

Universidad de la República

Facultad de Agronomía

**BALTASAR BRUM EN DESARROLLO,  
SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE  
DESARROLLO LOCAL EN EL TERRITORIO RURAL**

por

Nicolás SPINELLI NIÓN

TESIS presentada como uno de los  
requisitos para obtener el título de  
*Magister* en Desarrollo Rural Sustentable

Montevideo

Uruguay

Diciembre 2013

Tesis aprobada por el tribunal integrado por el Ing. Agr. (PhD) Pedro de Hegedüs, Ing. Agr. (MSc.) Matías Carámbula y Ing. Agr. (MSc.) Virginia Rossi el 20 de diciembre de 2013. Autor: Soc. Nicolás Spinelli. Directora Dra. Mariela Bianco.

<b>Tabla de Contenido</b>
---------------------------

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN .....	II
RESUMEN .....	V
SUMMARY .....	VI
1. <u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
1.2 PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL DE FUNDACIÓN LOGROS.....	4
1.2.1 <u>Diagnóstico e interpretación</u> .....	4
1.2.1.1 Baltasar Brum – Artigas.....	4
1.3 PERFIL SOCIOECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO.....	4
1.4 ANTECEDENTES DE TRABAJO EN LA LOCALIDAD.....	6
1.4.1 <u>Descripción del proyecto</u> .....	6
1.4.2 <u>Generación de componentes del proyecto</u> .....	7
1.4.3 <u>Creación de comisiones de trabajo y grupos</u> .....	8
1.5 SINTESIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO.....	11
1.5.1 <u>Esquema de Marco Lógico</u> .....	12
1.5.1.1 Matriz de Marco Lógico completa.....	13
1.5.2 <u>Caracterización del modelo de proyecto de desarrollo local/territorial</u> .....	17
<u>CAPITULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO CONCEPTUAL</u> .....	18
2.1 EXPERIENCIAS DE DESARROLLO LOCAL EN URUGUAY.....	22
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	24
2.2.1 <u>Perspectiva sobre el Desarrollo Local</u> .....	24
2.2.2 <u>Perspectiva sobre el Desarrollo Rural</u> .....	25
2.2.3 <u>Perspectiva sobre el Desarrollo Rural con enfoque territorial</u> .....	26
2.2.4 <u>Perspectiva sobre la teoría de proyectos</u> .....	27
2.2.5 <u>Sobre los actores del Desarrollo Local</u> .....	28
2.2.6 <u>Sobre el concepto de liderazgo</u> .....	32
2.3 ELEMENTOS CONCEPTUALES.....	32
2.3.1 <u>La promoción del espacio territorial rural</u> .....	32
2.3.2 <u>La participación de “abajo hacia arriba”</u> .....	33
2.3.3 <u>Identidad local</u> .....	36
<u>CAPITULO 3. METODOLOGÍA</u> .....	37

3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 OBJETIVO GENERAL.....	39
3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	39
3.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	39
3.5 ESTUDIO DE CASO.....	40
3.5.1 <u>Selección de universo y muestra</u> .....	41
3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	42
3.7 ETAPAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
<u>CAPITULO 4</u> .....	48
4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	48
4.1.1 <u>Matrices de reconstrucción de la experiencia</u> .....	48
4.2 MODELO OPERACIONAL DE DESARROLLO LOCAL.....	51
4.2.1 <u>Esquema de síntesis</u> .....	61
4.3 ACTORES INVOLUCRADOS.....	62
4.3.1 <u>Análisis de involucrados</u> .....	63
4.3.2 <u>Esquema de relaciones entre actores</u> .....	63
4.3.3 <u>Concertación de la institucionalidad</u> .....	65
4.4. ESTRTAGIAS EN EL TERRITORIO.....	72
<u>CAPITULO 5. SINTESIS Y CONCLUSIONES</u> .....	76
5.1 CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO.....	76
5.1.1 <u>La necesidad de un trabajo multidisciplinario</u> .....	76
5.1.2 <u>Participación de todos los centros educativos de diferentes niveles</u> .....	76
5.1.3 <u>Fortalecimiento del liderazgo local</u> .....	77
5.1.4 <u>Construcción y acumulación de capital social, humano, natural y físico en la comunidad</u> .....	78
5.1.5 <u>Acciones efectivas y concretas</u> .....	79
5.1.6 <u>Creación de comisiones de trabajo</u> .....	79
5.1.7 <u>Generación de redes y alianzas estratégicas</u> .....	80
5.2 LECCIONES APRENDIDAS.....	81
6. <u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	85
7. <u>ANEXOS</u> .....	90
7.1 BALTASAR BRUM EN DESARROLLO, SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO LOCAL EN EL TERRITORIO RURAL.....	90
7.2 ANEXO II.....	101
7.2.1 <u>Pauta semiestructura de entrevista</u> .....	101
7.2.2 <u>Pauta semiestructurada para entrevista grupal</u> .....	101
7.3 ANEXO III.....	103
7.3.1 <u>Características de los entrevistados</u> .....	103
7.4 LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	106

## RESUMEN

Baltasar Brum en desarrollo, sistematización de una experiencia de desarrollo local en el territorio rural.

El presente trabajo es una sistematización de un proyecto de Desarrollo local en una comunidad inserta en el medio rural. Esta particularidad establece una serie de características únicas como experiencia de desarrollo, determinando el perfil del proyecto y la posibilidad de establecer una serie de lecciones aprendidas transferibles a otras comunidades.

El análisis se centró en un periodo de cuatro años y se basó en documentos internos de la organización que gestiona la propuesta así como una serie de entrevistas a los protagonistas de la experiencia.

El trabajo intentó determinar las características del modelo operacional del proyecto de intervención, superando un análisis meramente administrativo de los recursos del proyecto, considerando la experiencia como un marco de aprendizaje y conocimiento sobre aspectos teóricos del desarrollo rural con enfoque territorial. En ese sentido, la estrategia de sistematizar el proyecto, focalizó el análisis sobre la participación, articulación y lógica de los diversos actores involucrados, el reconocimiento de elementos operativos, insumos y herramientas metodológicas pasibles de ser transferidas de forma parcial o total a propuestas de desarrollo generadas desde el propio territorio rural.

**Palabras clave: sistematización, desarrollo local, territorio rural, actores.**

## SUMMARY

Baltasar Brum Developing: Systematization of a Local Development Experience in a Rural Area.

The present study is a systematization of a local development project located at a rural community. This characteristic provides a number of unique features like the experience in development, determining the profile of the project and the possibility of establishing a set of lessons learned as transferable to other communities.

The analysis was limited to four years and it was based in internal documents from the organization that manages the project and interviews with the people who take part in the experience.

This research attempted to determine the characteristics of the operational model of the intervention project, surpassing a merely administrative analysis of the project resources, and taking into consideration the experience as a learning framework and theoretical knowledge of the territorial approach to rural development. In this sense, the strategy of systematizing the project focused the analysis on the participation, articulation and logic of the various actors involved in the project, and on the recognition of operating elements, inputs and methodological tools liable to be transferred whole or in part to development proposals generated from the rural territory.

**Keywords: systematization, local development, rural territory, actors.**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito realizar la sistematización sobre el proceso de intervención de un proyecto de desarrollo local en el medio rural realizado por parte de la Organización No Gubernamental Fundación Logros<sup>1</sup>, en la localidad de Baltasar Brum, departamento de Artigas.

La idea central que impulsa este esfuerzo de sistematización<sup>2</sup> es establecer lecciones aprendidas desde la experiencia que puedan ser proyectadas, adaptadas, replicadas en otras propuestas de intervención en el territorio desde la lógica de proyectos. Por una parte, se intenta reconstruir el trabajo de intervención de la Fundación Logros desde la perspectiva de desarrollo local en el medio rural (cuestión inédita para la organización) como proceso de aprendizaje organizacional. En este sentido, se prioriza la exploración de los alcances del proyecto en el terreno a partir de la gestión realizada y la relación de las hipótesis básicas que vinculan los productos en términos de proyecto y con los objetivos específicos. A su vez, por otra parte,

---

<sup>1</sup> Organización no gubernamental, sin fines de lucro, con personería jurídica otorgada por el Ministerio de Educación y Cultura en el año 2000. Tiene como misión; contribuir al desarrollo social sustentable tomando como punto de partida el desarrollo personal, a través de procesos educativos formales y no formales. La experiencia de la Fundación Logros plantea a través de su Programa Huerta Orgánica en la Escuela un marco de trabajo con la escuela pública utilizando la huerta en invernáculo como herramienta pedagógica y didáctica.

<sup>2</sup> Siguiendo a Frenke y Morgan, citado por Chiappe (2005) se entiende por sistematización: *“... un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica.”* p. 12.

se intentan establecer recomendaciones que se puedan integrar a futuras propuestas institucionales para la gestión de proyectos con perspectivas de desarrollo local y desarrollo rural sustentable.

Los registros propios del proyecto, generados con el objetivo de realizar el seguimiento de los componentes que lo constituyen permiten tener una densa acumulación de información para poder describir en parte, las estrategias, actividades, acciones, herramientas y hallazgos de la intervención en el territorio. El trabajo de sistematización implicó recabar información en base a datos secundarios (el informe del proyecto, registros de campo del líder local, informes de avance, evaluaciones de actividades, registro de reuniones y talleres). Se generó también información primaria a partir de entrevistas semiestructuradas a diversos actores involucrados en el proyecto (docentes, alcalde, productores, integrantes de las comisiones de base) buscando una perspectiva con mayor “objetividad” en relación al equipo técnico directamente involucrado.

Es importante considerar en este caso, que el responsable de la elaboración de este trabajo tiene el doble rol de tesista y de técnico social que participa directamente del proyecto como coordinador general. Esta situación define la “mirada” interna del proceso que repercute en un sesgo directo sobre el relevamiento y la interpretación de los datos relevados para la investigación. Se resigna de forma relativa cierta “ingenuidad” desde el rol del investigador en los hallazgos del fenómeno estudiado dada por el involucramiento personal sobre el objeto de estudio abordado. No obstante, el enfoque cualitativo propuesto y la apertura a integrar la mirada de actores involucrados más indirectamente con el proyecto permite establecer resultados potencialmente significativos en el proceso final de la investigación al no determinar a priori un problema o un grupo de proposiciones a verificar. Los objetivos de la presente tesis son:



**Objetivo general:**

Elaborar la sistematización de la experiencia del proyecto de desarrollo local en Baltasar Brum departamento de Artigas, con el fin de reconstruir un modelo operacional de intervención con escala territorial.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar el modelo operacional (diseño, estrategias, acciones) de la intervención desarrollada en el territorio.
2. Identificar el conjunto de actores sociales que intervienen en el proyecto y los roles que han desplegado en el mismo.
3. Identificar herramientas, componentes del proyecto, metodologías de trabajo que puedan ser replicadas de forma parcial en otras comunidades a través de proyectos elaborados desde el territorio.

El texto se estructura en 5 capítulos. El primer capítulo presenta una descripción del proyecto que se aborda para la sistematización, sus antecedentes, el contexto en el que se desarrolló, los objetivos que guiaron su realización, así como los actores involucrados. Se presenta también el marco conceptual que limita el trabajo de sistematización en una propuesta que sintetiza la perspectiva de desarrollo local y la del desarrollo rural con enfoque territorial en el marco de un proyecto. El segundo capítulo presenta las decisiones metodológicas para el desarrollo de la sistematización, el objeto de estudio, los objetivos, las herramientas de recolección de datos y el proceso de recuperación de la experiencia y sus aprendizajes. El tercer capítulo presenta los resultados del trabajo sobre la base de un análisis descriptivo y explicativo de la experiencia a partir de la reflexión crítica e interpretación de los datos obtenidos. Por último, se presenta el quinto capítulo con reflexiones finales; integrado por conclusiones sobre el proyecto de desarrollo local y lecciones aprendidas incluyendo recomendaciones para

replicar en otras experiencias de desarrollo y buscando la construcción de un modelo operativo para integrar al trabajo en el territorio.

## 1.2 EI PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL DE FUNDACIÓN LOGROS

El proceso comenzó en el año 2009 financiado hasta el año 2011 por Fundación MAPFRE (España) a través de su Instituto de Acción Social, que promueve iniciativas de desarrollo social en América Latina. El ciclo de vida del proyecto se estima finalice para diciembre del año 2013 lo que completa cuatro años de proyecto.

### 1.2.1 Diagnóstico e interpretación

#### 1.2.1.1 Baltasar Brum – Artigas

El Pueblo de Baltasar Brum se encuentra distante a 120 km. de la capital de Artigas a 130 km. de la capital de Salto y a 620 km. de la capital nacional, Montevideo.

Las vías de acceso son muy precarias y los caminos de balastro se encuentran generalmente en mal estado, dificultando el traslado y la conexión con zonas aledañas. Es un pueblo rural que cuenta con 2.531 habitantes según datos del Censo 2011 del INE (Instituto Nacional de Estadística). Las localidades más próximas a Baltasar Brum dentro del departamento de Artigas son; Bella Unión a 65 Km. (con 12.200 habitantes según Censo de INE año 2013) y Tomás Gomensoro a 35 km. (con 2.659 habitantes según Censo de INE año 2013). La región participa de la macro-región conformada por parte de la región noreste que limita con Brasil y del corredor litoral del río Uruguay limítrofe con Argentina.

## 1.3 PERFIL SOCIO ECONÓMICO Y DEMOGRÁFICO DE BALTASAR BRUM

En el año 2002, según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) el 47,7 % de la población rural de la zona de Artigas se encontraba en situación de pobreza. Según datos recientes de INE (2013)

sobre la evolución de la pobreza, los indicadores alcanzan 33,8 % para 2008 en el departamento (el índice más alto de todo el país).

La localidad de Baltasar Brum es una zona donde la hegemonía productiva está dada por la ganadería extensiva y la mayor parte de la mano de obra asalariada fundamentalmente se emplea en esa actividad, no existen actividades agrícolas relevantes. Las ocupaciones de los hombres son básicamente: de jornaleros o trabajadores zafrales, empleados públicos y peones rurales. Según datos del Ministerio de Desarrollo Social (2007) las mujeres están mayoritariamente desempleadas y pocas son empleadas domésticas. Como una isla en el corazón del departamento, Baltasar Brum nació en torno a la actividad ferroviaria; al extinguirse la misma, el aislamiento presagiaba su desaparición, pero contrariamente el pueblo creció, con un gran sentido de pertenencia: tiene su propia bandera, su himno y sus habitantes festejan todos los años el acto fundacional del pueblo durante tres días. En este sentido podemos afirmar de forma relativa que el pueblo de Baltasar Brum tiene base para construir la sustentabilidad de propuestas de desarrollo. Al decir de Cornelia Flora, citada por Chiappe (2002):

*“La sustentabilidad de las comunidades está basada en la resiliencia que posean en respuesta a los cambios en las condiciones del ambiente”.*

La localidad tiene una alta tasa de emigración en busca de fuentes de trabajo y oportunidades de estudio a ciudades vecinas en el territorio o al sur de Brasil, de jóvenes entre 17 y 24 años. Según datos del INE, Artigas es el departamento demográficamente más joven del país por tener la mayor proporción de habitantes menores de 15 años y el menor porcentaje de 65 años o más edad. En Baltasar Brum esta situación se agudiza: es la localidad de Artigas que presenta la menor incidencia de la población adulta

mayor (el 7% tiene más de 65 años) y la mayor incidencia de niños y niñas (el 36% tiene menos de 14 años.)

