque (FIDA, GTZ, BID, BANCO MUNDIAL) y que se constituyeron como unidades independientes dentro del MGAP con un bajo nivel de coordinación institucional. Destacan en este período los grupos PENTA (1992 – 1999) - PRONAPPA (1993 - 2000), PRONADEGA (1996 - 2000), PRENADER (1996 - 1999) y PREDEG (1998 - 2004).

Entre los años 2005 y 2010 la implementación de este enfoque se pretendía realizar a través del Programa Ganadero (financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo), el Proyecto de Producción Responsable (financiado por el Banco Mundial) y el Proyecto Uruguay Rural (financiado por el Fondo Internacional De Desarrollo Agrícola), pero estos proyectos cobran un re direccionamiento de las estrategias definidas inicialmente - cuando la firma de convenios con las fuentes de financiamiento externo -. Este re direccionamiento vino dado por el cambio de concepción política ocurrido con el cambio de Administración del gobierno nacional. En este período los tres programas coinciden en la necesidad de articular acciones para mejorar su eficiencia – no duplicando esfuerzos - y el énfasis está puesto en llegar con beneficios a los pobladores del medio rural que no habían resultado beneficiados con los programas anteriores. En “.... 2001, se constituye el PUR. Se trata de un proyecto focalizado, que surgió con el objetivo inicial de reducir la pobreza rural mediante la mejora de los ingresos de sus destinatarios y de su calidad de vida. Con el cambio de gobierno nacional en 2005, comienza una nueva etapa de relacionamiento entre el MGAP y el FIDA, que supuso la revisión de los lineamientos políticos, de los objetivos estratégicos y de la metodología de intervención”. (MGAP/DGDR/PUR, 2011:18). En los hechos esto significó la promoción de organizaciones de la sociedad civil representativas de su población objetivo y la constitución de equipos técnicos multidisciplinarios. Por otro lado “en el transcurso del año 2006, el Programa Ganadero re direcciona los fondos de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la Administración vigente, sumando sus

esfuerzos a los otros programas del MGAP: Programa Uruguay Rural (PUR) y Programa Producción Responsable (PPR).” (MGAP/DGDR/PG, 2012:1). “Inicialmente, se consideraba como único objetivo el incremento de la productividad y la rentabilidad. En la evolución del Programa, se tuvieron en cuenta otras necesidades relativas al comportamiento social de las familias, del desarrollo territorial y el afincamiento de las personas al territorio, ...” (MGAP/DGDR/PG, 2012:21).

En esta etapa cobran importancia – respecto a la forma de operar de los proyectos anteriores - los conceptos de participación, agricultura familiar, fortalecimiento organizacional y desarrollo rural. Como expresa Vasallo “Luego de más de 30 años reaparece nuevamente en el Uruguay un interés, una visión y la aplicación de una política de Desarrollo Rural. Luego de más de tres décadas de neoliberalismo dominante, durante los cuales se puso énfasis casi exclusivo en el crecimiento productivo, resurge en el país el interés por el Desarrollo Rural.” (2008:19).

Los proyectos de esta etapa se constituyeron en un antecedente directo de la creación de la DGDR, en particular el PG y el PUR. En el caso de este último tenía establecido como una de sus metas la institucionalización de las acciones de desarrollo rural dentro del MGAP. Se pretendió en este período que las acciones de promoción y desarrollo rural – que hasta el momento actuaban en forma independiente y sujeto al marco de acción de la fuente de financiamiento externo - se coordinaran bajo la égida de una misma Dirección. Es así que en el año 2005 se crea por Ley la Dirección General de Desarrollo Rural como Unidad Ejecutora dentro del MGAP y se establece el fortalecimiento institucional de las organizaciones sociales del medio rural como uno de sus cometidos<sup>2</sup>.

Es en el PUR donde encontramos el antecedente directo de la inclusión de técnicos del área social para el trabajo de fortalecimiento institucional, según consta

---

<sup>2</sup> Ley Nacional N° 17930.

en su Informe de Cierre se incorporaron técnicos de las ciencias sociales en todos los niveles del Proyecto, teniendo en cuenta que “Ante una sociedad rural fragmentada, donde se encontraban desarticuladas las bases organizativas, concretar la organización de los sectores históricamente excluidos del medio rural requería la inclusión de técnicos de las ciencias sociales que orientaran sus herramientas, técnicas y metodologías con un sentido emancipatorio de los sectores más desfavorecidos, logrando alcanzar, con las comunidades rurales y grupos, credibilidad en los objetivos planteados, redes de confianza y valorización como sujetos de derecho y de acción. La incorporación de estos técnicos se llevó adelante desde una perspectiva integral, considerando que no son meros instrumentos para la implementación de políticas, sino que constituyen sujetos con capacidad crítica, relevantes en un proceso de transformación social. Por ello, se consideró fundamental el nivel de reflexión ético-política de los profesionales que se incorporaron al trabajo del PUR, además de los conocimientos y competencias propios de cada formación disciplinaria. En la estructura del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, por definición institucional, se incorporó a profesionales de las Ciencias Sociales en diversas disciplinas (psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, antropólogos). En un proceso paulatino de incorporación de nuevos técnicos, en la órbita central del Proyecto, en la representación institucional a nivel territorial —generando equipos interdisciplinarios de representantes técnicos— y en los equipos técnicos de campo extensionistas en las organizaciones.” (2011:77).

No menor, en esta breve recopilación de antecedentes, es la creación de la Unidad de Descentralización dentro del MGAP y la promulgación de la Ley N° 18.126, el 2 de mayo de 2007, la cual establecía la creación del Consejo Agropecuario Nacional, los Consejos Agropecuarios Departamentales y las Mesas de Desarrollo Rural. Estas últimas fueron creadas con el cometido de “... promover un mayor involucramiento y participación de la sociedad agropecuaria en la instrumentación de las políticas del sector, detectando las demandas e inquietudes de los productores rurales del departamento y canalizando los distintos proyectos de desarrollo”. “Asimismo promoverá una mayor articulación y coordinación de los

sectores público y privado representativo de las cadenas productivas agropecuarias, orientados hacia la búsqueda de una mayor equidad, desarrollo local y a la preservación del medio ambiente ...”<sup>3</sup>

A partir de diciembre 2007 se conforma - en el marco de lo dispuesto por dicha Ley - la Mesa de Desarrollo Rural del Departamento de Canelones, integrada por el Consejo Agropecuario Departamental (CAD) y organizaciones de productores familiares del departamento. Dado la heterogeneidad y complejidad del departamento de Canelones se resuelve desde un principio generar dos Mesas independientes, respondiendo a diferentes realidades micro regionales: la MDR del Oeste de Canelones y la MDR del Noreste y Santoral de Canelones, estableciéndose la posibilidad de sesionar en forma conjunta, en formato de Plenario.

Asimismo, en el mes de julio de 2011 se crean por Resolución Ministerial (466/2011) los Equipos Territoriales de Desarrollo Rural, a los cuales se les encomienda – entre otras tareas – “responsabilizarse del funcionamiento de las Mesas de Desarrollo Rural y Consejos Agropecuarios Departamentales”

El accionar de esta nueva Dirección (DGDR) – el cual se hace efectivo a partir del año 2011 - parte de definir al desarrollo como “... un estado de bienestar humano, visto cómo la posibilidad real de las personas de realizarse plenamente en una sociedad, en el presente y en el futuro” (MGAP/DGDR, 2012:6). La concepción de desarrollo rural, elaborada desde el paradigma de la sustentabilidad, le permite afirmar que: “Asumimos el desarrollo rural sostenible como la capacidad de las comunidades para interpretar y solucionar sus problemas desde la perspectiva multidimensional de la sostenibilidad, es decir contemplando aspectos ambientales, económicos, productivos, sociales (...), así como político institucionales” (MGAP/DGDR, 2011:4). De esta manera, el fortalecimiento institucional de las organizaciones rurales se concibe en función de un desarrollo rural sostenible y “en este marco, el fortalecimiento organizacional es una de las principales herramientas de política para el aumento de la capacidad de negociación de los productores familiares, trabajadores rurales y otros pobladores con el Estado y con otros actores

---

<sup>3</sup> Extraído de Ley 18.126

económicos y sociales, buscando potenciar las capacidades ciudadanas que inciden en las decisiones sobre la producción y distribución de la riqueza (...)” (MGAP/DGDR, 2011:5).

Por tanto, en esta concepción, el desarrollo rural y el fortalecimiento institucional se encuentran estrechamente relacionados y es a partir de estas definiciones de política institucional que la DGDR realiza, en el año 2012, una “Convocatoria pública a propuestas de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural sustentable”, dirigida a organizaciones sociales del medio rural. Fruto de este llamado se aprueban 178 proyectos en todo el país, que estuvieron en ejecución entre los meses de febrero 2014 y junio de 2017, con la participación de 70 técnicos pertenecientes al área de las ciencias sociales. Del total de proyectos mencionados, 28 corresponden al departamento de Canelones y 11 específicamente a la región oeste del mismo.

Los Proyectos de Fortalecimiento Institucional (PFI) se aplicaron, en cada caso, mediante la firma de un convenio entre la organización beneficiaria y la DGDR. Dichos convenios incluyeron el traspaso de fondos no reembolsables para el pago, según correspondiera, de asistencia técnica, capacitación, compra de maquinaria, equipamiento institucional, refacción de estructuras edilicias, entre otros. En el caso de la asistencia técnica y la capacitación, en general se constituyó una dupla multidisciplinaria, integrada por un profesional del área agraria y un profesional del área social. La organización beneficiaria contrató a estos profesionales, para la implementación del proyecto aprobado, previo acuerdo con la DGDR; estas personas fueron denominadas *técnicos privados*, para diferenciarlos de los funcionarios públicos que mantienen un vínculo laboral directo con el MGAP.

Cabe señalar que la implementación y seguimiento de estos proyectos se realizó bajo la modalidad denominada *cogestión*. “... la cogestión implica una fórmula de participación, según la cual dos o más partes pasan a asumir, conjuntamente, tareas de dirección (toma de decisiones) y/o gestión (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación). Por tanto, la cogestión implica codecisión que, literalmente, quiere decir gestionar o administrar conjuntamente.”

(MGAP/DGDR/PUR, 2011:62). Esta modalidad implicó la participación de los representantes de la DGDR en territorio (Equipo Territorial de Desarrollo Rural) y representantes de la organización beneficiaria (en general integrantes de la comisión directiva de la misma), siendo que la toma de decisiones estratégicas se realizó en forma conjunta mientras que la implementación cotidiana de actividades quedó bajo la responsabilidad de la organización beneficiaria.

Un tratamiento aparte merece - en esta selección de antecedentes – una breve mención del contexto local, regional y global en el que se procesan estas experiencias de fortalecimiento organizacional de nuestra agricultura familiar: una economía dependiente marcada por la inserción del país en un sistema-mundo globalizado y un sector agropecuario caracterizado por el avance del agro negocio; procesos ya conocidos en los que - a nuestros efectos - no es preciso abundar. Sí subrayar que, en este escenario, se produce una sistemática reducción del número de productores familiares de la mano de un proceso de concentración de la tierra. “Entre 2000 y 2011 se registraron descensos en el número de explotaciones en casi la totalidad de los tramos de superficie, aunque las caídas de mayor magnitud se observaron en el caso de los predios de menor tamaño (...). En particular, casi la mitad de la caída en el número de explotaciones a nivel nacional se explica por la reducción en número de los predios de menos de 100 hectáreas. En sentido contrario, las explotaciones de 1.000 o más hectáreas fueron las únicas que no disminuyeron; y en particular, el número de explotaciones de más de 5.000 hectáreas de superficie aumentó 20% en comparación con el censo del año 2000.” (MGAP/OPYPA, 2014:474).

Algunas visiones entienden a la agricultura familiar y al agronegocio como modelos antagónicos mientras otros los plantean cómo modelos pasibles de resultar complementarios, siendo esta última la visión que ha predominado por parte del MGAP. A estos efectos las definiciones políticas y estratégicas de la DGDR mencionadas anteriormente establecen políticas diferenciadas para el sector, donde el fortalecimiento de las organizaciones de productores familiares se constituye como una vía para mejorar la inserción de estos productores en las cadenas de valor,

mediante la generación de economías de escala. Al mismo tiempo estas organizaciones se constituyen en vía de entrada para la llegada de las políticas públicas dirigidas al sector y el apoyo al fortalecimiento de su accionar contribuye a vigorizar la construcción de demandas y, por ende, al desarrollo rural sustentable.

Es necesario tener en cuenta, para comprender los alcances y limitaciones de los procesos de fortalecimiento organizacional de la agricultura familiar aquí referenciados, que la política de fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores familiares fue promovida por algunas concepciones dentro de las administraciones de gobierno establecidas entre los años 2005 - 2019, que penduló entre una concepción que visualizó la necesidad de que se transformen en “actores” del desarrollo rural y la transformación social y una concepción – de orden más pragmático si se quiere - que las ubico cómo vía de llegada de las políticas públicas dirigidas al sector. Estas concepciones no necesariamente antagónicas lograron en algunos momentos la integración de énfasis. Se entendió que este objetivo requería de un acompañamiento técnico con determinadas especificidades que escapaban a las ciencias agrarias y eran propias de las ciencias sociales, por lo que se recurrió a la inclusión de estos profesionales en las intervenciones. El enfoque de desarrollo rural se desplaza hacia el desarrollo de un territorio en todas sus dimensiones al mismo tiempo que a la promoción de la participación y organización de los sujetos, fundamentalmente productores familiares y asalariados rurales.

Ante el cambio de gobierno y la instalación de una nueva Administración el 1° de marzo de 2020, la cual responde a otro signo político, que aún no ha establecido sus objetivos programáticos a nivel de la DGDR, se vuelven necesarios los objetivos planteados para este trabajo, como insumo para las nuevas definiciones que se deberán elaborar.

### **1.5.1. Caracterización del área rural de Canelones oeste**

**MAPA N° 1 – REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY**



Fuente: [www.mapasdeluruguay.com](http://www.mapasdeluruguay.com)

El departamento de Canelones se ubica al sur de la República Oriental del Uruguay, limitando al oeste con el departamento de San José, al norte con Florida, al este con los departamentos de Lavalleja y Maldonado, y al sur con la capital del país (Montevideo) y la costa del Río de la Plata.

La zona oeste en particular tiene como eje la Ruta Nacional N° 5 y es surcada de este a oeste por la Ruta Nacional N° 11. Otras rutas nacionales de importancia son las N° 36, 48, 62, 64, 81.

## MAPA N° 2 – DEPARTAMENTO DE CANELONES – RUTAS Y CIUDADES



Fuente: [www.mapasdeluruguay.com](http://www.mapasdeluruguay.com)

En términos político – institucionales en la zona oeste de Canelones se ubican 7 de los 29 municipios del departamento: Santa Lucía, Aguas Corrientes, Canelones, Los Cerrillos, Progreso, La Paz y Las Piedras.

En términos poblacionales mientras el 27% de la población rural del país habita en Canelones (INE, 2011), la población rural de Canelones representa un 9% del total de la población canaria (CGA, 2011). Una característica particular del departamento es la cercanía a la capital del país, lo que ha llevado a que una parte de la población reside en el área rural pero no obtiene su principal fuente de ingresos de la actividad agropecuaria, sino que su fuente laboral se encuentra en las ciudades. Esta característica se ve acentuada en la zona oeste del departamento, donde se incrementa el fenómeno de “nuevos pobladores”. Este fenómeno se conjuga con uno de carácter más tradicional que es la presencia de ciudades importantes como Canelones o Las Piedras, con capacidad de captación de mano de obra para los servicios o la industria.

De acuerdo a datos presentados en la Relatoría de la Gestión de la Agencia de Desarrollo Rural de la Intendencia de Canelones (2015 – 2020), el departamento posee el 2% de la superficie agropecuaria del país y el 17% de las explotaciones

agropecuarias (aproximadamente 7.500). Esto pauta el modelo de estructura agraria del departamento: “la predominancia de explotaciones de menor escala con respecto al resto del país y se condice con las características de los sistemas productivos familiares” (IC/ADR, 2020:9). En el mismo sentido el Registro Nacional de Productores Familiares (MGAP/DGDR) nos informa que unas 5000 familias viven actualmente en Canelones, lo que representa aproximadamente el 25% del total de productores familiares registrados del país. Estos declaran en primer lugar a la horticultura como principal fuente de ingreso, seguida por la ganadería. Una característica de los productores familiares de Canelones es la alta diversificación productiva, desarrollado como mecanismo de supervivencia, permite aumentar la seguridad en la obtención de los ingresos.

De acuerdo a datos del Censo Agropecuario Nacional del año 2011 los principales rubros agropecuarios medidos por ingreso son, en orden de importancia, la ganadería de carne, la horticultura y la viticultura. Mientras que las principales explotaciones comerciales del departamento en relación al total país son: aves (constituyen el 75% del total país), viticultura (cerca del 70% del país), horticultura (casi el 60% de las explotaciones comerciales del país) y fruticultura (algo más del 46%).

**MAPA N° 3 – DEPARTAMENTO DE CANELONES – MICROREGIONES PRODUCTIVAS**



Fuente: [www.imcanelones.gub.uy](http://www.imcanelones.gub.uy)

Según el mapa productivo definido por el Tercer Avance del Plan Estratégico Canario (2014) la zona oeste de Canelones está constituida por 2 de las 8 micro regiones del departamento. Estas microrregiones se establecieron de acuerdo a su vocación productiva. En el caso de la 1, color rosado en el mapa (Santa Lucía, Aguas Corrientes, Canelones y Los Cerrillos), corresponde a la lechería y la hortifructicultura. La microrregión 7, color rojo en el mapa (Progreso, La Paz, Las Piedras), está pautada por una fuerte vocación agroalimentaria.