#### 1.4 ANTECEDENTES DE TRABAJO EN LA LOCALIDAD DE BALTASAR BRUM

Desde el año 2002, Fundación Logros está apoyando los proyectos escolares de la escuela nº 77 y posteriormente de la escuela nº 23 a partir del Programa Huerta Orgánica en la Escuela. Desde el proyecto escolar se realizó un profundo trabajo de investigación sobre el impacto del proyecto en la comunidad, a cargo del Maestro Marcos Arzuaga (2008).

La Fundación Logros asume el desafío de un proyecto piloto de Desarrollo Local en el año 2009, teniendo como base de trabajo la escuela urbana en el medio rural y el liderazgo local de un maestro que ha tomado el proyecto educativo de huerta como un disparador para incluir a la comunidad en lo curricular y el desarrollo comunitario.

##### 1.4.1 Descripción del proyecto

El proyecto se plantea mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria. En tal sentido, además de los efectos positivos de la producción orgánica sobre la salud de los productores, así como los efectos sobre la mejora en la biodiversidad, se propone la consideración de 3 componentes productivos – económicos claramente diferenciados: por un lado, la producción de cultivos orgánicos a campo y en invernáculo en los predios de los productores para autoconsumo familiar y en un predio común para la venta en el mercado local y regional; por otro lado, la producción de cultivos bajo cubierta con destino a la multiplicación de semillas orgánicas para mantener la producción con semillas locales a mediano plazo y para la venta en el mercado regional a largo plazo. Por último, la participación de mujeres de la comunidad a través de un grupo de artesanas en lana que exportan su producción y que elaboran prendas para el mercado local y departamental.

Desde el aspecto social, se promueve la integración de las familias de productores a partir de la participación de las mujeres en el proceso productivo y educativo del proyecto. Por otra parte, se rescatan conocimientos locales sobre producción no siempre potenciados desde la práctica en los hogares, a través de capacitaciones específicas y del vínculo de instituciones como el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria) Salto Grande y sus técnicos en el seguimiento. La integración de las familias al “mundo del trabajo” permite dar a las personas una identidad, a partir de su posición en el proceso de producción. El reconocimiento social del rol productivo de las personas, la reproducción material de las familias desde la autogestión a partir de la producción en el ámbito local permite darle un sentido de integración y cohesión social entre individuos y su medio social.

Desde el aspecto cultural, se potencia el capital humano de las personas involucradas, reconocido en las capacidades instrumentales hasta el desarrollo de actitudes vinculadas con su desarrollo personal. Esto se promueve a partir de encuentros y capacitaciones enfocadas desde una “mirada” integral del desarrollo humano y la propuesta de talleres de educación no formal en oficios, expresión artística de diversas disciplinas y espacios para la práctica de actividades recreativas y deportivas. Este componente es gestionado a través de un grupo de base local de jóvenes adolescentes con propuestas de cursos y talleres (danza, inglés, talabartería, guitarra, teatro, órgano, karate, ciclismo, informática, reciclaje, crochet, batería, recreación y deporte). Entre estas actividades se cuentan los viajes anuales realizados por estudiantes de secundaria en el nivel de bachillerato a las ciudades de Salto y Montevideo para conocer la oferta educativa a nivel terciario.

#### 1.4.2 Generación de componentes del proyecto en base a las necesidades de la comunidad

Se realizó un diagnóstico participativo en el territorio de las necesidades recreativas, educativas, culturales y productivas por parte de los propios pobladores de la localidad.

*“A mí que me gusta lo social y uno ve las necesidades del pueblo y no podía hacer muchas cosas que queríamos porque no podíamos, ahora gracias a la Fundación se concretaron varias obras. Me siento muy bien al trabajar por nuestro pueblo junto a los jóvenes del grupo de recreación, siempre trabajé y trabajo por la comunidad sin fines de lucro.” (integrante del Club de Leones y de la comisión de recreación).*

*“En recreación como grupo he notado la alegría de los chiquilines cuando le damos clase de guitarra, como no tuvieron oportunidad les damos clases los que tenemos beca como una actividad comunitaria. Me da la impresión que ellos están aún más entusiasmado que nosotros. Me siento muy feliz al realizar esta actividad. Lo importante es que se están logrando muchas cosas y que la Fundación nos escucha y apoya nuestros planteos. Muchos compañeros no creían en el proyecto y decían que siempre se prometía y nunca se concretaba.” (integrante de la comisión de recreación).*

Una vez determinadas las actividades y componentes en base al diagnóstico se crean comisiones de trabajo intergeneracionales con la referencia del líder local.

#### 1.4.3 Creación de comisiones de trabajo y grupos

Se han conformado 4 comisiones de trabajo intergeneracionales hasta el año 2013: recreación, salidas Laborales, salud y arbolado de espacios

públicos. Asimismo se conformó un grupo de 21 productores familiares y un grupo de 16 tejedoras artesanales trabajando para la empresa Manos del Uruguay<sup>3</sup>.

Se “rescatan” recursos humanos con experiencia y formación en diversas disciplinas y oficios, por ejemplo, los docentes de los cursos y talleres que son todos oriundos de la localidad y tal vez no habían tenido la oportunidad de desarrollar sus conocimientos y aprendizajes hasta el momento de la propuesta del proyecto. En este sentido, las personas involucradas lograron desarrollar diversos roles en la comunidad; el policía comunitario se desempeña como docente de talabartería, la secretaria de la sociedad fomento de Cabellos es la profesora de inglés, el profesor de Biología del liceo es el docente de karate, el profesor de guitarra es esquilador, el profesor de ciclismo es uno de los pequeños productores de la zona. La experiencia permitió recuperar así las competencias personales en aspectos de carácter cultural, recreativo y productivo brindando una alternativa a la población de un espacio de desarrollo personal desde lo cultural e instrumental que no existía o se había perdido (recursos humanos como docentes y como participantes de su formación).

En el contexto del proyecto se formó un grupo de agricultores familiares<sup>4</sup> (padres de niños escolares que hicieron la experiencia inicial en la

---

<sup>3</sup> Se asume la concepción teórica de grupos establecida por Enrique Pichón Riviere en “El proceso grupal”, en tal sentido extractamos la definición del Artículo Aprendiendo Extensión en Grupo: *“un conjunto restringido de personas, que ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen, en forma explícita o implícita, llevar a cabo una tarea que constituye su finalidad. Estas personas interactúan a través de complejos mecanismos de adjudicación y asunción de roles.”* p. 303. En Extensión: reflexiones para la intervención en el medio rural y urbano (2006). Se asume esta definición tanto para los grupos como para las comisiones en el proyecto.

<sup>4</sup> La concepción de producción familiar responde al uso mayoritario, no excluyente, de trabajo de integrantes de la familia en un establecimiento rural. Piñeiro, D. s/f.

escuela), los que recibieron capacitación e insumos por parte de Fundación Logros e INIA Salto Grande para la producción orgánica. Se propusieron una serie de alternativas de mejoras de la producción para autoabastecimiento en base a un trabajo de diagnóstico en conjunto entre técnicos y productores donde se reconocen 5 limitantes al proceso de producción en sus predios. Se mencionan en escala ascendente; agua (falta de disponibilidad, fuente), semillas (falta de disponibilidad, mala calidad de las que tienen o consiguen), abono orgánico (falta de disponibilidad y falta de conocimiento para su elaboración), tiempo para dedicarle a la huerta (en comparación a otras actividades, la huerta no es ponderada como una actividad productiva en relación a las zafras) y animales de producción y domésticos sueltos por la localidad que ingresan al predio donde se ubican las huertas.

Un aspecto positivo que surge del proyecto y que se identifica a partir de las entrevistas con los productores es el espacio de interacción, participación y vínculo con sus pares.

*“Tuve la oportunidad de conocer y relacionarme con personas que tenía poco trato a través de las reuniones. He crecido en los conocimientos al compartir el tiempo con vecinos y técnicos de la Fundación en relación a la producción orgánica. Siento que tengo más confianza en mi y trato de apoyar a los demás creyendo que en el futuro este proyecto dará buenos frutos.” (Integrante C del grupo de productores orgánicos).*

Dada la consolidación de la masa crítica vinculada a la producción orgánica en cuatro años de proyecto, se propone por parte del grupo de productores familiares el desarrollo de un predio común entre 6 productores



familiares compartiendo los medios de producción (tanque australiano, bomba de agua, pozo, invernáculo y vivero) en un terreno de 6 hectáreas donadas a Fundación Logros.

### 1.5 SÍNTESIS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO

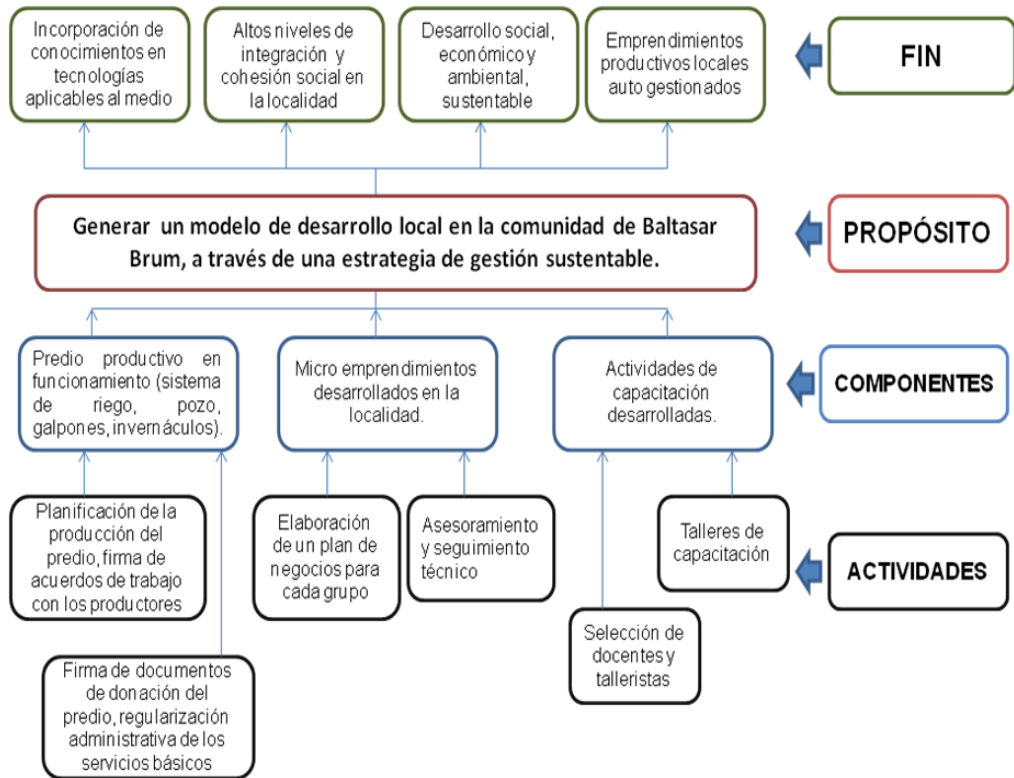
El proceso de definición y constitución del proyecto se plantea en etapas. La primera corresponde con un acercamiento al territorio, en clave de diagnóstico, en base a datos secundarios, reuniones, talleres y entrevistas semiestructuradas con referentes locales.

En una segunda etapa, ya definidos los componentes del proyecto, se determinan los participantes directos e indirectos, las unidades de análisis para el monitoreo, evaluación y la creación de un sistema de información, determinando aspectos transversales al desarrollo del proyecto (productivos, educativos, culturales, económicos).

Una tercera etapa, se centra en la recolección de datos sobre el proceso de desarrollo del proyecto, realizando un monitoreo de las actividades y objetivos planteados. En tal sentido, se realizan una serie de reuniones grupales y entrevistas estructuradas con los involucrados para conocer su punto de vista sobre el proceso del proyecto y las estrategias y capitales construidos y movilizados por los actores sociales.

En la última etapa, se plantea establecer una evaluación del proyecto que permita explorar las relaciones de los procesos y los recursos con los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos. Establecer los relativos impactos del proyecto, nos dará insumos para aproximarnos a un modelo de la propuesta de desarrollo del proyecto y poder establecer un sistema de información en base a resultados. La sistematización permitirá realizar un posterior análisis comparativo con experiencias a nivel nacional y regional, dentro de un mapa de experiencias de desarrollo territorial, con el fin de aportar nuevas perspectivas y conocimientos en este sentido.

### 1.5.1 Esquema de Marco Lógico



Esquema 1. Elaboración propia en base los informes internos del proyecto.