Por último, es necesario señalar el importante crecimiento que ha tenido la ganadería en Canelones. En los predios familiares la ganadería ofició tradicionalmente como “caja de ahorro” pero en los últimos 15 años en Canelones tuvo un crecimiento muy importante, con un desarrollo particular del rubro ovino, que se viene posicionando como una alternativa de producción para este tipo de predios.

### **1.5.2. Caracterización de las organizaciones**

El departamento de Canelones se caracteriza por una densa red de organizaciones representativas de la agricultura familiar, en su amplia mayoría nucleadas en torno a la Comisión Nacional de Fomento Rural como organización de segundo grado. Un total de 35 organizaciones participan de las dos Mesas de Desarrollo Rural del departamento.<sup>4</sup>

A los efectos de este trabajo se seleccionó el universo de organizaciones participantes de la Mesa de Desarrollo del Oeste de Canelones que llevaron adelante proyectos de fortalecimiento institucional, 12 en total.

En el Cuadro N° 1 se detallan las organizaciones seleccionadas, la ubicación geográfica de su sede, los principales rubros de producción de sus asociados y el número de estos al cierre del PFI.

---

<sup>4</sup> A nivel nacional funcionan 40 Mesas de Desarrollo Rural, en las cuales participan cerca 400 organizaciones del medio rural.

**CUADRO N° 1 – DATOS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS**

	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>UBICACIÓN DE LA SEDE</b>	<b>N° DE SOCIOS</b>	<b>RUBROS DE PRODUCCIÓN DE LOS SOCIOS</b>
<b>1</b>	Agremiación de Tamberos de Canelones	Canelones	120	Lechería
<b>2</b>	Centro de Viticultores del Uruguay	Las Piedras	300	Viticultura
<b>3</b>	Asociación de Fruticultores de Producción Integrada	Progreso	120	Fruticultura
<b>4</b>	Cooperativa de Productores de Cerdo de Canelones y Montevideo	Progreso, área rural (Camino Brandi y Camino Del Bono)	20	Cerdos
<b>5</b>	Cooperativa Agraria Ltda de Productores de Miel	Progreso, área rural (Camino Brandi y Camino Del Bono)	22	Apicultura
<b>6</b>	Sociedad Fomento Rural Bella Vista	Campo Militar (Ruta 36 al final)	47	Ovinos y Horticultura
<b>7</b>	Sociedad Fomento Rural Sin Fronteras	El Tropezón (Ruta 36, Km 32.500, Camino Lloveras)	170	Horticultura, fruticultura y vacunos de carne
<b>8</b>	Sociedad Fomento Rural Puente de Brujas	Puente de Brujas (Ruta 36, Km 31)	86	Horticultura, fruticultura y vacunos de carne
<b>9</b>	Sociedad Fomento Rural de Melgarejo	Empalme Dogliotti (Ruta 64 y Ruta 46)	120	Horticultura, viticultura, vacunos de carne y ovinos
<b>10</b>	Sociedad Fomento Rural Rincón de Velazquez	Cuchilla Verde (Ruta 81 y Ruta 62)	134	Hortifruticultura, lechería, ganadería de carne y ovinos
<b>11</b>	Sociedad Fomento Rural de Canelón Chico	Canelón Chico (Ruta 66, Km 25.500)	170	Horticultura y fruticultura
<b>12</b>	Comisión Fomento Rural Miguelete y Mendoza	Camino Uruguay y Camino Osiris Rodríguez (Cuchilla Pereyra)	15	Hortifruticultura y ovinos

El Cuadro N° 2 muestra el período de ejecución de cada PFI y su duración en meses.

**CUADRO N° 2 – PERÍODO DE EJECUCIÓN DE CADA PROYECTO**

	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>PLAZO</b>	<b>PERÍODO</b>
<b>1</b>	Agremiación de Tamberos de Canelones	36 meses	Febrero 2014 - Octubre 2017
<b>2</b>	Centro de Viticultores del Uruguay	24 meses	Junio 2014 - Mayo 2016
<b>3</b>	Asociación de Fruticultores de Producción Integrada	30 meses	Abril 2014 - Diciembre 2016
<b>4</b>	Cooperativa de Productores de Cerdo de Canelones y Montevideo	36 meses	Marzo 2014 - Abril 2017
<b>5</b>	Cooperativa Agraria Ltda de Productores de Miel	36 meses	Abril 2014 - Marzo 2017
<b>6</b>	Sociedad de Fomento Rural Bella Vista	18 meses	Junio 2014 - Diciembre 2015
<b>7</b>	Sociedad de Fomento Rural Sin Fronteras	30 meses	Junio 2014 - Diciembre 2016
<b>8</b>	Sociedad de Fomento Rural Puente de Brujas	30 meses	Mayo 2014 - Diciembre 2016
<b>9</b>	Sociedad de Fomento Rural de Melgarejo	36 meses	Junio 2014 - Mayo 2017
<b>10</b>	Sociedad de Fomento Rural Rincón de Velazquez	36 meses	Julio 2014 - Junio 2017
<b>11</b>	Sociedad de Fomento Rural Canelón Chico	36 meses	Junio 2014 - Mayo 2017
<b>12</b>	Comisión Fomento Rural Miguelete y Mendoza	36 meses	Marzo 2015 - Febrero 2018

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la mitad de las organizaciones seleccionadas son de carácter territorial, pertenecientes al sistema de fomento rural (CNFR), los rubros de sus asociados son principalmente la hortifruticultura y ganadería de carne, en particular el rubro ovino. Estas organizaciones responden a un criterio de identidad territorial, donde los individuos se asocian por ser “vecinos”. La organización, sin dejar de recoger los intereses ligados a lo productivo, contempla otros aspectos de las necesidades de sus asociados, más ligados a una concepción de territorio que de rubro, se asemejan al subtipo “asociaciones orientadas a la gestión y promoción del desarrollo local” de acuerdo a la tipología elaborada por Moyano (2009).

Las otras 6 organizaciones se identifican con un rubro particular de producción, estando presente la lechería, fruticultura, viticultura, cerdos y apicultura. Son aquellas cuyo interés principal para la asociación está ligado al rubro de producción de los asociados, estas incluyen características del subtipo “asociaciones

orientadas a la defensa y representación de intereses” y del subtipo “asociaciones orientadas a la actividad económica” de la clasificación elaborado por Moyano.

Debido a la presencia de Organizaciones ligadas al rubro de producción y organizaciones de carácter territorial, algunos productores pertenecen a más de una, la de su zona geográfica y la de su rubro principal de producción, por ejemplo.

### **1.5.3. Caracterización de los técnicos privados**

En el período reseñado un total de 31 técnicos privados trabajaron con estas organizaciones en el marco de la ejecución de los PFI de la zona oeste de Canelones.

El Cuadro N° 3 presenta la profesión, edad, sexo y residencia de los técnicos del área social.

**CUADRO N° 3 – DATOS BÁSICOS TÉCNICOS SOCIALES**

	<b>PROFESIÓN</b>	<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>RESIDENCIA</b>
<b>1</b>	Sociología	34	Femenino	Montevideo
<b>2</b>	Comunicación	25	Femenino	Canelones
<b>3</b>	Trabajo Social	24	Femenino	Montevideo
<b>4</b>	Trabajo Social	26	Femenino	Canelones
<b>5</b>	Sociología y Psicología Social	45	Femenino	Montevideo
<b>6</b>	Educación Popular	44	Femenino	Montevideo
<b>7</b>	Psicología Social	44	Masculino	Montevideo
<b>8</b>	Psicología	30	Femenino	Montevideo
<b>9</b>	Psicología	27	Femenino	Canelones
<b>10</b>	Psicología	33	Femenino	Montevideo
<b>11</b>	Trabajo Social	28	Femenino	Canelones
<b>12</b>	Trabajo Social	27	Femenino	Montevideo
<b>13</b>	Educación Social	45	Femenino	Montevideo

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los datos relevados se observa que la ejecución involucró a 13 técnicos cuyas edades oscilaron entre los 24 y los 45 años.

En términos de género existió un predominio casi absoluto de mujeres con la presencia de 1 solo varón.<sup>5</sup>

La formación fue variada dentro del área de las ciencias sociales (psicología, psicología social, sociología, trabajo social, comunicación, educación popular, educación social) con predominio de las licenciaturas en psicología y trabajo social.

Durante los tres años de ejecución de los proyectos la carga horaria correspondió, en promedio, a 4 jornadas técnicas mensuales para cada técnica del área social por organización.

En cuanto al lugar de residencia encontramos que la amplia mayoría, reside en Montevideo, si bien es de hacer notar que la tercera parte tiene residencia en Canelones.

---

<sup>5</sup> En función de este dato a partir de este momento se opta por utilizar el género femenino para referirnos a los 13 profesionales mencionados.

## **2. METODOLOGÍA**

La opción metodológica seleccionada está basada en la sistematización de experiencias mediante la aplicación de técnicas de investigación cualitativas. Según Jara (2018) este método contempla tres aspectos: a) organizar u ordenar, lo cual implica dar organización a un conjunto de elementos (prácticas, conocimientos, datos) que hasta ese momento estaban dispersos y desordenados; b) mejorar las prácticas, lo cual conlleva hacer explícitos los caminos tomados y los por qué, ya que lo importante es volver a las experiencias con el conocimiento producido para mejorar las prácticas y las de otras experiencias; c) generar un proceso participativo con los actores directos de la experiencia, quiere decir que la sistematización debe realizarse con quienes vivieron la experiencia, tomando en cuenta sus perspectivas e interpretaciones, reconstruyendo con los propios actores.

“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita 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 ese modo” (Jara, 1994). Por lo tanto, no es sólo recopilar, ordenar y describir la información sino que también implica reflexionar críticamente, analizar y explicar los por qué de los sucesos acontecidos en las distintas etapas de la experiencia siendo central contextualizar la misma a nivel local, departamental y nacional.

La sistematización de experiencias del presente trabajo se elaboró con base en técnicas cualitativas (Corbetta, 2007). Teniendo en cuenta criterios de oportunidad y factibilidad se pretendió cumplir con los objetivos del trabajo retomando la perspectiva de los profesionales del área social involucrados en las experiencias referidas. Para ello, se aplicaron tres técnicas características de los estudios sociales, en primer lugar el análisis documental, que consistió en la recopilación y análisis de 47 informes escritos que fueron elaborados por los técnicos privados durante el período de implementación de los proyectos de fortalecimiento institucional y una vez cerrados los mismos, correspondientes a la región oeste de Canelones en el

período 2014–2017. En segundo término la aplicación de cuestionarios auto administrados a dichos técnicos, de los cuales se obtuvieron 7 respuestas y por último la implementación de tres instancias de grupo de discusión con estos profesionales. Los instrumentos utilizados pueden verse en Anexos.

Se pretendió que las técnicas seleccionadas permitieran el análisis de las experiencias realizadas, para identificar y documentar aquellas definiciones que fueron establecidas en la práctica, por medio de un saber hacer llevado adelante por los técnicos de referencia. La sistematización de estas experiencias implicó una revisión histórica de las mismas, realizada con la participación de uno de los actores involucrados - los técnicos sociales - y desde una perspectiva crítica, que nos permitirá recuperar aprendizajes para la implementación de procesos de fortalecimiento organizacional.

## **2.1. OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Como ya se mencionó, la DGDR MGAP tiene entre sus cometidos el fortalecimiento de las organizaciones del medio rural. Para ello definió la inclusión de técnicos del área social en un campo profesional – la ruralidad – dominado históricamente por agrónomos y veterinarios.

En definitiva, se busca recoger elementos que permitan recuperar las experiencias – y así poner en valor - para compartir y capitalizar aprendizaje así como identificar obstáculos y desafíos de los procesos de intervención.

Por último, se consideró que me constituyo como una observadora privilegiada de los procesos que se pretende describir y comprender, dado por mi rol laboral. Dentro de la DGDR trabajo en la División de Promoción y Gestión del Desarrollo Territorial, desempeñándome como Referente para el oeste de Canelones y Montevideo rural. Entre otras tareas tengo a mi cargo la promoción y gestión de los diferentes programas y proyectos de la DGDR en el territorio mencionado, represento a la institución en la cogestión de los proyectos de fortalecimiento institucional en los ámbitos de seguimiento y realizo el seguimiento primario de los

proyectos en ejecución de la DGDR, colaboro en el fortalecimiento de los ámbitos de participación ciudadana (Mesas de Desarrollo Rural) e interactúo con la institucionalidad pública local en la articulación de políticas públicas para el desarrollo rural. Esta es la razón por la que el recorte territorial para la sistematización de experiencias se definió para la región oeste de Canelones.

## **2.2. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN Y ASPECTOS A SISTEMATIZAR**

De acuerdo a Jara (2018) no se sistematiza todos los aspectos de una experiencia, esto sería inabarcable, sino que se selecciona un eje, un aspecto que nos permite ordenar y analizar la experiencia. En dicho sentido este trabajo tiene como propósito describir las principales características que tuvo la intervención de los profesionales del área social, contratados por las organizaciones de base del medio rural de Canelones oeste durante el período 2014 - 2017, en el marco de la Convocatoria Pública de la DGDR a Proyectos de Fortalecimiento Institucional, con base en las siguientes preguntas.

¿Qué actividades desarrollaron los técnicos del área social para contribuir al fortalecimiento institucional?, ¿Con qué obstáculos y limitaciones se encontraron para desarrollar su tarea? ¿En qué o en quiénes se apoyaron para desarrollar la misma? ¿Qué aspectos limitaron y qué aspectos contribuyeron al fortalecimiento organizacional?

Se pretende indagar acerca de, ¿cuál ha sido el rol de estos profesionales en dichos procesos? Más específicamente, ¿qué tipo de prácticas y metodologías implementaron para el cumplimiento del objetivo de fortalecimiento organizacional?

Los aspectos que interesa sistematizar de las experiencias de intervención son: a) los objetivos de las intervenciones, b) las tareas realizadas, c) las dificultades identificadas en el ejercicio del rol, d) los facilitadores para el ejercicio del rol, e) las debilidades de las experiencias de intervención, f) las fortalezas de las experiencias de intervención. A priori se definieron estos aspectos que fueron complementados

con las dimensiones emergentes del proceso de sistematización de la mano de la voz y visión de los propios técnicos.

Para este trabajo se optó por realizar una presentación de los primeros resultados, mediante la elaboración de matrices de datos y cuadros, en torno a dos de los aspectos definidos para sistematizar: los objetivos de las intervenciones y las actividades realizadas por las técnicas sociales. Se recurrió a la información brindada por las técnicas sociales en los grupos de discusión, los cuestionarios auto-administrados y los informes escritos sobre la ejecución de los PFI.

Se comenzó procesando los informes técnicos escritos, recogiendo específicamente la información relativa a los objetivos de las intervenciones mediante la elaboración de una matriz con los objetivos generales y específicos definidos por cada PFI, ordenados por organización. El mismo procedimiento se siguió para elaborar una matriz de actividades por organización, recogiendo las actividades efectivamente realizadas, de acuerdo a los informes técnicos. En total se procesaron 47 informes técnicos. Luego cada matriz fue completada con nueva información que aportaron los 7 cuestionarios auto-administrados y los grupos de discusión (3).

Posteriormente se elaboró una serie de cuadros agrupando la información de las matrices con base en una serie de categorías analíticas emergentes del propio material.

### **3. RESULTADOS PRELIMINARES**

De acuerdo a la conceptualización elaborada por Pichón-Riviére, E. sobre teoría de grupos “Definimos al grupo cómo el conjunto restringido de personas, ligadas entre sí por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles” (1985:209).

Para Pichón-Riviére la *constelación de necesidades – objetivo – tarea* le da forma y estructura al grupo. La *tarea* se constituye en un organizador grupal por excelencia y le da sentido al mismo. El grupo se organiza en torno a una tarea para dar respuesta a una o varias *necesidades*. En este sentido la necesidad es el motor del vínculo, los individuos se relacionan a partir de sus necesidades. “Podemos caracterizar al objetivo o proyecto a aquello que, definido desde la necesidad, significaría su satisfacción; es aquello de lo que se carece y hacia lo que se tiende. La tarea podría ser entendida como proceso, el conjunto de acciones destinadas al logro del objetivo. La tarea se plantea desde la necesidad y es la transformación de esa ausencia, esa carencia en aquello que la satisface. Implica necesariamente, transformación de la realidad externa e interna”. (Pampliega de Quiroga, A, 1994:89).

Para evaluar e interpretar el proceso de interacción grupal al que se hizo referencia Pichón-Riviére define a los *vectores del cono invertido*, un esquema de categorías diseñado con un sentido instrumental. Es un concepto que proviene del área de las matemáticas y la física para representar fuerza, sentido y dirección. Pichón-Riviére recurre a ellos para representar las fuerzas que actúan en el campo de lo grupal.

Los vectores son seis: 1. Afiliación – pertenencia (grado de cohesión que los integrantes tiene entre sí y con la tarea), 2. Cooperación (grado de aporte de cada integrante individual a la tarea grupal), 3. Pertinencia (grado de centramiento e inclusión de cada integrante con respecto a la tarea grupal), 4. Telé (predisposición positiva o negativa de cada integrante a trabajar con otro integrante del grupo), 5. Comunicación y 6. Aprendizaje. Este esquema puede ser utilizado para evaluar la interacción humana tanto en grupos como en organizaciones o en comunidades.

En el caso de los objetivos, los mismos fueron sistematizados de acuerdo a las categorías de pertenencia, comunicación, necesidad y tarea, aprendizaje y capacitación.