1.5.1.1 Matriz de Marco Lógico completa

	RESÚMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	<p>F1. Contribuir al desarrollo social, económico y cultural sustentable de la comunidad de Baltasar Brum.</p> <p>F2. Establecer emprendimientos productivos locales auto gestionados</p> <p>F3. Alto niveles de integración y cohesión social en la localidad.</p>	<p>1.1 Al finalizar el proyecto queda instalada la infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades culturales y recreativas en la localidad.</p> <p>2.1 Al finalizar el proyecto queda instalada la infraestructura necesaria para la producción agroecológica con los medios de producción necesarios gestionado y administrado por los beneficiarios en la localidad.</p> <p>3.1 Conformación de una red de actores locales, departamentales y regionales integrados al trabajo en la localidad.</p>	<p>1.1.1 Registro fotográfico.</p> <p>1.2.1. Registro fotográfico.</p> <p>1.3.1. Convenios y proyectos de desarrollo en desarrollados en la localidad</p>	

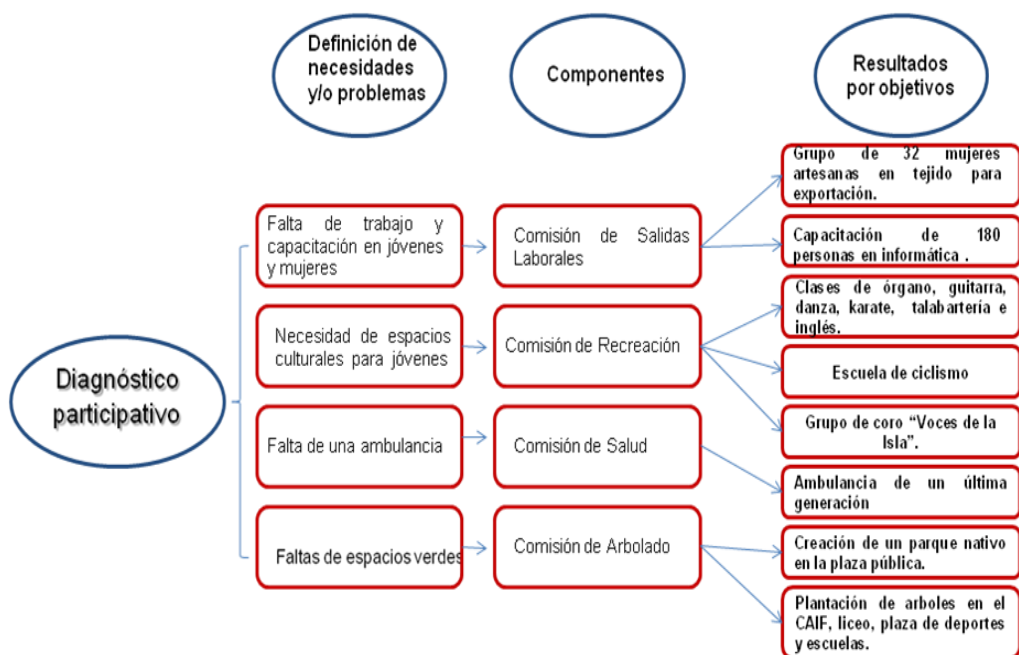
<b>PROPÓSITO</b>	<p>P1. Generar un modelo de desarrollo local en la comunidad de Baltasar Brum, a través de una estrategia de gestión sustentable.</p>	<p>P1.1 Se establecen al menos 5 actividades de carácter recreativo y cultural en la localidad al finalizar el primer año del proyecto.</p>	<p>1.1.1 Registro interno del proyecto (lista de participantes, evaluaciones de las actividades). 1.1.1.1 Registro fotográfico de las actividades.</p>	<p>Se consiguen talleristas para el desarrollo de las actividades en la localidad.</p>
		<p>P1.2 El 100% de los productores beneficiarios y sus familias tienen un incremento en sus ingresos netos del 50% al finalizar el proyecto.</p>	<p>1.1.2 Encuesta de línea de base sobre el ingreso de productores y sus familias involucradas en el proyecto.</p>	<p>Se genera la confianza necesaria entre técnicos y beneficiarios para levantar los datos de la línea de base.</p>
		<p>P1.3 Centro de producción agroecológico y educativo instalado al finalizar el proyecto.</p>	<p>11.3. El predio productivo tiene al menos tres sistemas de producción diversificados (producción de semillas y arboles nativos, producción de hortalizas y verduras y cría de animales de granja).</p>	<p>Se logran alianzas estratégicas locales públicas y privadas.</p>

<b>COMPONENTES</b>	<p>C1. Programa de capacitaciones en técnicas básicas de agricultura orgánica, desarrollo personal y organizacional desarrollado.</p>	<p>C1.1 Un total de 20 encuentros de capacitación en producción orgánica entre el primer y segundo año de ejecución del Proyecto.</p> <p>C1.2 Un total de 10 encuentros de capacitación en desarrollo personal entre el segundo y tercer año del proyecto.</p>	<p>1.1.1 Registros internos del proyecto.</p> <p>1.1.1.1 Registro fotográfico de las jornadas de capacitación.</p> <p>1.1.1.2 Lista de participantes de los encuentros de capacitación.</p>	<p>Existe un manifiesto interés y motivación por parte de los beneficiarios del proyecto en aprender e incorporar conocimientos sobre tecnologías aplicadas al medio rural y técnicas básicas en agricultura orgánica.</p>
	<p>C2. Microemprendimientos desarrollados en la localidad.</p>	<p>C2.1 Al menos 2 grupos de trabajo desarrollando un emprendimiento autogestionado al finalizar el proyecto.</p> <p>C2.2 Elaboración de un plan de negocios para cada grupo de trabajo al finalizar los primeros 2 años del proyecto.</p> <p>C2.3 Formalización de al menos un grupo de trabajo como cooperativa social o productiva.</p>	<p>2.1.1. Registros internos del proyecto.</p> <p>2.1.1.1 Descripción de los planes de negocio.</p> <p>2.1.1.1.1 Registro como cooperativas de los grupos de trabajo.</p>	<p>Se mantiene el compromiso y la motivación de los grupos de trabajo hasta llegar a su formalización como cooperativa.</p>
	<p>C3. Predio productivo en funcionamiento.</p>	<p>C3.1 Infraestructura para la producción orgánica (2 invernáculos, tanque australiano, sistema de riego establecido al finalizar los primeros 2 años del proyecto.</p>	<p>3.1.1 Registros internos del proyecto.</p> <p>3.1.1.1 Registro fotográfico.</p>	<p>Se logra la firma de la donación del predio de 6 hectáreas a Fundación Logros para la instalación de la infraestructura para la producción orgánica.</p>

<b>ACTIVIDADES</b>	A1.1 Diseñar los programas de capacitaciones.	Presupuesto para el diseño de programas de capacitación USD 2.000.	Informe de ejecución presupuestal.	Se logra establecer un equipo de docentes y profesionales necesarios para las capacitaciones proyectadas para los grupos de trabajo.	
	A1.2 Definir cronograma y coordinación de actividades de capacitación.	Presupuesto coordinación interinstitucional y logística USD 2.000	Informe de ejecución presupuestal.		
	A1.3 Establecer el equipo de docentes del proyecto.	Presupuesto selección y contratación de idóneos USD 8.000	Informe de ejecución presupuestal.		
	A2.1 Jornadas de trabajo para la elaboración de planes de negocios.	Presupuesto en honorarios para la elaboración de planes de negocio USD 5.000	Registro de convenios y alcance de convenios firmados.	La financiación es aprobada por la cooperación internacional.	
	A2.2 Firmas de acuerdos entre grupos de trabajo.	Presupuesto para gasto de funcionamiento del proyecto por 2 años USD 50.000			Informe de ejecución presupuestal.
	A2.3 Establecimiento de vínculos con los programas de microcrédito y capacitaciones con diversas instituciones,				
	A3.1 Armado de los invernáculos en los centros educativos.	Presupuesto en recursos humanos y materiales para los invernáculos USD 15.000.	Informe de ejecución presupuestal.	Los desembolsos se integran dentro del cronograma establecido entre la Fundación Logros y el Instituto de Acción Social de MAPFRE.	
	A3.2 Jornadas de construcción del tanque australiano.	Presupuesto de materiales y mano de obra para el tanque australiano: USD 20.000.	Informe de ejecución presupuestal.		
	A3.3 Jornadas de instalación del riego en el predio (pozo, bomba)	Presupuesto en recursos humanos y materiales para sistema de riego: USD 10.000.	Informe de ejecución presupuestal.		

### 1.5.2 Caracterización del modelo de proyecto de desarrollo local / territorial

Esquema 2. Proceso de constitución de las comisiones de trabajo:



Esquema 3. Proceso de trabajo con el grupo de productores:



## CAPITULO 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO CONCEPTUAL

La sociedad uruguaya de principios de siglo XX fue estructurada desde la sociedad política, con un Estado fuerte; su macrocefalia le permitía concentrar el poder político y redistribuir los beneficios que le brindaban favorables coyunturas internacionales y políticas de Estado. Contó además con un sistema educativo que funcionó como nivelador cultural y homogeneizador social, con un sindicalismo fuerte durante las primeras décadas, con una democracia republicana y representativa ampliada. Esta tendencia se ha generalizado en diversos niveles en el continente. La historia de las sociedades latinoamericanas ha mostrado la fuerte centralización de poder en torno a la cúpula estatal; en este sentido se han desarrollado diversas lógicas en sus instituciones, considerando a Filgueira *et al* (1994):

*“Los Estados latinoamericanos fueron los protagonistas de la construcción nacional, convirtiéndose en garantes de la unidad política y en impulsores de los procesos de desarrollo. Evidentemente este perfil estatal no es idéntico en todos los países y admite sensibles variaciones que pueden llegar a marcar diferencias importantes. Sin embargo, la tendencia a la centralización y a la eliminación de las autonomías locales parece haber sido una constante en prácticamente todos los países”.*

Desde la década del sesenta pero más profundamente a partir de la década del setenta, el marcado proceso de crisis de carácter estructural de los países de América Latina, llevó a promover el debate de los modelos de desarrollo en la región, al decir de Arocena (2001):

*“En América Latina, este modo de organización social y de desarrollo comenzó a mostrar los signos de una fuerte crisis en la década de los setenta. Hacia adentro de cada país, los*



*Estados iniciaron un proceso de debilitamiento, los planteos de privatización se fueron afirmando; las regiones, las provincias, las sociedades locales, reivindicaron sus respectivas autonomías”.*

Las iniciativas locales desde una perspectiva de desarrollo fueron ganando lentamente consenso como alternativa para abordar crisis regionales y mundiales.<sup>5</sup> Los cambios de perspectivas proponían para el debate ejes conceptuales como el territorio, la identidad local o la participación. Pero la mayor crítica estaba vinculada al modelo de acumulación y reformas promovido por el denominado “Consenso de Washington” a partir de la década del ochenta, en el que la hipótesis de generar crecimiento económico desde la economía de mercado como reforma fundamental produciría mejoras en los niveles de calidad de vida de las sociedades en desarrollo, equiparando el concepto de crecimiento económico al de desarrollo.

Uruguay históricamente ha sido un país con índices de desarrollo humano medios o altos; sin embargo en las últimas décadas la evolución de los indicadores de desarrollo humano ha sido lenta en comparación con otros países. Realizando una revisión bibliográfica de los clásicos informes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en clave comparativa, desde el 2001 hasta 2008, la situación por departamentos en relación al Desarrollo Humano es muy heterogénea, sin embargo existen diferencias estructurales que permiten establecer los desequilibrios territoriales más notorios, donde el departamento de Artigas se ubica dentro del grupo de departamentos de más bajo desarrollo humano.

---

<sup>5</sup> Crisis Mexicana (1994-95) y crisis asiática (1997-98).

Ordenamiento de los departamentos según IDH en 1991, 1996, 2002 y 2005

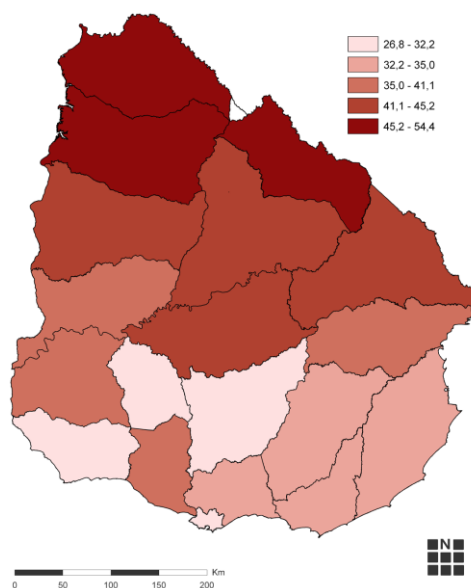
Departamentos	IDH			IDHM	
	1991	1996	2002	2005	2005
Artigas	16	12	19	17	19
Rivera	19	19	19	19	17
Tacuarembó	13	15	12	13	16
Soriano	9	9	11	11	12
Salto	11	14	16	15	15
Paysandú	7	6	10	10	10
Río Negro	5	5	5	5	13
Cerro Largo	17	18	17	16	18
Rocha	12	11	9	9	8
Treinta y Tres	14	13	14	12	14
Durazno	6	8	8	8	4
Flores	2	4	4	2	2
Florida	8	7	6	6	6
Lavalleja	10	10	7	7	7
Maldonado	3	2	3	4	5
Canelones	15	17	15	18	11
Colonia	4	3	2	3	3
San José	18	16	13	14	9
Montevideo	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia en base al Informe sobre desarrollo humano en Uruguay 2008. Política, políticas y desarrollo humano. Cuadro 1.14. pág 87.

El cuadro muestra claramente la tendencia histórica de Desarrollo Humano que presentan los departamentos, donde Artigas y Rivera se colocan en los territorios con menor IDH y Montevideo mantiene una tendencia con el mayor IDH.

Estudios<sup>6</sup> más recientes sobre las desigualdades territoriales en base al cálculo realizado en relación a las Necesidades Básicas Insatisfechas por departamentos, demuestra que el departamento de Artigas presenta la mayor cantidad de población con al menos una NBI en relación al resto del país.<sup>7</sup>

MAPA 1. PORCENTAJE DE POBLACIÓN CON AL MENOS UNA NBI POR DEPARTAMENTO. AÑO 2011



Fuente: Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay / Las Necesidades Básicas Insatisfechas, elaborado a partir de los Censos 2011.

<sup>6</sup> INE et al. 2013. Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay. Las Necesidades Básicas Insatisfechas a partir de los Censos 2011. Uruguay. (Fascículo 1).

<sup>7</sup> Ibidem. Pág. 31.

CUADRO 1. PORCENTAJE DE POBLACIÓN CON AL MENOS UNA NBI POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	%
Artigas	54,4
Salto	49,4
Rivera	45,4
Tacuarembó	45,2
Cerro Largo	44,8
Durazno	42
Paysandú	41,4
Treinta y Tres	41,1
Río Negro	38,9
Soriano	38,9
San José	35,7
Rocha	35
Maldonado	34,5
Lavalleja	33,6
Canelones	33,6
Florida	32,2
Colonia	30,3
Flores	28,6
Montevideo	26,8

Fuente: Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay / Las Necesidades Básicas Insatisfechas, elaborado a partir de los Censos 2011.

La presente revisión demuestra que por más de dos décadas el departamento de Artigas sostiene una situación de relativa vulnerabilidad estructural en algunos indicadores socioeconómicos en relación al resto del país. En este sentido, proponer proyectos de desarrollo local tiene fundamentos empíricos que determinan la prioridad al momento de establecer los destinos de la cooperación internacional y nacional.

## 2.1 EXPERIENCIAS ANTECEDENTES DE DESARROLLO LOCAL EN URUGUAY

Hace más de dos décadas se vienen desarrollando experiencias de desarrollo local en el territorio, básicamente en el marco de los procesos de descentralización de los gobiernos departamentales. Paralelamente a los

proyectos y programas con este enfoque, la producción teórica y conceptual ha sido abundante y se han generado en estos años espacios de debate sobre lo local, regional, nacional y global con énfasis en la perspectiva de desarrollo.<sup>8</sup>

Las estrategias de Desarrollo Rural generadas en la década del '90, conforman los antecedentes más recientes de lo que podemos definir como experiencias de Desarrollo en tal sentido, más conocidas como estrategias PRE- PRO<sup>9</sup>. Estas se caracterizaron por tener un fuerte énfasis sectorial de corte empresarial, desestimando un enfoque de carácter territorial o local<sup>10</sup>.

Estas iniciativas fueron denominadas “programas pobres para pobres” (Etcheverri, 2003), enfocados básicamente en la reducción de la pobreza rural a partir del desarrollo agropecuario. Tuvieron un fuerte financiamiento externo (BID, FIDA, Banco Mundial), no logrando concretar una articulación

---

<sup>8</sup> Ver de Hegedüs y Vassallo. 2005. Uruguay. Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural con enfoque territorial en los Departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó. IICA

<sup>9</sup> Algunas referencias bibliográficas de la construcción teórica y conceptual en relación a este tema son: Rivor, A.: “Nuevas formas de gestión local: redes y gobernanza. Participación ciudadana y descentralización en la ciudad de Montevideo.” Acceso al texto completo: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/becas/1999/rivoir.pdf>, Cossia, L.; “La cuestión regional y local en America Latina”. ILPES –CEPAL, Noviembre 2003; Arocena, J. “Centralización y deslocalización: la búsqueda de alternativas.” CLAEH. 2003, Arocena, J. “El desarrollo local: un desafío contemporáneo”. Nueva Sociedad, Caracas, 1995. Raffaghelli, J.; “Retos de desarrollar las condiciones para la participación ciudadana en escenarios locales”. Argentina. 2008.

<sup>10</sup> En este sentido nos referimos a los Proyectos y Programas como el PRONADEGA, PREDEG, PRENADER, PRONAPPA-FIDA, desarrollados en los últimos 20 años por parte del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca.

entre las propuestas, lo que generó una fuerte autonomía entre sí y con organismos públicos tradicionales vinculados al Desarrollo Rural.

## 2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Para aproximarnos a las propuestas de intervención en clave de desarrollo incorporamos la perspectiva del concepto propuesta por Gallicchio (2002:27):

*“Por modo de desarrollo se entienden las diferentes formas que fue tomando la estructura socioeconómica local en el territorio estudiado y las lógicas que pautaron sus grandes transformaciones. Dos dimensiones surgen de este tipo de análisis: el grado de integralidad del proceso de desarrollo y la capacidad de elaboración de respuestas diferenciadas ante los cambios del entorno.”*

Aproximarnos al modo de desarrollo, a nivel local, nos permite por un lado, avanzar en el modelo operativo en cuanto a las características distintivas de esta propuesta en relación a otras experiencias. Por otra parte, considerar este aspecto nos exige poner foco en el análisis sobre la articulación de las políticas públicas nacionales y departamentales con el proyecto local para estimar el contexto histórico de la propuesta.

### 2.2.1 Perspectiva sobre el desarrollo local

Cuando nos referimos al desarrollo local como base conceptual aludimos específicamente a un territorio. Existe un marco geográfico de referencia inherente a la propia perspectiva pero no es un concepto acabado en lo espacial, sino que es un marco de articulación de diversas dimensiones (económica, social, cultural, ambiental, política). Al decir de Arocena (2001):

*“lo fundamental de los procesos de desarrollo local es lograr al mismo tiempo, la especificidad de lo local con la*

*integración necesaria en los procesos que trascienden las sociedades locales y regionales, es decir, con la integración necesaria de esos procesos a una economía y a una sociedad que es necesariamente nacional, necesariamente supranacional y necesariamente planetaria”.*

Por lo antedicho, la perspectiva de un desarrollo con enfoque local, plantea un continuo local- global, más que en relación dicotómica, como una relación de fuerzas en interacción y articulación de las dimensiones antes mencionadas.

### 2.2.2 Perspectiva sobre el desarrollo rural

Por Desarrollo Rural entendemos:

*“el pasaje de un estadio de desarrollo de un espacio rural, caracterizado por condiciones en que predominan las Necesidades Básicas Insatisfechas, en forma individual y colectiva, a otro estadio con condiciones que permiten un mejor desarrollo de las personas por una mayor satisfacción de las Necesidades Básicas, a través de un proceso basado en la participación creciente de la población implicada en la gestión económica y social” (Vassallo, 2001).*

Esta perspectiva considera de forma permanente la pobreza rural y la satisfacción de las necesidades básicas como una dimensión a abordar en los espacios rurales desde la intervención en el territorio. De la definición surge la necesidad de fortalecer la institucionalidad local como estrategia para generar la articulación de los diversos actores locales entre sí y con los regionales y nacionales. La misma implica la promoción de la participación de los pobladores vinculados a los contextos donde se desarrollan programas o políticas de Desarrollo Rural.

### 2.2.3 Perspectiva sobre el desarrollo rural con enfoque territorial

Someramente se plantean algunas características de las estrategias de este enfoque, que podemos distinguir en niveles generales micro y macro. Reiteramos el énfasis de las estrategias en el territorio, como un espacio constituido socialmente, donde la identidad local (aspecto clave de la construcción de las estrategias) se construye en base a compartir valores y normas socialmente constituidas en el territorio. Las propuestas de acciones colectivas, a partir del vínculo entre organizaciones para integrarse al proceso de desarrollo de diversas zonas y potenciar el territorio como punto neurálgico de propuestas de desarrollo con este enfoque, son parte componente de las estrategias presentadas en algunas experiencias (Schejtman A. et al, 2003).

Para aproximarnos a una definición concreta de este concepto elegimos la propuesta de carácter operacional de Schejtman y Berdegúe (2003) que define al DTR cómo:

*“...un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios.”*

El desarrollo de la definición permite incorporar algunos elementos sobre estrategias hacia el desarrollo rural que no están explícitos en otros enfoques; la concertación del desarrollo institucional y las cadenas



productivas, la ampliación del concepto de lo rural, incorporando a los aspectos demográficos de los territorios rurales los vínculos funcionales (productivos y de servicios) con pueblos o ciudades, tipologías de territorios que relacionan el objetivo de disminuir la pobreza rural con estrategias de desarrollo vinculadas con las características de desarrollo rural antes mencionadas en este mismo párrafo.

#### 2.2.4 Perspectiva sobre la teoría de proyectos

Desde esta perspectiva se quiere hacer referencia específicamente a los proyectos sociales. El aspecto “vertebral” de este enfoque es el interés por el desarrollo social y el bienestar humano. Siguiendo la perspectiva de Cesar Aguiar (2008) definimos Proyecto:

*“se refiere, en este contexto, a una forma de considerar una unidad de recursos aplicados al logro de uno o más objetivos.”*

Necesariamente debemos profundizar en el concepto y en la definición de carácter analítico, se define como “proyecto” una propuesta en la medida que se distinga su lógica interna y sea pasible de una forma de administración, gestión y evaluación en su aplicación.

El carácter operacional de la intervención en el territorio es prioritario en la construcción de la sistematización que se pretende elaborar, por lo que la descripción de este modelo de escala local es un eje fundamental del presente trabajo. Las propuestas teóricas vinculadas a las perspectivas presentadas son la base para proyectar el análisis que se recoge en la práctica “puramente” empírica, en tal sentido, se pretende establecer un ejercicio sistemático entre resultados y prácticas y las teorías que las sustentan.

La decisión de aproximarnos a un modelo operacional, nos lleva en primer lugar a definir que entendemos por tal concepto:

*“Es un proyecto trazado a priori, con el objeto de provocar una transformación deliberada del contexto y la esencia de una sociedad rural determinada” (Vassallo, 2008, p.8)*

Si bien la definición plantea una preconstrucción del proyecto, es importante establecer claramente que la sistematización que se pretende elaborar articula las proposiciones establecidas previo ingreso al terreno con lo que efectivamente se desarrolló y las perspectiva de los actores involucrados, en un proceso dinámico que no pretende establecer un modelo acabado desde lo conceptual y operacional. Por este motivo, el modelo operacional guía la intervención en el territorio pero ésta no se agota en él.

Esta perspectiva implica establecer claramente el contexto espacio - temporal donde se desarrolla la intervención del proyecto, desde diversas dimensiones (económica, social, cultural). Asimismo es fundamental reconocer claramente cuál es el problema a abordar por el proyecto para transformar la realidad específica.

#### 2.2.5 Sobre los actores del desarrollo local

La expresión, “sistema de actores”, utilizada por José Arocena (2001) se refiere a la articulación de diferentes protagonistas de la escena local pero considerando una coyuntura concreta. Este concepto es retomado por Gallicchio et al. (2002:28) para analizar experiencias de Desarrollo local en clave de sistematización:

*“Por sistema de actores entendemos la totalidad de los agentes que han intervenido en el proceso de desarrollo del área estudiada y las características de sus interacciones. Incluimos también el análisis de la mayor o menor*

*complejidad de la red de actores, los niveles de articulación y de constitución de alianzas internas del sistema y la relación local-global. La relación actor local-actor global es una de las dimensiones fundamentales en estos procesos, dado que el sistema de actores local se constituye en buena medida en torno a esta interacción.*

*Los sistemas locales de actores están fuertemente condicionados por la capacidad para generar un grupo dirigente con posibilidades reales de liderar procesos y elaborar un proyecto colectivo permanente: son los actores clave o líderes del proceso. Este grupo debe poseer un grado de legitimación que le otorgue el suficiente reconocimiento del conjunto del tejido social local.”*

En este sentido es interesante abordar una descripción parcial sobre las características de algunos de los actores vinculados al proyecto de desarrollo, por sus intereses colectivos y por su posición en la red de relaciones entre los mismos.

El desarrollo a escala local implica necesariamente la concertación de una serie de actores locales entendidos, según Arocena (2001: p.44) como:

*“...individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local.”*

Estos actores heterogéneos en cuanto a sus racionalidades tienen una escala de intervención diferente dentro del marco del territorio con un denominador común; establecer propuestas de mejora de la sociedad local:

*“...bajo la fórmula actor local entendemos todos aquellos agentes que en el campo político, económico, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a*

*capitalizar mejor las potencialidades locales”* (Arocena, 2001).

Los proyectos de desarrollo local implican necesariamente la construcción de visiones compartidas o al menos negociadas entre los diversos actores lo que estimula la articulación dentro de espacios de participación de diversas actividades e intereses que se gestionan y ejecutan de forma compartida o lideradas por uno o varios actores pero integrando propuestas comunes construidas (en conflicto o en consenso) por todos los participantes (Alonso, 2004). Este último aspecto, parece ser el proceso iniciático de la toma de responsabilidad sobre lo que se define operativamente en relación a una visión de desarrollo, como síntesis de las diferentes racionalidades locales. La presencia de un sistema de actores locales asegura una construcción colectiva de los proyectos de desarrollo, aunque no se presenten o construyan espacios para retroalimentar las propuestas o para priorizar los componentes de tales proyectos. La escala local asegura redefinir proyectos que se propongan desde una lógica vertical u horizontal sin espacios legítimos de participación ya que los beneficiarios directos son en su mayoría los propios actores involucrados en los proyectos (González, 2007).

Profundizando sobre este aspecto parece interesante presentar la tipología construida por Osvaldo Alonso (2004), que tiene el potencial de establecer una densa descripción para las categorías de actor social y actor local en relación a proyectos de desarrollo de escala local. No vamos a establecer en esta sección la relación entre los diversos actores sociales y sus lógicas, simplemente vamos a mencionar las categorías previstas por el autor para retomar los conceptos en el análisis del proyecto que pretendemos sistematizar. De su análisis se distinguen:

a) *Actores estrictamente locales:* son aquellos cuya acción se desarrolla totalmente dentro del sistema de acción local y, por lo tanto, se reproducen a

través de las relaciones sociales locales, el elemento clave es que fuera de esas relaciones pierden su identidad y desaparecen como actores. Es el caso de los agentes económicos que colocan su producción o mercancías en el mercado local y de los actores políticos cuyo poder depende de su participación en las relaciones políticas locales. También de los que participan de actividades sociales, culturales, deportivas y reivindicativas y cuya esfera de acción e identidad están determinadas por sus actividades en el sistema de acción local.

b) *Actores parcialmente locales:* si bien pertenecen a la localidad su actividad, y por lo tanto su reproducción como actores, trasciende el sistema de relaciones locales. Son empresarios o comerciantes que intercambian insumos y productos con agentes de mercados no locales, también los dirigentes políticos o sociales, o personalidades de la ciencia, la cultura y el deporte, cuya esfera de acción supera los límites de la localidad.

c) *Actores no locales que participan de la actividad local:* en este caso se trata de actores externos que desarrollan actividades en la localidad a través de sucursales, agencias o anexos. El lugar de la decisión es externo y, por lo tanto, sus representantes locales tienen restringida su capacidad de acción. Los ejemplos más claros son las industrias y comercios que cuentan con una sucursal en la localidad y las representaciones locales de organismos estatales nacionales y provinciales.

d) *Actores en la localidad con dificultades para reproducir su vida cotidiana:* quienes carecen de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido, vivienda y salud. Su pertenencia a la localidad está ligada a las posibilidades que ésta les ofrece. Son los protagonistas de los procesos de migración interna de zonas deprimidas de una provincia o región a los centros urbanos más grandes.

### 2.2.6 Sobre el concepto de liderazgo

El concepto de liderazgo tiene una fuerte tradición dentro de literatura referida a la organización empresarial y el *management*<sup>11</sup>. Las características de este tipo de liderazgo se sostienen sobre valores individualistas, en la capacidad del líder de motivar y motivarse sobre los objetivos de una organización (Arocena, 1990).

El liderazgo comunitario hace referencia un rol que se construye desde un sistema de valores comunitarios y objetivos de desarrollo y cambio social desde esos valores. A diferencia de un liderazgo de carácter empresarial el líder comunitario no necesariamente persigue objetivos lucrativos.

Para establecer una definición general nos referimos a Robbins S. (1996, p. 413):

*“(...) el liderazgo es una habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”*

En definitiva el liderazgo reconocido en las personas se determina a partir su capacidad para influir en otras personas dentro de una organización o comunidad, con el propósito de lograr establecer y cumplir objetivos individuales o de construcción colectiva con dirección hacia un cambio social positivo.

## 2.3 ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES DE DISCUSIÓN EN RELACIÓN A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL:

### 2.3.1 La promoción del espacio territorial rural

---

<sup>11</sup> Autores como Stephen Covey que operativamente plantea las claves para un liderazgo eficiente, Peter Drucker enfocado en la gestión de las organizaciones empresariales y Peter Senge quien centra su teoría en “organizaciones inteligentes” focalizan sus definiciones en el liderazgo de carácter empresarial.