En el caso de las actividades realizadas por las técnicas sociales, las mismas fueron sistematizadas de acuerdo a la identificación de ámbitos de intervención

(interno y externo) y de áreas transversales de intervención. Retomando la concepción de Gómez (2000) que plantea la necesidad de realizar el análisis de las organizaciones del medio rural desde la teoría de sistemas, el ámbito interno refiere a las interacciones humanas que se procesan dentro de la organización, son las partes de la organización, e involucran exclusivamente a los socios de la misma (comisión directiva, comisión de mujeres, comisión de jóvenes, comisiones temáticas, asamblea de socios, etc.) mientras que las interacciones de la organización con la comunidad o con otras instituciones (escuelas, municipios, ministerios, intendencia, etc.) se consideran pertenecientes al ámbito externo. Se define cómo intervenciones de orden transversal aquellas que se observan en ambos ámbitos, sin distinción.

La visualización de las categorías mencionadas en este apartado permitió iniciar el proceso de análisis de la información recogida.

### **3.1. LOS OBJETIVOS DE LAS INTERVENCIONES DE LAS TÉCNICAS SOCIALES**

Siguiendo las orientaciones de la convocatoria pública (MGAP/DGDR, 2012) los proyectos de fortalecimiento institucional de la zona de estudio se propusieron contribuir al desarrollo rural sustentable de la zona de influencia de la organización en cuestión, mientras que los fines de estos proyectos permitieron abordar aspectos sociales, económicos y ambientales.

El Cuadro N° 5 sistematiza las acciones de los PFI de la zona oeste de Canelones, de acuerdo a cada componente.

Es importante tener en cuenta que en el marco de las acciones de fortalecimiento organizacional que emprendió la DGDR con las organizaciones seleccionadas para este trabajo las intervenciones se caracterizaron, en todos los casos, por una primera etapa de elaboración participativa de diagnóstico socio productivo e identificación de demandas en el nivel predial, institucional y comunitario, una segunda etapa de formulación del proyecto institucional (donde se abordaban algunas de las demandas establecidas, no todas) y una tercera etapa de implementación del mismo.

**CUADRO N° 5 – ACCIONES DE LOS PFI DE ACUERDO A COMPONENTE.**

<b>SOCIO – ORGANIZATIVO</b>	<b>ECONÓMICO</b>	<b>AMBIENTAL</b>
Instalación y/o mejora de sede social	Desarrollo de planes de producción y/o negocios (vino, cerdos, alfalfa, productos fruti-hortícolas)	Implementación de capacitaciones de buenas prácticas para la conservación de los RRNN.
Compra de mobiliario y equipamiento institucional (celular, computadora, proyector, etc.)	Adquisición de maquinaria para uso colectivo y/o coordinación de servicio de maquinaria para los productores de la zona.	Implementación de proyectos productivos demostrativos de tecnologías alternativas para la conservación de los RRNN y producción agroecológica, en predios de asociados.
Contratación de personal administrativo	Construcción y/o mejora de infraestructura institucional (galpón) para acopio de productos o resguardo de maquinaria.	Implementación de curso aplicación de agroquímicos
Desarrollo de servicios para los asociados	Implementación de cursos para asalariados rurales en el rubro apícola y frutícola.	Regularización de uso de fuentes de agua
Generación de base de datos de los socios con información de la familia y el predio.	Asesoramiento técnico agronómico para grupos de productores.	Implementación de curso teórico – práctico en producción integrada.
Elaboración de Plan Estratégico Institucional	Implementación de capacitaciones en el área productiva y comercial de diferentes rubros.	Elaboración e impresión de manuales de producción integrada.
Conformación de grupos de mujeres y jóvenes	Elaboración de proyectos prediales y/o institucionales para otras convocatorias del MGAP u otras instituciones públicas.	Implementación de huertas educativas en escuelas rurales. Charlas en escuelas rurales. Encuentros de las escuelas rurales de la zona.
Facilitación para el acceso a políticas públicas varias	Implementación de fondo rotatorio para la compra de insumos agropecuarios, envases, servicio de maquinaria, etc.	
Realización de actividades festivas, recreativas, culturales, deportivas, de formación, etc.	Realización de diagnósticos en el área comercial.	
Desarrollo de herramientas de comunicación institucional.	Conformación de una cooperativa para la comercialización de productos hortí frutícolas de los socios de la organización.	
Intercambio de experiencias y buenas prácticas con otras gremiales del departamento.	Visita a predios demostrativos en otras zonas del país (Salto hortícola)	

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, encontramos que la información relevada permitió establecer determinadas áreas de intervención de las técnicas sociales, elaboradas a partir de los objetivos que las propias técnicas identificaron en relación a su tarea. De esta manera es posible observar que el fortalecimiento organizacional requirió trabajar en forma simultánea con el adentro y el afuera de la organización. Siguiendo a Pichón-Riviére (1985) fue posible observar que el fortalecimiento al interior de la organización implicó trabajar con los vínculos y la comunicación, la identificación de necesidades y tareas así como el aprendizaje y la capacitación. Estos aspectos son presentados en la Tabla N° 6 como áreas de intervención de las técnicas sociales.

Destaca claramente como objetivo de la intervención de las técnicas sociales, promover la identificación y autogestión de necesidades colectivas mediante procesos de capacitación y formación, desde la óptica de la sustentabilidad de los procesos. Asimismo, todo este proceso está basado en la promoción de procesos de afiliación, pertenencia y participación de los socios de la organización.

**CUADRO N° 6 – ÁREAS DE INTERVENCIÓN DE LAS TÉCNICAS SOCIALES**

<b>VÍNCULOS Y COMUNICACIÓN</b>	<b>NECESIDADES Y TAREA</b>	<b>APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN</b>	<b>RELACIONAMIENTO CON EL AFUERA DE LA ORGANIZACIÓN</b>
Mediar en conflictos.	Acompañar al grupo de Directivos, como referentes de la masa social, en torno a las decisiones y acciones de la organización de carácter cotidiano.	Proporcionar caminos a seguir.	Acercar recursos a la organización
Generar condiciones para trabajar los obstáculos que surgen, en relación a los conflictos, en relación a la interna de la organización.	Implementar formas de acción en el grupo para solucionar las necesidades identificadas.	Proporcionar herramientas. Desarrollo de herramientas. Instrumentar.	Crear redes
Promover cambios en los vínculos. Generar marcos que permitan transformar y generar vínculos.	Tener un directiva fuerte y con los roles claros.	Potenciar las capacidades del grupo e individuales. Apuntar a fortalecer las capacidades existentes.	Relacionamiento dentro y fuera de la organización
Mirar la organización, como funcionan entre ellos, cómo funcionan cómo grupo.	Ayudar a concretar ideas.	Apuntar a visualizar y validar el conocimiento, el capital que ya tiene la Organización.	Asistencia Técnica: articulación institucional como acceso a políticas.
	Ayudar a ver los límites, potencialidades y recursos con los que se cuentan para definir que es lo posible de hacer.	Trabajar en clave de formación. Capacitación	
	Ayudar a discriminar y priorizar.	Trabajar para la autonomía de los sujetos	
	Poder identificar necesidades	Mantener una distancia que permita plantear algo nuevo al trabajo de la organización.	
		Incluir aspectos formativos que generen capacidades para el “darse cuenta”.	
		Con cuestiones simples podemos generar pasos para que la gente se apropie	
		Apoyar desde lo metodológico.	
		Apuntar a la sustentabilidad, ¿Qué dejamos cuando nos vamos?	

Fuente: elaboración propia

### **3.2. LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LAS TÉCNICAS SOCIALES**

Para el desarrollo de este ítem se tomó como criterio presentar aquellas actividades en que participaron las técnicas sociales. Teniendo en cuenta que las actividades de los PFI fueron llevadas adelante en el marco de la conformación de equipos técnicos multidisciplinarios, resulta clave comprender la intervención de las técnicas sociales en este esquema. También cabe aclarar que en el marco de los PFI se desarrollaron otras actividades que aquí no se mencionan ya que fueron realizadas en forma exclusiva por los técnicos del área agraria, en unos casos, o por los administrativos en otros, sin la participación de las técnicas del área social.

Las actividades han sido ordenadas según el ámbito o espacio en que se desarrollaron, así identificamos actividades implementadas dentro de la organización, fuera de la organización (esto es con la comunidad y otras organizaciones públicas o privadas, u otros colectivos rurales) y actividades desarrolladas en el predio de las familias socias. Los Cuadros 7 y 8 ilustran los ámbitos de intervención de las técnicas sociales. Lo anterior implicó tres niveles de intervención de las técnicas sociales: institucional, comunitario y predial, para los cuales se constata un orden decreciente de atención, fruto de los objetivos pautados por la Convocatoria Pública de los PFI.

Se puede observar que, al margen del ámbito en que fueran desarrolladas, estas actividades respondieron a una multiplicidad de fines: socio-organizativos, cultural recreativos, productivos, comerciales y ambientales.