Cuando nos referimos al desarrollo desde una perspectiva local o regional como base conceptual aludimos específicamente al territorio como variable relevante en un marco de articulación de diversas dimensiones: económica, social, cultural, ambiental, política (Boisier, 1999). El territorio se construye socialmente a partir de las diversas perspectivas individuales y de la red de relaciones que se establecen constituyendo normas, valores y referencias explícitas e implícitas de comportamiento y funcionamiento social y productivo, así como una estructura social que da marco al sentido de pertenencia de una comunidad (Arocena, 2001, p.12).

### 2.3.2 La participación de “abajo hacia arriba”

La idea de la participación como un elemento fundamental en la construcción social del Desarrollo ha tomado impulso en América Latina a partir de un cambio en la percepción de la realidad por parte de las agencias de desarrollo de diversos organismos internacionales (CEPAL, BM, BID) dado los contradictorios resultados de las políticas y propuestas de desarrollo entre las décadas del 70 y 90 (Dabas, 2003).

*“...existe hoy una superioridad en términos de efectividad de la participación comunitaria, sobre las formas organizativas tradicionales de corte vertical, o burocrático.”*

El imperativo de la participación como componente en procesos de desarrollo tiene su anclaje en instituciones de diversas características y grados (desde los Estados Nación hasta los grupos de base). Si pensamos en los enfoques sobre el Desarrollo Rural Sustentable las propuestas de intervención teóricas y prácticas a nivel de modelos operacionales donde el fin último es la transformación y el cambio de una situación dada a nivel territorial, la participación es uno de los componentes para el logro de sus objetivos (tanto de las organizaciones que las proponen como de los actores locales involucrados).

*“Los programas sociales hacen mejor uso de los recursos, logran mejor sus metas, y crean autosustentabilidad si las comunidades pobres a las que se desea favorecer participan desde el inicio y a lo largo de todo su desarrollo y comparten la planificación, la gestión, el control y la evaluación.”*  
(Kliksberg, 2001).

Existen una serie de definiciones previas a la intervención en el territorio por parte del equipo de trabajo, en este caso qué queremos decir con participación. En tal sentido, la participación como elemento instrumental a la propuesta de desarrollo se define a priori de la intervención en el territorio lo que determina deliberadamente que la definición excluye a los beneficiarios directos del proyecto.

*“Este proyecto considera la participación como un derecho y un medio al mismo tiempo”* (Tommasino, H et al., 2006).

Para promover esta concepción de participación se han establecido varios niveles de participación determinados en parte por el diseño metodológico de la propuesta de intervención. En este sentido se han articulado instancias y espacios de participación entre instituciones locales de carácter nacional, regional y departamental, por un lado, y comisiones de trabajo conformadas desde las bases sociales de la localidad. Estos dos niveles definidos grosso modo, también se articulan entre sí y con el equipo técnico de Fundación Logros. Este marco de participación ha permitido (afirmación relativa en clave de alcance del proyecto) que los actores involucrados tengan la capacidad crítica de reflexionar en relación a los componentes del mismo, la construcción de estrategias de intervención en base a la toma de decisiones y la consolidación de liderazgos (de carácter



local) que promueven el compromiso y empoderamiento<sup>12</sup> del proyecto por parte de los actores involucrados directamente.

La perspectiva presentada sobre el concepto de participación tiene su marco de referencia en los beneficiarios directos del proyecto. Por lo que debemos asumir algunas definiciones de carácter operativo sobre el concepto que nos aproxime a una elaboración teórica más genérica que al mismo tiempo dialogue con la experiencia que se presenta. Para ello asumimos la definición propuesta desde el Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural (Schejtman A. et al., 2003), considerando la participación como:

*“(...) el proceso por el cual las personas y entidades que tienen un interés legítimo (stakeholders) ejercen influencia y participan en el control de las iniciativas de desarrollo y en las decisiones y recursos que los afectan.”*

Esta definición nos presenta al menos dos dimensiones a considerar al momento de pensar la participación de las personas (como beneficiarios directos) en los proyectos de desarrollo rural, por un lado *la toma de decisiones* en relación a los recursos, la definición de los componentes y las actividades, y por otro *el poder* en relación al control sobre la ejecución y evaluación del proceso del ciclo del proyecto. Esta última dimensión permite retroalimentar la experiencia entre el equipo técnico y los beneficiarios a través de la negociación como estrategia para la definición en la gestión del proyecto. En base a esta definición la experiencia del proyecto puede integrarse a una tipología propuesta por Oakley, J. (1991) como participación como empoderamiento definida como:

---

<sup>12</sup> Se entiende por empoderamiento al proceso a través del cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Universidad del País Vasco.

*“La participación puede ser un instrumento de transferencia de poder, desde poder político en sentido estricto (por ejemplo, si los beneficiarios tienen el poder de aceptar o no el proyecto, modificarlo, evaluarlo, controlarlo), hasta poder en el sentido de aumento de las capacidades personales.”*

Si bien para los objetivos de la sistematización la aproximación a una tipología de participación clarifica el modelo operativo, la misma no considera un proceso temporal de participación del proyecto sobre todo el ciclo. Este aspecto debería estar ponderado debido a que no existe un estímulo único para la participación de las personas en los proyectos y que existen diferentes grados de participación durante el proceso del proyecto para los diferentes grupos de beneficiarios (que son a su vez heterogéneos en su características e intereses).

### 2.3.3 Identidad local

Otro aspecto clave del análisis para propuestas de desarrollo a nivel local es el concepto de identidad local del territorio donde se interviene con proyectos. Esta dimensión incorpora un elemento más a la discusión de la definición de desarrollo superando las definiciones vinculadas directamente al crecimiento económico. Retomamos los ejes de análisis sugeridos por Gallicchio (2002):

*“El desarrollo es también un proceso cultural que debe tener en cuenta los mecanismos de socialización de los individuos y de los grupos. (...) Para precisar los contenidos identitarios de la sociedad local analizada es necesario identificar los rasgos que han incidido con más fuerza en los procesos de desarrollo.”*

Parece fundamental la reconstrucción histórica de los hitos más importantes a nivel del territorio.

## CAPITULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde una perspectiva de desarrollo con enfoque en el territorio es fundamental establecer el contexto donde se produce el anclaje de esta experiencia como alternativa para las necesidades de una comunidad rural.

La estructura poblacional rural actual de Uruguay se compone del 5,3% del total de la población (175.613 personas) según el Censo 2011 realizado por INE. La distribución de esta población se localiza en el medio rural disperso y en los pequeños pueblos rurales (el 84% de los centros poblados tiene menos de 2.000 habitantes). Si revisamos la dimensión territorial podemos afirmar de forma relativa que se presentan profundos vacíos demográficos, por un lado y una concentración poblacional y económica en las capitales departamentales por otro.<sup>13</sup> A nivel socioeconómico, la pobreza rural ha tenido una evolución entre los años 2006 y 2011<sup>14</sup> manteniéndose en cifras de 2 dígitos para poblaciones de menos de 5.000 habitantes (12% del total de los habitantes de esas poblaciones se encuentra por debajo de la línea de pobreza).

En las últimas décadas, políticas de desarrollo impulsadas desde las intendencias departamentales y a partir de la creación de la Dirección de

---

<sup>13</sup> Si revisamos las proyecciones demográficas del INE para 2025, es interesante rescatar el dato de un incremento poblacional de 284.272 personas sobre el total del país y un decrecimiento de la población rural en el mismo período de 54.266 personas, lo que permite visualizar un incremento de la concentración poblacional a futuro. Para profundizar en sobre estos datos ingresar a: <http://www.ine.gub.uy/socio-demograficos/proyecciones2008.asp#total>.

<sup>14</sup> Ver La pobreza Rural en Uruguay, La situación actual y aportes para el diseño de una estrategia orientada a su combate. Paolino C. et al. FIDA.

Desarrollo Rural<sup>15</sup> y la institucionalización de las Mesas de Desarrollo Rural (año 2006), desde la órbita del MGAP sumado a la discusión conceptual del desarrollo con enfoque territorial desde la órbita académica, fomentaron políticas públicas de desarrollo integrando el territorio como un espacio específico de anclaje de sus proyectos y programas con la articulación y concertación de actores con incidencia local y regional. El medio rural queda integrado en estas políticas de desarrollo a través de diversas experiencias de intervención con mayor o menor éxito en estos años.

La sistematización de este proyecto no busca reproducir la experiencia desde su aspecto operativo sino establecer los aprendizajes que puedan generar lineamientos de acciones y estrategias transferibles para los territorios del medio rural. En este sentido, nos enfocamos en el análisis y reflexión de la propia experiencia<sup>16</sup> que se genera como consecuencia de desarrollar un proyecto estructurándose en los procesos inéditos que se suceden en la interacción de diversos actores y sus acciones en un tiempo y un espacio determinado.

Algunas de las preguntas que guían este trabajo son: ¿Qué elementos de esta experiencia de intervención en el territorio muestran mayor eficacia para establecer un posible modelo operativo para el desarrollo a escala local?, ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar las acciones del proyecto en el territorio?, ¿Qué actores sociales participan y de qué modo, en el desarrollo local de la comunidad?, ¿Qué problemas abordó el proyecto y qué alternativas se plantearon para los mismos?.

---

<sup>15</sup> Ley N° 17.930, en el año 2005.

<sup>16</sup> Jara, Ó. 2006: "las experiencias son procesos vitales en permanente movimiento, que combinan dimensiones objetivas y subjetivas: las condiciones del contexto, las acciones de las personas que en ellas intervienen, las percepciones, sensaciones, emociones e interpretaciones de cada actor/a, las relaciones personales y sociales entre ellos y ellas". Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica" CEAAL, Revista La Piragua N° 23, Panamá, páginas 7 a 16.

### 3.2 OBJETIVO GENERAL

Elaborar la sistematización de la experiencia del proyecto de desarrollo local en Baltasar Brum departamento de Artigas, con el fin de reconstruir un modelo operacional de intervención con escala territorial.

### 3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Caracterizar el modelo operacional (diseño, estrategias, acciones) de la intervención desarrollada en el territorio.
2. Identificar el conjunto de actores sociales que intervienen en el proyecto y los roles que han desplegado en el mismo.
3. Identificar herramientas, componentes del proyecto, metodologías de trabajo que puedan ser replicadas de forma parcial en otras comunidades a través de proyectos elaborados desde el territorio.

### 3.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El proyecto de desarrollo territorial en la localidad de Baltasar Brum tiene como base social e institucional a la población de la localidad en su conjunto, organizaciones locales y departamentales y la gestión de la Fundación Logros. Con el fin de poder identificar el sistema de actores involucrados en el proyecto, las estrategias desarrolladas (lógicas, racionalidades, procesos) así como la construcción y movilización de capitales en la localidad, se entiende necesaria la participación de los individuos a partir de sus propias perspectivas en relación al proceso de descripción, exploración y análisis de estas dimensiones para la sistematización de la experiencia. Asimismo es posible definir, explorar y comprender desde la subjetividad de los participantes y desde los supuestos de los técnicos de Fundación Logros determinados inputs (capitales, recursos humanos, físicos, financieros) y outputs (productos y servicios que se pueden generar) para la gestión y desarrollo del proyecto, con el fin de

determinar aquellos elementos de posible extrapolación a otras comunidades.

Para establecer una estrategia metodológica que permita construir la sistematización considerando las etapas del proyecto antes mencionadas, se realizó la recolección de información secundaria que corresponde a la primera y segunda etapa del proyecto (desde febrero de 2009 a marzo de 2010) y la realización de entrevistas en profundidad a partir de la tercera etapa con informantes calificados y beneficiarios directos del proyecto (entre abril de 2010 a setiembre de 2012). Como se estima la finalización del ciclo del proyecto en diciembre de 2013, la evaluación de impacto no será parte de la sistematización. Sin embargo se pueden establecer alcances de los diversos componentes a partir de los propios actores involucrados.

### 3.5 ESTUDIO DE CASO

La propuesta de este diseño de investigación se desprende del objetivo de la misma dado por una experiencia particular de desarrollo territorial desde una localidad específica y un proyecto concreto. Se asume la realización de un estudio de caso con enfoque cualitativo. El mismo tiene un abordaje predominantemente descriptivo, con una dinámica enfocada en lograr una amplia base de datos, a través de un esfuerzo de investigación en su contexto real. Los instrumentos metodológicos de carácter cualitativo permiten obtener un conocimiento en profundidad de una realidad particular, sobre las especificidades locales, el perfil del proyecto y las características de un proceso de desarrollo.

Proponemos una definición para el diseño de estudio de caso, obtenida en Yacuzzi (2008) citando a Yin (1989):

*“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su*

*contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”*

Se propone realizar un estudio de caso único, con el objetivo de establecer una guía para la acción, por eso hacemos un énfasis en el aspecto operativo de la propuesta.

#### 3.5.1 Selección de universo y muestra

El conjunto de personas residentes en la localidad de Baltasar Brum que participan directamente del proyecto de desarrollo es el universo comprendido para la investigación (541 personas). Por límites de tiempo y recursos financieros y humanos, se define un sub-universo donde se propone una definición estratégica sobre la selección de las unidades de análisis desarrolladas en las próximas líneas.

Las unidades de análisis se encuentran nucleadas en el contexto de las instituciones públicas, organizaciones de base social y grupos informales distribuidos en la localidad. Para acceder a un conjunto determinado de personas con las características antes mencionadas, en primer lugar establecemos contacto con un informante calificado a partir de la estrategia de “bola de nieve”, obtenemos un conjunto de personas con las cuales realizamos las entrevistas individuales y entrevistas grupales. La muestra está determinada en este caso por el efecto saturación en la obtención de datos.

Se seleccionan los entrevistados considerando el cumplimiento de los siguientes tres criterios: que las personas participen activamente del proyecto en la localidad (a partir de la participación en las reuniones de discusión y planificación previstas en el proyecto con el líder local), que lideren algún aspecto de los componentes y/o actividades del proyecto (como docentes de las actividades, coordinadores, líderes de grupos) y por último que sean representantes de los actores colectivos locales involucrados (instituciones, organizaciones o grupos de base).

Desde diversos enfoques, sobre el diseño de investigación cualitativo Taylor y Bogan (1987), Glaser y Strauss (2001), que involucra trabajo de campo, se ha resaltado la variabilidad y flexibilidad en el transcurso de la investigación en diversos aspectos que involucran desde la muestra, el número de casos, las unidades de análisis, etc.:

*“Los investigadores cualitativos definen típicamente su muestra sobre una base que evoluciona a medida que el estudio progresa”* (Taylor y Bogan, 1987).

Es fundamental establecer este aspecto por los cambios que se pueden suceder una vez obtenidos los primeros datos del proyecto, sobre la naturaleza de los objetivos y la matriz metodológica.