**CUADRO N° 7 – INTERVENCIONES EN EL ÁMBITO INTERNO**

<b>ACTIVIDADES CON COMISIÓN DIRECTIVA</b>	<b>ACTIVIDADES CON GRUPOS / COMISIONES</b>	<b>ACTIVIDADES ABIERTAS A SOCIOS</b>
Acompañamiento técnico reuniones de comisión directiva para mejorar su funcionamiento (mecanismos de comunicación, participación democrática, toma de decisiones, distribución de tareas) estableciendo metodologías de trabajo para las mismas (horario y frecuencia de reuniones, elaboración previa del orden del día, toma de actas).	Grupos de jóvenes y Grupos de Mujeres: conformación, acompañamiento de reuniones e implementación de proyectos canalizando políticas de apoyo para jóvenes y mujeres rurales.	Apoyo a la realización de asambleas y/o reuniones de socios de carácter periódico (quincenal, mensual, anual).
Realización de capacitaciones con la comisión directiva en temas como gestión organizacional, aspectos formales de la Organización y roles definidos por estatuto, gestión organización, comunicación con los socios y formas de mejorar la participación, funcionamiento de grupo, planificación estratégica, etc.	Conformación de comisiones de trabajo de carácter permanente (comisión social, campo de recreo, maquinaria, modificación del estatuto, etc.) y para eventos puntuales (fiestas de fin de año, celebración del día del niño, jornadas de limpieza de local y terreno, elaboración de murales, etc). Acompañamiento de reuniones.	Visitas prediales en conjunto con el técnico agrario para un abordaje integral predio - familia. Visitas puntuales a familias socias ante problemáticas sociales (acceso a salud, a educación, violencia doméstica, acceso a servicios, etc.) y tareas de derivación.
Realización de talleres con comisión directiva para identificar o re trabajar los objetivos institucionales partiendo de las necesidades de los socios.	Acompañamiento de reuniones zonales de productores y de reuniones de grupos de productores de por rubro (grupo ganadero, grupo hortícola, grupo ovino, etc.)	Facilitar gestiones para acceder a derechos, bienes y servicios de orden no productivo (agua para consumo humano por ejemplo)
Realización de talleres con comisión directiva para la planificación de acciones a mediano plazo, a partir de propuestas de los socios.	Acompañamiento de reuniones grupo de turismo rural	Apoyo a la realización de capacitaciones en temas productivos y ambientales.
Acompañamiento para la elaboración e implementación, en forma anual, de planes de trabajo, cronograma de reuniones, agenda institucional, etc.	Jornadas prediales de intercambio entre productores (recorrida de todo el grupo a los predios de sus integrantes)	Apoyo a la realización de capacitaciones o actividades socio-cultural-recreativas (clases de zumba, curso de informática, curso gestión empresarial, etc)
En el caso de colectivos sin personería jurídica, acompañamiento para la formalización del grupo, realización de reuniones y talleres para la definición y apoyo a la gestión para la obtención de personería jurídica)	Acompañamiento para la conformación de una Cooperativa, con algunos integrantes de la Organización, con el fin de comercializar en forma conjunta la producción de la zona.	Realización de reuniones informativas sobre convocatorias públicas del MGAP para financiar proyectos prediales.
Apoyo a la realización de campaña de socios.	Capacitación y acompañamiento técnico para el funcionamiento cooperativo	

Fuente: elaboración propia.

Para mejorar la participación de los asociados se recurrió a estrategias como la conformación de grupos o comisiones de trabajo, la identificación de necesidades productivas a las que dar respuesta en forma colectiva (maquinaria, asistencia técnica, capacitación) así como la realización de actividades recreativas de interés (excursiones, fiestas, clases de zumba, elaboración de murales, etc.) o actividades

formativas (cursos de informática, curso de gestión empresarial, etc.). En particular los grupos o comisiones de trabajo no sólo fomentaron la participación de los socios en las actividades de la organización sino que implicaron una redistribución de tareas y toma de decisiones, que ofició como estrategia democratizadora al tiempo que descomprimió el trabajo de la comisión directiva. En las organizaciones que contaron con ellas es de resaltar la comisión de maquinaria, aquí la tarea de la técnica social se concentró en particular en el acompañamiento a la elaboración del reglamento de uso y la elaboración de los conflictos que emergieron con la gestión.

La mejora en la gestión de la organización estuvo basada en el trabajo con el grupo de directivos, abordando fundamentalmente dos aspectos: lo que hace al proceso grupal, la comunicación y el vínculo entre los directivos, liderazgos, participación democrática, distribución de tareas, toma de decisiones, conflictos, etc. y por otro lo que tiene que ver con la metodología de trabajo; desde cuestiones muy básicas cómo establecer una frecuencia y horario para reuniones hasta la definición de un plan estratégico institucional.

**CUADRO N° 8 – INTERVENCIONES EN EL ÁMBITO EXTERNO**

<b>ACTIVIDADES DE COMISIÓN DIRECTIVA y COMISIONES DE TRABAJO</b>	<b>ACTIVIDADES ABIERTAS A LA COMUNIDAD</b>
Apoyo técnico Visita de intercambio de experiencias y buenas prácticas con otras gremiales de productores del rubro.	Apoyo técnico para la realización de excursión para productores socios a otras zonas productoras de leche del país. Realización de un viaje de los viticultores de a Mendoza (Argentina) para conocer e intercambiar experiencias cooperativas. Excursión para conocer lugares de recreación y dispersión.
Apoyo técnico Visita de intercambio a otras SFR con servicio de maquinaria institucional	Apoyo técnico para la realización de capacitaciones no productivas (seguridad e higiene laboral, Derecho Laboral)
Apoyo técnico para la participación del Grupo de Jóvenes en el Encuentro Departamental de Jóvenes Rurales	Apoyo técnico para la realización de capacitaciones y elaboración de materiales didácticos (manuales, cartillas, folletos, etc.) en temáticas productivas.
Apoyo técnico para la participación activa de la Organización en espacios de articulación interinstitucional (mesa de desarrollo rural, mesa del rubro, comisión directiva del campo de recría, etc.)	Apoyo técnico para la promoción de la producción integrada y cuidadosa del medio ambiente con públicos multiplicadores (reuniones con escuelas rurales y participación en Expo Prado). Charlas y talleres de difusión sobre el rol de la abeja y los apicultores en escuelas rurales y la MDR. Reuniones con referentes de Partidos Políticos.
Apoyo técnico para la articulación de acciones con otras instituciones públicas y privadas de la zona (escuela, jardín, Club, Municipio, alcaldesa, etc.). Generación de huertas educativas.	Apoyo técnico para la realización del Encuentro de las 5 escuelas rurales de la zona en el predio de la SFR: recreación y alimentación saludable

Fuente: elaboración propia.

Merece detenernos en el orden de las capacitaciones vinculadas a la producción y el cuidado del medio ambiente; las mismas fueron tan amplias como los rubros de producción de las organizaciones. En estas capacitaciones el enfoque de trabajo multidisciplinario derivó en que el rol de la técnica social estuvo centrado en el apoyo a la difusión y convocatoria de las actividades, así como en la implementación de dinámicas de grupo, aportando aspectos metodológicos y didácticos que estimularan la participación activa de los productores y facilitaran la comprensión de la información de carácter técnico productiva. Algunos ejemplos de este tipo de capacitaciones desarrolladas fueron: uso de maquinaria, manejo y conservación de suelos, uso de abonos verdes, manejo en cosecha y poscosecha de hortalizas y frutas, control biológico en horticultura, curso de buenas prácticas agrícolas, curso de carnet de aplicador, manejo y rotación de pasturas, manejo producción integrada, producción de alfalfa, calibración de abonadoras, manejo de canopia en vid, tratamiento de efluentes, manejo parasitario, entre otros.

**CUADRO N° 9 – ACTIVIDADES TRANSVERSALES DE INTERVENCIÓN**

<b>APOYO A LA COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACCIONES Y RECURSOS</b>	<b>APOYO AL DESARROLLO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONALES</b>	<b>ELABORACIÓN DE INFORMES y PROYECTOS</b>
Entrevistas y reuniones con instituciones públicas de carácter nacional o departamental (MGAP, MEVIR, IPA, INALE, INC, INIA, MIDES, ANTEL, INTENDENCIA DEPARTAMENTAL)	Publicación de artículos en revistas de circulación nacional dedicadas a rubros específicos.	Caracterización socio-productiva de las familias socias y generación de base de datos.
Entrevistas y reuniones con instituciones públicas y privadas de carácter local (POLICLINICA ASSE, CENTROS MEC, MUNICIPIOS, ESCUELAS RURALES, CLUBES)	Realización de elementos de merchandising (adhesivos, llaveros, bandera, gorros, chalecos, etc.)	Elaboración de diagnóstico socio-productivo en forma participativa (incluye entrevistas, visitas prediales, talleres, recopilación de información secundaria, etc.)
Apoyo a la participación en ámbitos de coordinación y articulación (MDR, CNFR)	Utilización de redes sociales (creación de cuenta facebook, grupos de was up)	Elaboración de Proyecto Institucional financiado por DGDR en forma participativa (incluye reuniones y talleres)
Reuniones y talleres con productores para la difusión y promoción de convocatorias públicas dirigidas a la producción familiar, en particular las del MGAP	Elaboración boletín informativo impreso y de folletería institucional	Elaboración de otros proyectos institucionales financiados mediante convocatorias públicas (MGAP, MIEM, OPP, INTENDENCIA DEPARTAMENTAL).
Reuniones con otros técnicos privados presentes en la zona que desarrollaron proyectos para grupos de productores (socios de la SFR) presentados a distintas convocatorias públicas del MGAP. Rol de coordinación de los técnicos que andan en la vuelta de la organización.	Apertura correo electrónico institucional, Desarrollo de página web, Desarrollo de logo institucional con la participación de las escuelas rurales de la zona.	Elaboración de proyectos de grupos de jóvenes y grupos de mujeres financiados mediante convocatorias públicas
Coordinación de equipo técnico multidisciplinario.	Adquisición de teléfono celular institucional	Elaboración de informes técnicos para DGDR y sistematización de información.

En simultaneo a la existencia de ámbitos de intervención, se identifican algunas actividades de carácter transversal, presentadas en el Cuadro N° 9, las cuales apuntaron a la coordinación y articulación de acciones y recursos tanto como a la mejora de la comunicación interna y externa. En un tercer orden se identifican actividades relacionadas a los procesos burocráticos establecidos por la DGDR, en tanto institución pública, para el acceso a fondos y recursos (elaboración de informes, formulación de proyectos, etc.).

Para mejorar la comunicación institucional se apoyó la implementación de variadas estrategias, que incluyeron desde la adquisición de un celular institucional que permitió la comunicación directa con el socio y la eficiencia en la misma mediante la utilización de mensajes de texto o whatsapp (que fueron utilizados tanto para informar sobre nuevas convocatorias del MGAP, convocar a reuniones y capacitaciones como para la emisión de alarmas sanitarias), pasando por la realización de reuniones periódicas informativas abiertas a socios, la instalación de carteleras en la sede, la intervención de directivos en programas radiales, hasta la generación de página web institucional o la apertura de cuentas en Facebook.

A nivel de la articulación con instituciones públicas amplio fue el espectro, no respondiendo sólo a necesidades de orden productivo sino estando presentes también la salud, la educación, lo cultural – recreativo, etc. La coordinación se llevó adelante con el propio MGAP y sus diferentes Unidades Ejecutoras y la institucionalidad pública agropecuaria presente en el departamento (Instituto Nacional de Leche, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, Instituto Plan Agropecuario, Instituto Nacional de Colonización, Movimiento para la Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural) pero también con la Intendencia Departamental (fundamentalmente el área de desarrollo rural pero también el área de salud, género, juventud y desarrollo social), el Ministerio de Desarrollo Rural (diferentes programas y oficina territorial), Ministerio de Educación y Cultura (fundamentalmente a través de los Centros MEC), ANTEL (para la donación de computadoras, por ejemplo), Municipios, Escuelas Rurales y Centros Locales de Salud de A.S.S.E. En este punto las técnicas del área social cumplieron un rol fundamental apoyando a la

organización para la llegada de políticas públicas al territorio, desarrollando ellas las actividades en forma directa o, en forma indirecta, mediante el apoyo a la comisión directiva de la organización.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

El trabajo realizado hasta el momento ha permitido dejar plasmados con claridad los objetivos de las intervenciones y las actividades realizadas por las técnicas sociales en el marco de los proyectos implementados en la región oeste de Canelones entre 2014 y 2017, a partir de la Convocatoria pública a propuestas de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural sustentable (DGDR/MGAP).

Queda pendiente para un futuro trabajo el análisis de las fortalezas y debilidades de las prácticas desarrolladas así como la identificación de las principales lecciones aprendidas para aportar a futuros procesos de intervención en el ámbito del desarrollo rural.

Si bien inicialmente se identificó la presencia de dos subtipos de organizaciones, aquellas ligadas a un rubro y aquellas ligadas a un territorio, estimando que esto podría implicar diferencias en la información relevada, a la hora de sistematizar las acciones desarrolladas por las técnicas sociales en el marco de la convocatoria, no se observaron diferencias de acuerdo al subtipo.

Quedan planteados algunos temas e interrogantes que surgen de la presentación preliminar de resultados en los aspectos seleccionados y que será necesario retomar en la elaboración de la tesis de maestría profesional con la que intento continuar. A modo de introducción a la misma se pueden mencionar: la conceptualización de fortalecimiento organizacional y del rol del técnico social en estas experiencias.

“¿Qué es fortalecimiento institucional?” “¿Qué es fortalecer?” “¿Qué implica fortalecer?” Las técnicas manifiestan la necesidad de avanzar en definiciones de mayor rigor por parte de la DGDR y expresan que estas definiciones son necesarias

para orientar de mejor manera las intervenciones. Pero también plantean que las Organizaciones deben encontrar sus propias respuestas a este punto ya que el fortalecimiento de los procesos colectivos, en palabras de una entrevistada, “es poder pensar con los productores cual es el sentido de la organización en el medio rural más allá del acceso a las políticas públicas, ¿por qué organizarse?”.

Por otro lado, “¿Cuál es el rol del técnico social en este tipo de organizaciones? En el proceso de sistematización las técnicas plantearon que la definición de su rol resulta de la acción conjunta de técnicos y productores operando en territorio. Una de las involucradas en el estudio plantea que “el rol no es una cuestión estanca, se debe ajustar a las situaciones y el contexto en el que están las Organizaciones. Ese ajuste va a depender de la lectura que haga el técnico y sí la hace. Es decir que va a depender de la capacidad del técnico para situarse y hacer una lectura (análisis) del proceso en que está la Organización y aquí se debe entrar a definir cuál es el perfil del técnico para intervenir.”

La DGDR necesita avanzar en esclarecer conceptos, metodologías y técnicas a los efectos de contar con elementos para profundizar esta línea de trabajo. Avanzar en clarificar estos lineamientos resultaría útil para todos los actores involucrados en las intervenciones financiadas por la DGDR: las organizaciones de los productores (que sabrían qué pedir y qué esperar de la intervención de estos técnicos), los técnicos (que tendrían mayores elementos para orientar su intervención), la DGDR que sabría dónde, cómo y con qué enfocar para mejorar el apoyo a los procesos de fortalecimiento institucional. Contar con este marco permitiría incrementar la eficacia y eficiencia de futuras intervenciones.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

Gómez, S. 2000. Organizaciones rurales en América Latina, marco para su análisis.

En Revista Austral de Ciencias Sociales N° 4. Santiago de Chile. 54p

Corbetta, P. 2007. Metodología y Técnicas de Investigación Social. Madrid. Mc

Graw Hill.

Jara, O. 2018. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros

mundos posibles. Bogotá. CINDE. 258p

IC/ADR (Intendencia de Canelones. Agencia de Desarrollo Rural). 2020. Soberanía,

Ciudadanía e Identidad. Relato de la Gestión 2015 – 2020. Canelones. 202p

IC/SCP (Intendencia de Canelones. Sistema Canario de Participación y

Descentralización). 2014. Plan Estratégico Canario 2010 – 2030 Tercer Avance. Canelones. 62p

MGAP/DIEA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de

Estadísticas Agropecuarias). Censo General Agropecuario 2011. Montevideo. 146p

MGAP/DGDR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de

Desarrollo Rural). 2012. Capacitación de técnicos privados inscriptos en el sistema de registro y habilitación de DGDR/DIGEGRA, estrategia y herramientas de la Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP para el período 2011-2015. Montevideo. 24p

MGAP/DGDR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de

Desarrollo Rural). 2011. Documento de planificación para el fortalecimiento institucional y apoyo a la participación de las organizaciones rurales. Montevideo. 13p

- MGAP/DGDR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de Desarrollo Rural). 2012. Convocatoria pública a presentar propuestas de fortalecimiento institucional para el desarrollo rural sustentable. Montevideo. 18p
- MGAP/DGDR/PUR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de Desarrollo Rural. Proyecto Uruguay Rural). 2011. Informe de Cierre Volumen I. Montevideo. 134p
- MGAP/DGDR/PUR (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Dirección General de Desarrollo Rural. Proyecto Uruguay Rural). 2011. Informe de Cierre Volumen II. Montevideo. 153p
- MGAP/OPYPA (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Oficina de Programación y Política Agropecuaria). 2014. Anuario OPYPA. Montevideo. 648p
- Moyano, E. 2009. Capital social, gobernanza y desarrollo en áreas rurales. En: *Ambienta*, N° 88, pp. 112 – 126, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Madrid.
- Moyano, E. 1984. Estado y agricultura en el capitalismo avanzado: la necesidad de interlocutores. En: *Agricultura y Sociedad*. N° 29, pp. 9-37, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.
- Pampliega de Quiroga, A. 1994. Enfoques y perspectivas en psicología social. *Desarrollos a partir del pensamiento de Enrique Pichón-Riviere*. Buenos Aires. Ediciones Cinco. 278p
- Perez, T. 2016. Guía didáctica para la sistematización de experiencias en contextos universitarios. Caracas. Venezuela. 92p
- Pichón-Riviere, E. 1985. El proceso grupal. *Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Buenos Aires. Ediciones Nueva Visión. 216p
- Piñeiro, D. 2004. El capital social en la producción familiar. Ciclo de conferencias 40 años INIA LAS BRUJAS. Montevideo. 22p
- Piñeiro, D. 1994. Tipos sociales agrarios y racionalidad productiva: un ensayo de interpretación. Serie Documentos Técnicos de Apoyo. Convenio CEDESUR-CISS. Montevideo. 11p

Vassallo, M. 2008. Estado y Agricultura en Uruguay. Montevideo. 25p

Vasallo, M. 2004. Reflexiones sobre desarrollo rural: el pasado que cuestionamos y el futuro a construir. Montevideo. 19p

## 6. ANEXOS

### 6.1. FORMULARIO INFORMES TECNICOS DE LOS PFI

**Informe Periódico Semestral**

Núm. Informe:

1- Nombre de la organización:  
2- Integrantes del equipo técnico permanente:  
3- Período de ejecución informado:

4- Completar para cada resultado esperado del proyecto. En no más de 1 carilla por resultado.