### 3.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como se pretende investigar el punto de vista de los actores donde se reconoce una participación directa en el proyecto, se buscó profundizar en las opiniones, actitudes y perspectivas de los mismos. Complementariamente se realiza una exploración sobre datos generales de la localidad y del proyecto en diversos aspectos, por lo que se divide la estrategia de recolección de datos por etapas con diversas técnicas aplicadas en cada momento.



### 3.7 ETAPAS DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 1. Primera etapa - Recolección de *datos secundarios*.

En relación a los objetivos del trabajo se recoge información secundaria buscando establecer la descripción general del modelo operativo en base a tres preguntas claves (1. ¿qué?, 2. ¿cómo?, 3. ¿para qué?) como eje para el investigador sobre los aspectos a focalizar del total de información existente.

Para responder a la primera pregunta (¿Qué?) se pretende rastrear las características del contexto donde se desarrolla el proyecto, características socioeconómicas y culturales de la localidad, perfil de la población involucrada, grupos sociales reconocidos que intervienen en la experiencia, instituciones y organizaciones (perfil y escala de su marco de intervención), referentes estatales presentes, conjunto de servicios en la localidad, características geográficas, recursos naturales característicos, etc.

Para responder a la segunda (¿cómo?) se busca establecer el complejo de recursos disponibles desde los recursos técnicos, la infraestructura, los capitales (humanos, naturales, físicos, culturales), conocimiento, identificación de los procesos de participación, reconocimiento de apoyos, cooperación, conflicto entre fuerzas sociales, grupos, instituciones.

Por último (¿Para qué?) se pretenden establecer los objetivos del proyecto, la escala del mismo, las características del proceso de cambio en diversas dimensiones (generación de capitales, empoderamiento, asociatividad, integración, cooperación).

Para la primera etapa, las fuentes de recolección de datos fueron documentos sobre las características socio-demográficas de la localidad<sup>17</sup>,

---

<sup>17</sup> Resultados de la encuesta de Juventud en las localidades de Bella Unión, Baltasar Brum y Tomás Gomensoro. MIDES (2007). División de Evaluación, Dirección Nacional de evaluación y monitoreo. Uruguay.

documentos sobre experiencias anteriores en la localidad objeto de estudio (Sandoya, 2004), recopilación y análisis de documentos institucionales (Arzuaga, 2008) y documentos internos del proyecto existentes hasta el momento del trabajo. Este proceso coincide con la definición de los componentes del proyecto así como los objetivos establecidos para cada uno de ellos, las actividades y los beneficiarios directos (periodo comprendido entre febrero de 2009 y marzo de 2010).

Segunda etapa- Para la información primaria se establecen una serie de entrevistas semiestructuradas (periodo comprendido entre abril de 2010 a setiembre de 2012). Desde la técnica de entrevista las personas presentan subjetivamente, “su mundo de la vida” (Shultz, 1974) desde las estrategias, proyecciones, objetivos, interpretaciones, significados y motivaciones sobre la experiencia que se formalizan exteriormente a través de la situación de entrevista. Asimismo nos permiten rastrear desde cada subjetividad, trayectorias socio-históricas que nos vinculen al “portafolio” de los capitales sociales, culturales, económicos y políticos de los individuos que se construye y moviliza en la gestión y definición del proyecto de desarrollo en la localidad.

El detalle de las entrevistas es el siguiente:

1. Se realizaron dos entrevistas al coordinador local; la primera a un año del comienzo del proyecto (año 2010) con la finalidad de conocer sus perspectivas y motivaciones en relación a la implementación de un proyecto de desarrollo en la localidad de Baltasar Brum y la segunda un año antes del fin del ciclo del proyecto (año 2012) para conocer las características del proceso de trabajo e identificar algunos hallazgos en relación a la intervención en el territorio.
2. Se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas a personas involucradas en las actividades del proyecto siguiendo los criterios (punto 3.5.1. Selección de Universo y muestra).

3. Se realizó una entrevista a un integrante del equipo técnico del proyecto.

4. Se realizó una entrevista grupal a un conjunto de personas representantes de diversas instituciones y organizaciones de la localidad vinculadas al proyecto. La finalidad de ésta fue explorar las estrategias utilizadas por los diversos actores en un espacio definido político, económica, cultural y geográficamente en relación a la construcción y movilización de sus capitales en el marco de un proyecto de desarrollo.

Perfil de los entrevistados:

Lugar de la entrevista	Tipo de entrevistado	Tipo de entrevista	Perfil	Sexo	Cantidad de entrevistas
Baltasar Brum	Coordinador local del proyecto	Individual	Ejerció como maestro de primaria durante 18 años en Baltasar Brum. Nacido en la capital, Artigas, reside hace 20 años en Baltasar Brum. Desde el año 2009 trabaja como coordinador local del proyecto de Desarrollo Local como parte del equipo rentado de Fundación Logros.	Masculino	2
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Pequeño productor orgánico, padre de 6 hijos, vive en la localidad, participa de las comisiones de recreación y salidas laborales, es profesor de la escuela de ciclismo, es uno de los productores dedicados a la multiplicación de semillas y trabaja en el predio compartido.	Masculino	1

Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Pequeño productor orgánico, vive en la localidad, es jubilado de AFE. Participa de la comisión de arbolado y es parte del grupo de productores que trabaja en el predio compartido.	Masculino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Trabaja como policía, vive en la localidad, es el profesor de talabartería dentro de las actividades del proyecto y es parte del grupo de productores que trabaja en el predio compartido.	Masculino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Integrante del grupo de tejido en lana, ama de casa, participa de la comisión de salud y del coro de la localidad dentro del proyecto.	Femenino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Participa de las clases de órgano y talabartería, es parte integrante de la comisión de recreación y apoya al grupo de productores que trabajan en el predio compartido. Es estudiante liceal.	Masculino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Es parte del equipo del CAIF y vinculada a la comisión del Baby fútbol, participa de la comisión de Salud.	Femenino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Participó desde el comienzo del proyecto en 2009, en la comisión de recreación cuando estudiaba bachillerato, a partir del 2011 comienza a estudiar Trabajo Social en Montevideo.	Femenino	1
Baltasar Brum	Beneficiario	Individual	Participó desde el comienzo del proyecto en la comisión de recreación, madre soltera, actualmente es estudiante de medicina.	Femenino	1

Montevideo	Beneficiario	Individual	Era la referente del grupo de recreación en el año 2011. Se desempeñó como profesora de danza, a partir del 2012 comienza a estudiar Psicología en Montevideo.	Femenino	1
Salto	Beneficiario	Individual	Participó desde el comienzo del proyecto en 2009 en la comisión de recreación cuando era estudiante de bachillerato, actualmente es estudiante del IPA, profesorado de Biología.	Femenino	1
Montevideo	Equipo técnico	Individual	Psicóloga Social y Asistente Social, directora ejecutiva de Fundación Logros.	Femenino	1
Baltasar Brum	Informantes calificados	Grupal	Representantes de la institucionalidad local; directora del liceo del área social, Alcalde, presidenta del Club de Leones, directora de la escuela n° 23, productor familiar, representante de la sociedad Fomento de Cabellos.	-	1

## CAPITULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 ANÁLISIS DE DATOS

Para acotar los ejes de análisis vamos a basarnos en una matriz de elaboración propia en base a la propuesta de reconstrucción de experiencias de proyectos a nivel de América Latina (Chávez Tafur, 2006: 22-26). Por otro lado, considerar las preguntas que guiaron nuestra sistematización profundizando la interpretación en los cambios que promovió la experiencia, las limitaciones de la propuesta de desarrollo y los aspectos que son pasibles de ser transferidos a otros contextos.

#### 4.1.1 Matrices de reconstrucción de la experiencia

Parámetro 1: Participación.

Nivel de impacto	Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos no esperados
<b>Departamental</b>	Participación de instituciones a nivel departamental	Se reconoce la importancia estratégica del proyecto en el marco de la Estrategia de Desarrollo Departamental.	No se apoyó el proyecto desde el marco de la estrategia de Desarrollo Departamental a pesar de quedar priorizado en tercer lugar en un banco de 33 proyectos presentados.	La generación de alianzas individuales entre beneficiarios y referentes del proyecto y representantes de instituciones de carácter departamental.
<b>Comunitario</b>	Red de actores sociales locales trabajando en el proyecto.	Existe una amplia participación de organizaciones e instituciones locales en el proyecto.	No se generó un vínculo interinstitucional para el trabajo articulado en el marco del proyecto.	Se mantuvo el nivel de participación de las organizaciones durante todo el ciclo del proyecto.
<b>Actores colectivos de base territorial</b>	Participación de grupos de personas con diversos intereses	Se crearon espacios de participación de base a partir del	—	Los jóvenes y adolescentes son los integrantes mayoritarios

		proyecto		de las comisiones de trabajo.
<b>Personas</b>	Participación de las personas más vulnerables	El 100% de los participantes son mujeres, jóvenes, jornaleros y pequeños productores familiares.	La oferta de productos y servicios por parte del proyecto sigue siendo insuficiente frente a la demanda local.	Participación en el marco de seminarios y congresos internacionales para socializar la experiencia del proyecto.

### Parámetro 3: Impacto social y cultural

Nivel de impacto	Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos no esperados
<b>Departamental</b>	Fortalecimiento de la institucionalidad local.	Capacidad de anclaje de programas establecidos por políticas públicas.	-	Vínculos del proyecto a nivel departamental, regional y nacional
<b>Comunitario</b>	Fortalecimiento de las capacidades sociales para la promoción de la acción colectiva.	Capacidades instaladas que influyen en las condiciones que las instituciones tienen para construir el desarrollo de su comunidad.	Falta de articulación entre instituciones locales para generar actividades en el marco del proyecto.	Capacidad institucional para atraer recursos del Estado a través de convocatorias y llamados públicos.
<b>Actores colectivos de base territorial</b>	Conformación de grupos de trabajo.	Generación y consolidación de liderazgos locales.	La migración de los líderes a otros departamentos.	Experiencias de intercambio entre líderes locales e internacionales.
<b>Personas</b>	Utilización de recursos humanos endógenos para el desarrollo.	Se rescatan recursos humanos locales para el desarrollo de talleres y espacios culturales y recreativos.	El carácter informal del servicio como docentes de las personas limitaba la continuidad de muchos de ellos ya que no se podía justificar su participación formalmente.	La demanda por actividades culturales superó las expectativas de los técnicos lo que llevó a modificar alguno de los objetivos del proyecto.

#### Parámetro 4: Impacto económico

Nivel de impacto	Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos no esperados
<b>Departamental</b>	Mayor nivel de ingresos de la población	Generación de actividades productivas con capacidad de gestión a escala departamental.	No se logró incorporar la oferta productiva a una economía departamental	Interés departamental en la propuesta del proyecto por diversas instituciones.
<b>Comunitario</b>	Infraestructura instalada para la producción	Se estableció una centralidad para la producción artesanal y hortícola orgánica.	El proceso de formalización de las iniciativas productivas no se concretó.	-
<b>Actores colectivos de base territorial</b>	Generación de actividades productivas	Se conformaron 2 grupos de productores (artesanas y producción hortícola).	Se mantiene como "marginal" la actividad productiva de los grupos en relación a otras actividades laborales de los integrantes de los grupos.	Se integran nuevas grupos de productoras al trabajo en la centralidad
<b>Personas</b>	Mayor nivel de capital humano de los beneficiarios	Se genera la capacidad instrumental local instalada para la producción orgánica y la artesanía en lana cruda.	-	Se transfiere el conocimiento y la experiencia en producción a los hogares.

#### Parámetro 5: Impacto ambiental

Nivel de impacto	Indicadores	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Aspectos no esperados
<b>Departamental</b>	Infraestructura necesaria para la multiplicación de semillas orgánicas y arboles	Vivero de arboles nativos con capacidad para producir a nivel departamental.	No se generó una articulación con instituciones departamentales para el uso y gestión del vivero.	Transferencias de tecnologías e insumos desarrolladas por instituciones de carácter



	nativos			departamental.
<b>Comunitario</b>	Aumento de la biodiversidad	Se establecieron experiencias de producción orgánica en todos los centros educativos de la localidad.	No se logró la certificación orgánica de la producción	Incorporación de árboles nativos a espacios públicos.
<b>Actores colectivos de base territorial</b>	Centro Agroecológico establecido	Gestión de los medios de producción por parte del grupo de producción orgánica.	—	Disponibilidad de horas voluntarias para el trabajo en el predio.
<b>Personas</b>	Experiencias de producción orgánica en los hogares.	Transferencia de la tecnología para la producción orgánica a nivel de los hogares.	No se logra el seguimiento de los resultados a nivel de los hogares de las experiencias de producción.	Intercambio de materiales y germoplasma entre las personas de la localidad.

#### 4.2 RESULTADOS PRELIMINARES DEL MODELO OPERACIONAL DE DESARROLLO LOCAL

A). *¿Qué elementos de esta experiencia de intervención en el territorio muestran mayor eficacia para establecer un posible modelo operativo para el desarrollo a escala local?*

El primer elemento a considerar es *el territorio*. Retomando la definición conceptual al respecto (Gallicchio,2002) podemos distinguir una fuerte relación de sus habitantes con el territorio en base a una identidad local construida sobre un proceso de reconstrucción generado a partir del cierre de AFE. Si bien parece una contradicción considerar la pérdida de los servicios ferroviarios como un hito para el desarrollo local, fue el aspecto que alineo a toda la comunidad en un objetivo compartido y era el de no desaparecer como pueblo.

*“Cuando cerró AFE muchos acá dijeron que se cerraba el pueblo, pero como dice nuestra bandera: “fuerza y tesón”, eso fue lo que nos sacó adelante”* (entrevistado D).

A diferencia de otras localidades próximas (Tomas Gomensoro, Bella Unión) donde el vínculo con diferentes sectores productivos o emprendimientos comerciales o productivos instalados en el mismo territorio construyen la dinámica social, cultural y económica local, en este caso, las características potenciales del territorio y la relación de sus habitantes se basan en la desaparición de las actividades económicas y sociales que se generaban desde la actividad ferroviaria.

La dinámica económica en las últimas décadas se vincula a las actividades del Ingenio de ALUR (en Bella Unión), a la zafra de la esquila y las tareas vinculadas a la ganadería extensiva. Si bien los habitantes de la localidad logran integrarse al mercado de trabajo en la región como mano de obra asalariada, no hay alternativas productivas constituidas que dinamicen la economía local en el propio territorio. En este sentido es muy difícil establecer vínculos con sectores productivos departamentales o regionales que permitan trascender el desarrollo económico local a escala nacional.

*“...concebir al territorio no como un espacio físico ‘objetivamente existente’, sino como una construcción social, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados”.* (Schejtman, 2003).

*“...la identidad y los límites del territorio muchas veces están básicamente predeterminados para los actores de los procesos concretos de desarrollo.”* (Schejtman, 2003).

Otro elemento a considerar es *la institucionalidad* instalada y la pasible de ser fortalecida. Desde la experiencia se logró integrar a los beneficiarios en la toma de decisiones y los beneficios del proyecto. En este sentido, una estrategia prioritaria es el fortalecimiento de la institucionalidad local considerando el trabajo que se puede estar realizando sobre las bases de las necesidades locales por parte de otras organizaciones.

Por otra parte, la generación de redes entre diversos actores presentes en el territorio estimuló la generación de una visión de desarrollo compartida. Sin embargo, no se logró estimular el vínculo con sectores dinámicos en la región como el turismo termal y los servicios vinculados a ese sector por ejemplo. Este aspecto en particular se estableció a partir de un fortalecimiento institucional que fue parcial y no articulado en cuanto a la intervención en el territorio.

*“El desarrollo institucional tiene una importancia decisiva para el desarrollo territorial. En particular, en lo que dice relación directa con la existencia y funcionamiento de redes de relaciones sociales de reciprocidad, basadas en la confianza; los elementos culturales y la identidad territorial; y las redes con actores externos al territorio. Todos ellos son factores que facilitan el aprendizaje colectivo, prerequisite para la amplia difusión del progreso técnico y para la competitividad. Igualmente, estas instituciones son el pegamento de los proyectos colectivos de desarrollo territorial rural. Finalmente, estas instituciones son absolutamente indispensables e insustituibles para que los procesos de desarrollo tiendan a superar, y no a reproducir, las relaciones de poder que marginan a los sectores pobres de las oportunidades y beneficios del desarrollo.”*  
(Schejtman, 2003).

Si bien se reconoce una red de relaciones institucionales locales fundamentales para la puesta en marcha de un proyecto de desarrollo (lo que la teoría plantea como condición necesaria), no se estableció un vínculo interinstitucional entre actores locales y nacionales. Este aspecto proyecta de forma parcial una limitante en el desarrollo sustentable de la propuesta porque mantiene una escala local en el propósito de transformación productiva e institucional.

La participación del un *líder local*. Este aspecto distintivo de la acción individual en este caso parte de la capacidad de facilitar la acción de grupos o sectores sociales en base a la legitimidad del líder frente a los referentes institucionales locales.

La trayectoria del líder local tiene antecedentes positivos en su vínculo con la comunidad a partir de una experiencia dentro del Programa *Huerta Orgánica en la Escuela* por más de 4 años. Desde el trabajo en el proyecto de Desarrollo Local se generó un doble proceso institucional que caracteriza al modelo, por un lado, la posibilidad de fortalecer el liderazgo local con aportes y apoyos de diversos actores articulados desde la acción por el propio líder y por otro, la posibilidad de generar una red de relaciones densa que limita la “propiedad” del líder sobre el proyecto.

A su vez, se genera un proceso de competencia por el talento profesional de este liderazgo, estimulado por los actores políticos partidarios de la localidad en un intento de cooptar la figura del líder local a la actividad político partidaria.

La construcción del proyecto en base a un *diagnóstico a nivel local*. La posibilidad de generar entre los involucrados una serie de objetivos y estrategias para la implementación del proyecto sobre la identificación de las necesidades por parte de los participantes, permitió sostener las propuestas en el mediano plazo. Si bien la construcción colectiva de iniciativas de desarrollo local no es nueva y es una práctica cada vez más extendida, en

este caso lo que podemos rescatar como inédito de la experiencia es la participación predominante - dentro del conjunto de actores involucrados - de jóvenes entre 14 y 18 años. Esta característica reafirma las conclusiones planteadas desde un diagnóstico sobre la participación de los jóvenes en la región<sup>18</sup>, donde el 70% se mostraba dispuesto a participar en actividades culturales y recreativas pero el 56% de ese total no estaba dispuesto a participar desde las organizaciones sociales presentes en el territorio. Por otra parte, el trabajo de diagnóstico con los productores familiares permitió establecer 4 dificultades claras para mejorar los sistemas productivos en sus predios: la disponibilidad de agua, la mala calidad de las semillas, los animales sueltos en la localidad y la mala calidad de la tierra. En este sentido, se establecieron algunas medidas concretas en el corto plazo con apoyo de la Fundación que superaron la mayor parte de los obstáculos para mejorar la producción en los predios.

*“En definitiva, al elegir un “nivel” de diagnóstico se opera una primer clasificación del conjunto de variables que define un problema cualquiera entre “condiciones” y “medios”: las condiciones se tornan como dadas, aceptándose que en el marco de ese proyecto no es posible actuar sobre ellas; los medios en cambio, son potencialmente utilizables para obtener resultados. En muchos materiales sobre proyectos se denomina a este último tipo de factores como “instrumentales”. (Aguar, 2008)*

La *comunicación social* del proyecto a nivel local y regional. Este aspecto es significativo por la posibilidad de establecer un proceso de

---

<sup>18</sup> Ver en Resultados de la encuesta de Juventud en las localidades de Bella Unión, Baltasar Brum y Tomás Gomensoro. MIDES (2007). División de Evaluación, Dirección Nacional de evaluación y monitoreo. Uruguay.

retroalimentación entre los responsables de gestionar y ejecutar el proyecto y los diversos actores locales y regionales.

A nivel de la sociedad local, este proceso implica comunicar las acciones y objetivos cumplidos en diferentes etapas del proyecto por parte de sus referentes, en diversos niveles de participación, al mayor número de actores locales considerando aquellas organizaciones o grupos que apoyan el proyecto como una forma de auditar el apoyo pero fundamentalmente a los que no participan del mismo para integrarlos con el objetivo de ampliar la red de relaciones que componen el capital social del proyecto. El componente de la comunicación permitió establecer vínculos entre grupos y organizaciones en el ámbito local inéditos. La estrategia fue considerar las necesidades de aquellos grupos que no están involucrados directamente buscando alternativas en conjunto. En síntesis, comunicar el proyecto con sentido (dirección) y retroalimentación (necesidades, intereses y alternativas de solución). Los medios utilizados fueron predominantemente la radio local (principal medio), reuniones con las organizaciones locales y eventos puntuales abiertos a toda la comunidad que tiene un desarrollo anual.

A nivel regional, la comunicación del proyecto permitió integrar la propuesta al plan estratégico departamental de Artigas de la Intendencia<sup>19</sup>. El vínculo del proyecto con las políticas públicas departamentales en principio está dado en la legitimación de la propuesta más allá del espacio local integrando la lista de proyectos priorizados a través del voto de los representantes de organizaciones de la sociedad civil del departamento y por representantes de la Intendencia para generar los recursos necesarios para desarrollarlo a largo plazo. El reconocimiento de la experiencia por parte de las autoridades departamentales permite ampliar la red de relaciones hacia afuera del marco territorial del proyecto.

---

<sup>19</sup> Ver Plan Estratégico Departamental de Artigas. 2012-2025. Intendencia Municipal de Artigas. Consejo de Cooperación Departamental.

Por otra parte, este reconocimiento departamental ha generado un proceso de interacción “pendular” con los representantes políticos locales (Alcalde y concejales) donde la integración de acciones municipales con las acciones del proyecto ha tenido avances y retrocesos. Sin dudas los diferentes signos políticos partidarios que representan los actores políticos en los diversos niveles de administración política del departamento, proponen un escenario desafiante para el proyecto en la consolidación de su vínculo con las políticas públicas departamentales.

*B). ¿Qué problemas abordó el proyecto y qué alternativas se plantearon para los mismos?.*

En primer término, se ingresó al territorio con una propuesta de desarrollo local por parte de una ONG que no es local. Desde la teoría podemos referirnos a un actor no local con participación local. Si bien existía un antecedente de trabajo con las escuelas públicas a través del PHO, esa experiencia estaba más asociada a la gestión y ejecución de los centros educativos que a la injerencia de la Fundación. Por otra parte, existía apatía y desconfianza por parte de la población en relación a propuestas y acciones que se pudieran proponer para un trabajo en conjunto por experiencias anteriores vinculadas a propuestas político partidarias y organizaciones sociales de la región que no colmaron sus expectativas. Para abordar esta situación se plantearon dos alternativas concretas, la integración de un maestro residente en la localidad al equipo de trabajo de la Fundación, vinculado al programa PHO, con un reconocido trabajo social, por un lado y el logro de un objetivo concreto y significativo para los pobladores como la obtención de una ambulancia de última generación en alianza entre la Fundación y la embajada de Japón, por otro. Esto permitió generar un vínculo de confianza entre la organización y las personas que se integraron al proyecto.

*“Las propuesta que trajo el maestro para trabajar nos gustó desde el comienzo, por eso se agruparon en la comisión de salud personas que hace rato que estamos en la vuelta por los temas del médico o la policlínica. La necesidad de tener una ambulancia en la localidad era sueño perseguido hace muchos años y nunca resuelto. Ahora muy agradecidos a la Embajada por la ambulancia, esto nos dio la esperanza de seguir adelante, ya nos vinieron a visitar de Gomensoro para averiguar cómo logramos la ambulancia. (...)El día que llegó la ambulancia al pueblo estaba todo el mundo en la policlínica.” (Integrante de la comisión de salud).*

*La falta de técnicos en la localidad.* Este aspecto se reitera en la bibliografía que da cuenta de experiencias sistematizadas en el medio rural a nivel nacional y latinoamericana. Para el caso particular del departamento de Artigas esta situación tiene un carácter crítico. Para establecer acciones planificadas de desarrollo considerando la ausencia de técnicos en el territorio, la alternativa fue la construcción de alianzas estratégicas con instituciones establecidas en la región (INIA Salto Grande y empresa de productos hortícolas naturales SAPRINOR) congruentes con las propuestas productivas generadas con los productores familiares. Para la gestión de las actividades culturales y recreativas se rastrearon facilitadores y docentes en la propia localidad. Se implementó un proceso de permanente capacitación donde los docentes instruían a los alumnos de los cursos y talleres para poder asumir el rol de docentes a corto plazo. Los alumnos de los cursos y talleres transmiten el conocimiento a otras personas como contrapartida por haber recibido las becas disponibles para desarrollar los cursos.

*La falta de reflexión crítica en forma colectiva* sobre la situación de la localidad. La posibilidad de identificar problemas en la sociedad local, determinar acciones sobre las consecuencias, establecer una visión del desarrollo local, era potestad de grupos e instituciones que lo hacían en



base a sus propios intereses (Municipio, Sociedad de Fomento, grupos de base, etc.). Esta situación se mantiene pero se han generado espacios de participación legítimos caracterizados por ser intergeneracionales e interinstitucionales de nivel local. Esta posibilidad se generó dentro del proyecto a partir de una serie de encuentros en el marco de talleres donde representantes de diversos ámbitos e instituciones participaron de forma permanente, generando propuestas comunes al conectar sus propios intereses y necesidades con otros grupos y con la sociedad local en general.

*“Para ser te sincero, acá nunca entraron los productores que trabajan con ustedes. Yo como parte de la directiva me doy cuenta que la Fomento de Cabellos no ha podido lograr el trabajo social que siempre quiso en la zona. Por un lado porque nosotros estamos con poco tiempo para dedicarle a esos temas y otra cosa que ha pasado históricamente es que vienen a manguearnos y después no hacen lo que dicen.*

*Por eso me parece importante la idea de la Fundación de proponernos objetivos en común, fue muy buena la posibilidad de que los peones se capaciten ya que tenemos un gran problema con el manejo de los animales; por otro lado, la idea de tener un vivero para generar árboles para los montes de abrigo de las estancias, los árboles vienen de Rivera porque no hay en la zona. Es una experiencia nueva trabajar desde la Fomento, con el maestro, la Fundación y la gente de Cabellos pero este proyecto nos renueva las ganas.” (Integrante A de la Sociedad Fomento de Cabellos).*

El nivel socioeconómico de los productores. Se dificultó el trabajo con el grupo de productores familiares en una primera etapa por las condiciones de vulnerabilidad social en que se encontraban al comienzo del proyecto. Se

limitaba la posibilidad de plantear un trabajo en conjunto de mediano plazo considerando las urgencias vinculadas a las necesidades básicas de los productores y sus familias. El trabajo de producción orgánica en sus predios era una actividad “marginal” para el grupo de productores, priorizando actividades que le permitían ingresos legítimos por periodos acotados como la zafra de la esquila de lana y las actividades también zafrales en relación al ingenio de ALUR. Para sostener un trabajo de mediano y largo plazo vinculado a la producción orgánica que permitiera ser “atractivo” comparativamente a la época de zafras, se generó una alternativa constituida sobre tres factores: a) integrar a la familia de los productores a las actividades permitiendo así mantener un trabajo continuo de forma anual que no era excluyente a la participación de los productores en las zafras, b) generar una red de apoyo para mejorar la situación de los productores en sus predios considerando la capacitación y los insumos como variables determinantes y c) la posibilidad de producir de forma intensiva a mayor escala en un predio compartido entre todos así como la disponibilidad de los medios de producción bajo la responsabilidad del grupo.

El *aislamiento geográfico de la localidad*. Este aspecto se considera un obstáculo principalmente por dos factores: a) el seguimiento del proyecto por parte de los técnicos externos a la localidad y b) la posibilidad de determinar una escala del proyecto con enfoque territorial que supere la órbita local. Las alternativas previstas desde el proyecto fueron por un lado, fortalecer el capital humano de los liderazgos locales a través de capacitaciones e intercambios entre técnicos externos y líderes locales, para establecer una lógica de trabajo como proyectistas en sus diferentes etapas. Esto permitió sostener el seguimiento del proyecto sin una presencia permanente del equipo técnico. Por otro lado, la generación de alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones departamentales y regionales para estimular el acercamiento de RRHH y servicios a la localidad en base al valor agregado que puede ofrecer la localidad, básicamente el marco de un

proyecto de desarrollo que vincula una diversidad de personas e instituciones desde lo local.