4.1.- Resultado esperado:

4.2.- Avances en relación al logro del resultado.

4.3.- Valoración de los avances en relación al objetivo general y objetivo específico del proyecto.

4.4.- Principales temáticas trabajadas

4.5.- Perfil y número de beneficiarios/as o participantes que se han relacionado con las actividades hechas en este resultado

4.6.- Observaciones del equipo de la organización sobre los avances en el resultado y las actividades hacia adelante.

4-7.- Listado de comprobantes o verificadores que se adjuntan para el resultado.

5. Observaciones generales sobre el avance del proyecto en general y su impacto sobre la organización.

## **6.2. PAUTA CUESTIONARIO AUTOADMINISTRADO TECNICOS SOCIALES**

Nombre:

Profesión:

Edad:

PFI:

Período:

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

¿Qué tareas / actividades realizaba?

¿Cuál fue el objetivo/s de su trabajo?

¿qué prácticas y metodologías implementó para el cumplimiento del objetivo de fortalecimiento institucional?

### **DESCRIPCION DE LIMITACIONES / DEBILIDADES**

¿Con qué dificultades se encontró para realizar un desempeño adecuado del rol?

¿Con qué obstáculos o desafíos se encontró?

¿Qué aspectos limitaron el cumplimiento de los objetivos propuestos?

¿Cuáles fueron las debilidades de las experiencias de intervención?

### **DESCRIPCION DE FORTALEZAS**

¿En qué o en quiénes se apoyó para desarrollar la misma?

¿Qué aspectos contribuyeron al cumplimiento de los objetivos propuestos?

¿Cuáles fueron las fortalezas de las experiencias de intervención?

### **LINEAMIENTOS Y PERSPECTIVAS A FUTURO**

Después de la experiencia vivida,

¿cuál entiende debe ser el rol de un técnico del área social trabajando con una organización de productores familiares?

¿Cuáles serían las principales demandas / necesidades a plantear a los tomadores de decisión - en el ámbito de la política pública de fortalecimiento de la organización de los productores familiares - en relación al rol de técnico social?

## **6.3. PAUTA GRUPOS DE DISCUSIÓN CON TÉCNICOS SOCIALES**

### **PRIMER TALLER CON TÉCNICOS DEL ÁREA SOCIAL PFI CANELONES OESTE**

**Participantes:** técnicos sociales de los PFI y referente territorial de la DGDR.

#### **Objetivos de la reunión:**

- Realizar una primer reunión de trabajo con los técnicos del área social vinculados a los PFI, donde conocerse, saber quiénes son, en que convenios trabajaron, etc.
- Definir si existe interés, condiciones, disponibilidad, para realizar un trabajo en conjunto y en base a ello definir la estructura del mismo y posibles objetivos.
- Sondear temas de interés a trabajar en conjunto.

#### **Cronograma de la reunión:**

##### **APERTURA.**

10:00 HS, la referente territorial de la DGDR les da la bienvenida a los participantes y solicita que digan su nombre (5 minutos).

Se solicita a los participantes de la reunión elaborar una tarjeta individual detallando las expectativas que tienen con respecto a la reunión (¿porqué / para qué vinieron? ¿Qué se imaginan que vamos a hacer? ¿Qué buscan? ¿Qué necesitan?) y se les solicita que la guarden para retomarla más adelante (10 minutos.)

Se entrega a los participantes el programa de la reunión y se da un tiempo para su lectura a los efectos de que tengan elementos que les permitan situarse en la misma (10 minutos). El programa detalla antecedentes, en qué contexto se realiza la reunión y los objetivos de la misma.

##### **DESARROLLO.**

10:30 HS Presentación en profundidad de los participantes (nombre, profesión, PFI donde trabajó y los objetivos del mismo) (45 minutos).

11:15 HS Se solicita a los participantes elaborar una tarjeta individual identificando temas de interés a trabajar en conjunto. Luego se realiza una puesta en común de los temas y se proyecta una síntesis de los mismos. (45 minutos).

12:00 HS Puesta en común de las tarjetas individuales elaboradas inicialmente para identificar las expectativas de los participantes y espacio de intercambio en torno a ello. Se busca que retomando las expectativas iniciales + lo trabajado hasta el momento en la reunión se pueda visualizar un camino conjunto a seguir y se pueda definir cómo hacerlo (45 minutos)

##### **CIERRE.**

13:00HS Evaluación de la reunión por parte de los participantes.

## SEGUNDO TALLER CON TÉCNICOS DEL ÁREA SOCIAL PFI CANELONES OESTE

**Participantes:** técnicos sociales de los PFI y referente territorial de la DGDR.

### **Objetivos de la reunión:**

- Realizar una primer aproximación para definir el rol del técnico social en los PFI financiados por la DGDR en la zona de Canelones oeste.

### **Cronograma de la reunión:**

#### APERTURA.

10:00HS La referente territorial de la DGDR les da la bienvenida a los participantes y les entrega el programa de la reunión. Se da un tiempo para su lectura a los efectos que les permita situarse en la misma. El programa detalla antecedentes, en qué contexto se realiza la reunión y los objetivos de la misma.

#### DESARROLLO.

10:15HS Presentación de los técnicos que no participaron de la primer reunión (nombre, profesión, PFI donde trabajó y los objetivos del mismo) (30 minutos).

10:30HS Entrega de consignas para su elaboración en forma individual (30 minutos)

11:00HS Puesta en común. (60 minutos)

12:00HS Restitución de los producido en la reunión a cargo de la referente territorial de la DGDR e intercambio a partir de ello (30 minutos)

#### CIERRE.

13:00HS Cierre de la reunión y definición del camino a seguir. (15 minutos)

**Consigna 1** Defina cual entiende **debe ser** el rol de un técnico del área social trabajando en una organización de productores familiares. ¿Cuál debe ser su objetivo de trabajo? ¿Qué tareas debe realizar?

**Consigna 2** Describa cuál **fue** el rol que desempeñó en su experiencia concreta de intervención. ¿Qué tareas realizó? ¿Qué objetivo/s persigió cuando realizó esas tareas?

**Consigna 3** Teniendo en cuenta lo elaborado anteriormente, exponga cuales considera son las limitaciones o dificultades que encontró para un desempeño adecuado del rol.

## **TERCER TALLER CON TÉCNICOS DEL ÁREA SOCIAL PFI CANELONES OESTE**

**Participantes:** técnicos sociales de los PFI y referente territorial de la DGDR.

### **Objetivos de la reunión:**

- Realizar una primer aproximación para definir el rol del técnico social en los PFI financiados por la DGDR en la zona de Canelones oeste, incluyendo el punto de vista de los técnicos.

### **Cronograma de la reunión:**

APERTURA.

10:00 HS La referente de la DGDR les da la bienvenida a los participantes.

Se entrega a los participantes el programa de la reunión y se da un tiempo para su lectura a los efectos de que tengan elementos que les permitan situarse en la misma (10 minutos). El programa detalla antecedentes, en qué contexto se realiza la reunión y los objetivos de la misma.

10:30HS Lectura crítica, en forma intercambiada, de las elaboraciones individuales realizadas en el segundo taller.

11:00HS Puesta en común de las impresiones generadas a partir de la lectura (preguntas, aspectos de la lectura que no quedaron claros, resonancias, críticas, coincidencias, reflexiones que generó la lectura, etc.)

12:00HS Presentación de la sistematización de elaboraciones individuales realizadas en el segundo taller y discusión. La sistematización se realizó en base a los siguientes ítems: objetivos de las intervenciones que identificaron los técnicos sociales, tareas que efectivamente realizaron de acuerdo a su punto de vista, limitaciones / dificultades en el ejercicio del rol identificados por los técnicos sociales, otros.

13:00HS Cierre de la reunión y evaluación del ciclo de talleres.