#### 4.2.1 Esquema de síntesis

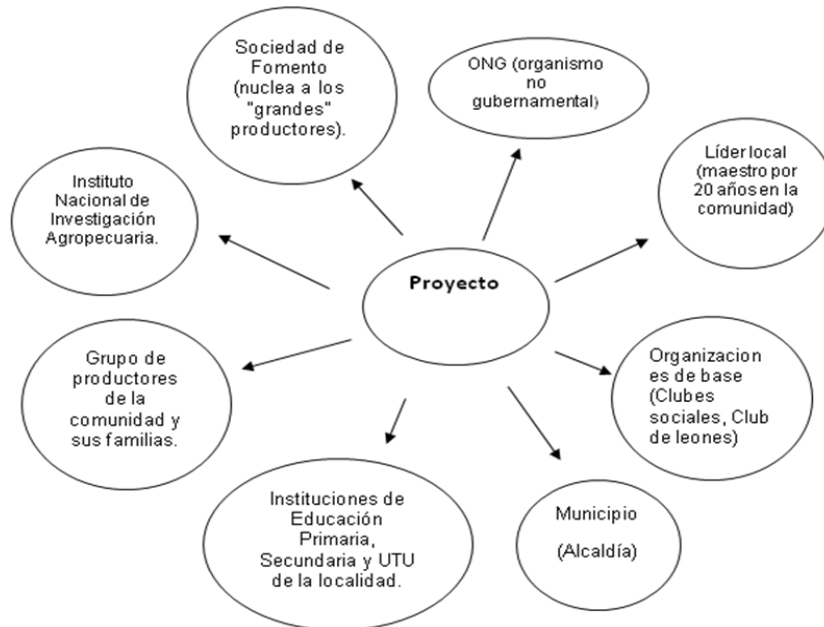
<i>¿Qué elementos de esta experiencia de intervención en el territorio muestran mayor eficacia para establecer un posible modelo operativo para el desarrollo a escala local?</i>	<b>Aspectos de la sistematización</b>	<b>Aspectos para la transferencia</b>
El territorio	Debemos tener en cuenta la competencia territorial de las microrregiones al procurar atraer recursos a los proyectos locales.	Establecer un marco claro de acción y alcance territorial para definir el foco de las propuestas desde el proyecto.
Institucionalidad	En términos de sustentabilidad se debe generar un proceso de fortalecimiento institucional en tres aspectos: infraestructura, capital humano y proyecto programático.	Planificar la integración de los posibles actores nacionales y regionales al proyecto previo a la intervención en el territorio.
Liderazgo local	El fortalecimiento del líder local en su capacidad de gestión del proyecto como condición para la sustentabilidad de la propuesta.	Proyectos de desarrollo con un diseño que posibilite la participación de varios liderazgos.
Diagnóstico a nivel local	Es la primera instancia para retroalimentar la propuesta del proyecto	Instancias de diagnóstico a diferentes niveles de participación.
Comunicación social	Generar un grupo de base u organización responsable de este aspecto como un componente del proyecto.	Generar sistemáticamente actividades de divulgación sobre las fases y etapas del proyecto. Esto permite un control social informal del proyecto por parte de la comunidad.
<i>¿Qué problemas abordó el proyecto y qué alternativas se plantearon para los mismos?.</i>	<b>Aspectos de la sistematización</b>	<b>Aspectos para la transferencia</b>

La falta de técnicos	El vinculo del proyecto con la región permite superar esta limitante en el proyecto	Planificar previamente a intervenir en el territorio la necesidad de RRHH técnicos para el desarrollo de las actividades.
Reflexión crítica	Sistematizar las ideas, plantearlas en forma de objetivos, estimular la búsqueda de alternativas concretas a problemas detectados por la propia comunidad como forma de estimular los procesos de participación comunitarios.	Promover la generación de espacios de participación intergeneracional o por temáticas.
El aislamiento geográfico	Dada "la macrocefalia" nacional sobre programas y proyectos, el estímulo a la participación de algunos actores en el proyecto no fue posible.	Las características del territorio de intervención promueve o limita las posibilidades de desarrollo a escala y la atracción de recursos exógenos.

#### 4.3 ¿QUÉ ACTORES SOCIALES PARTICIPAN Y DE QUÉ MODO EN EL DESARROLLO LOCAL DE LA COMUNIDAD?

Como resultado de los datos obtenidos en las entrevistas proponemos una matriz con la descripción de los actores involucrados. A partir de la información secundaria, básicamente los informes de avance del equipo técnico lo que nos está dando la visión desde la ONG, así como los resultados de una serie de talleres con la comunidad, (estudiantes, docentes representantes de diversas organizaciones locales, productores, familias de productores), se ha establecido de forma preliminar la reconstrucción del diseño propuesto en la intervención concretamente a través de las estrategias y componentes del proyecto.

#### 4.3.1 Análisis de involucrados



#### 4.3.2 Descripción, relaciones y análisis de los actores presentes

INST./ORGANIZACIÓN	ROLES	INTERESES	CARACTERÍSTICAS/PODER RELATIVO	POSICIÓN
Grupo de productores de la comunidad y sus familias, jóvenes y mujeres involucrados.	Grupo directamente beneficiario del proyecto	Adquirir conocimientos en técnicas básicas de huerta orgánica, generar producción de hortalizas y frutas para autoconsumo e ingresos desde la creación de fuentes laborales autogestionadas. Desarrollar instancias de participación y actividades recreativas y culturales.	Masa crítica de la comunidad involucrada, componen el 100% de la población meta involucrada en el proyecto.	Ejecución

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria -Salto	Promotor principal de la utilización de germoplasma por parte de los productores generado en la institución.	Extensión de la tecnología de producción y adaptación del germoplasma generado en el Instituto en predios productivos como parte de sus objetivos principales.	Institución referente a nivel Nacional sobre la producción de tecnologías para la agricultura.	Cooperación
Instituciones públicas de Educación Primaria y Secundaria	Potenciales articuladores del desarrollo del proyecto entre la comunidad, el Estado y organizaciones de la sociedad civil.	Utilizar las huertas como complemento educativo en un ámbito no formal, estimular el acercamiento de padres y vecinos al centro educativo como núcleo integrador de la comunidad. Pueden absorber parte de la producción generada por los productores, entre las dos escuelas se brinda almuerzo a 320 personas.	El 100% del total de los centros educativos de la localidad involucrados en el proyecto se nuclean en la comunidad.	Cooperación
ONG (Organización no Gubernamental)	Ejecutora del proceso de implementación del proyecto.	Mantener en funcionamiento sus programas de desarrollo social, transmitir un saber-hacer en relación al manejo orgánico desde la agricultura.	La organización trabaja en más de 250 centros educativos todo el país, con una experiencia de 10 años en la implementación de proyectos sobre huerta orgánica, cuenta con el Know how para la implementación del proyecto a mediano y largo plazo.	Gestión y ejecución
Municipio	Operativo y ejecutor de los procesos intermedios del proyecto.	Reconocimiento social de la comunidad como centro de integración social. Mejorar el posicionamiento como institución dependiente del Estado. Interesado en obtener respaldo del electorado. Pueden absorber parte de la producción generada por los productores, a través del comedor Municipal que diariamente brinda almuerzo a 600 personas.	Gobiernos municipales elegidos por mayorías electorales. Cuentan con fondos públicos para el desarrollo de proyectos de carácter social al igual que con técnicos de diversas disciplinas.	Cooperación / conflicto

Líder Local	Operativo y ejecutor de los procesos intermedios del proyecto.	Promover la mejora de la calidad de vida de la comunidad, reconocimiento social de sus pares.	Legitimado por toda la institucionalidad local como desarrollador y articulador de las acciones y lógicas del proyecto.	Gestión / ejecución / cooperación
Sociedad de Fomento Rural	Potencial aliado en el desarrollo económico del proyecto a largo plazo.	Reconocimiento social de la comunidad sobre los apoyos que brinda sistemáticamente a diversos grupos locales. Búsqueda de eficacia de los apoyos que brinda en la comunidad.	Principal poder económico regional a partir de la explotación agropecuaria de grandes extensiones de tierra.	Conflicto / cooperación
Organizaciones de base (Clubes sociales, Club de Leones, comisiones de trabajo)	Actores principales de la gestión y el desarrollo de las acciones del proyecto.	Promoción de la mejora en la calidad de vida de la población local en base a la definición de sus propias necesidades.	Red de relaciones donde se cataliza el proyecto en actividades, marco de participación y toma de decisiones comunitaria.	Cooperación

#### 4.3.3 Concertación de la institucionalidad local, departamental y nacional

A). Sistema de Educación Pública: se integran desde el comienzo del proyecto los centros educativos de todos los niveles presentes en la comunidad: dos escuelas urbanas (en el medio rural), el liceo rural y el Bachillerato Agrario de UTU. La integración del sistema de educación formal en el proyecto de desarrollo local es congruente con el trabajo que se desarrolla desde el año 2002 a partir de los programas de educación no formal utilizando la huerta orgánica como herramienta didáctica y pedagógica de las diversas propuestas curriculares de los ciclos educativos presentes en la localidad.

Los centros educativos asumen un rol preponderante en el medio rural, posicionándose como centros sociales donde se encuentran familias, productores y organizaciones de la comunidad. Se promueven diversas

funciones de los centros educativos, redimensionándolos como actores centrales; liderando procesos educativos, de investigación y transferencia de conocimientos a la zona de influencia.

*“Fíjate en la localidad, la UTU trabaja con invernáculo, los mismos que usa el liceo, las dos escuelas tienen plantación orgánica también, ni que hablar la escuela del maestro y son los lugares donde se juntan los muchachos (recreación). De esas reuniones surgió trabajar en comisiones, la idea del festival cultural, o las reuniones de los productores. El otro día tuvimos una reunión del SUL con productores, o la gente de Logros con INIA cuando se reunieron con los productores. Si no son ahí esas reuniones no se harían.”*  
(Docente del liceo del área rural de Baltasar Brum).

En este marco, el rol de los centros educativos es el de establecer espacios de participación “desde abajo”, donde se activan mecanismos de participación ciudadana y de promoción de redes de apoyo por ejemplo a los pequeños productores, grupos de base, jóvenes, por el hecho de brindar un espacio físico de intercambio. A la propicia situación demográfica de la localidad se le suma la posibilidad de contar con una masa crítica de productores familiares (padres y vecinos de la comunidad educativa), jóvenes y niños escolares vinculados a la producción orgánica a través de las experiencias de capacitaciones técnicas, apoyo y seguimiento técnico en los predios familiares y las experiencias educativas a través de los Programas en los centros educativos tomando como eje la huerta orgánica.

Los proyectos de huerta orgánica en los centros educativos han permitido “rescatar” una cultura de auto sustento y producción desarrollada actualmente por las familias en sus predios. Los conocimientos en parte son instrumentales (conocimientos de técnicas y uso de tecnología apropiada) pero también es un espacio para la integración y reelaboración de valores y



destrezas como la cooperación, el respeto por los recursos naturales, la toma de decisiones, autonomía, iniciativa, solidaridad y una herramienta para la socialización de una alternativa productiva aprehendida desde los primeros años por parte de los niños escolares y desarrollada hasta por jóvenes estudiantes de bachillerato en un ámbito de socialización como los espacios de educación formal. Es destacable mencionar la red de relaciones que se conforma tomando como base social el centro educativo, vinculando diversas lógicas y racionalidades de grupos socialmente organizados y asumiéndose como sujetos sociales de transformación y cambio social. En síntesis, la participación del sistema de educación a partir de las instituciones que lo representan a nivel local permite el anclaje social necesario para gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo a nivel territorial por parte de los propios involucrados; sin embargo es ingenuo pensar que el solo hecho de su participación como actor reconocido en la escena social local puede promover el desarrollo.

B).Las organizaciones de base territorial: como el *Club de Leones*, *los clubes deportivos*, *la Sociedad Fomento de Cabellos* y *las comisiones de base* se han involucrado en diversas formas. El carácter de la acción voluntaria de “los Leones” impulsó la participación de sus miembros a partir de la coordinación de algunas actividades de carácter recreativo (coro y clases de guitarra) y educativo (Club de ciencias), así como la disponibilidad de la sede del Club para la realización de las actividades propuestas por los beneficiarios del proyecto.

En el desarrollo del deporte y particularmente de la recreación es que están identificados los *clubes deportivos* como actores fundamentales del proyecto. En tal sentido, se brinda el espacio físico de los mismos para las clases de danza, karate, recreación y el evento anual de presentación de todas las actividades educativas y recreativas del año a la localidad denominado “Festival Cultural”.

La *Sociedad Fomento de Cabellos* nuclea a los grandes productores rurales que tienen una fuerte incidencia en la localidad por representar al sector de mayor demanda de mano de obra asalariada después del sector público (entes públicos y Municipio). La estrategia para integrar a un actor social tan importante para la región, fue proponer por parte de Fundación Logros un trabajo de fortalecimiento institucional de la organización. Se desarrollaron tres talleres con los integrantes de la Fomento con el objetivo de determinar las necesidades de la organización y la generación de una planificación estratégica que le permitiera posicionarse como agente de desarrollo en la región. El asesoramiento permitió establecer algunas soluciones concretas para las necesidades de la Fomento como la capacitación a peones y capataces de las estancias a través de Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional. Se puede reconocer desde el comienzo de los talleres con los representantes de la Fomento una lógica de cooperación por parte de la organización hacia el proyecto. En tal sentido, se comenzó la construcción de un vivero en un predio donado a Fundación Logros en la localidad para la producción de arboles nativos frutales y ornamentales, en base a la necesidad de la Fomento de disponer de un espacio de vivero para generar arboles para montes de abrigo de los animales en las estancias. La Fomento donó parte de la construcción del tanque australiano para el riego en el predio y permitió que se dictaran en su sede las clases de inglés que se desarrollan como actividades del proyecto, coordinadas por la comisión de recreación.

Las *comisiones de base* son grupos que se conformaron *ad hoc* a partir del diagnóstico participativo desarrollado en el proyecto. Estos grupos se inscriben en un marco de trabajo desde la acción social inédito para la comunidad. Las cuatro comisiones que se conformaron tienen un funcionamiento desigual, sin embargo todas tienen objetivos orientados a satisfacer necesidades vinculadas con la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos como: la salud, el arbolado público, oportunidades laborales y

actividades de recreación y deportivas. Para establecer una lógica de acción característica para estos grupos de base podemos afirmar de forma relativa que se logra superar una lógica puramente reivindicativa o de reflexión crítica para desarrollar una estrategia de gestión que logra un estadio de autogestión después de cuatro años de proyecto para la mayor parte de las actividades que se proponen.

C) Municipio: Sin dudas es el actor político de mayor relevancia en la comunidad<sup>20</sup>. En el proceso de desarrollo del ciclo del proyecto se concretó la reestructura de la institucionalidad a nivel local pasando de ser Junta Local a Municipio. La localidad posiciona al Municipio dentro de las excepciones de la ley n° N° 18.567, al no contar con un mínimo de 5.000 habitantes, condición para la instalación de un Municipio según la ley. La mayor diferencia operativa signada por este cambio fue el manejo independiente del presupuesto generado de los impuestos locales del presupuesto de la Intendencia de Artigas. Esta situación fue un acuerdo político sobre la gestión del Municipio, entre el Alcalde (partido Nacional) y la Intendenta (Frente Amplio).

El vínculo del Municipio con el proyecto comienza con la realización de un taller entre el equipo técnico de Fundación Logros y los candidatos a alcalde. Posteriormente a las elecciones municipales se realizó otro taller entre el equipo técnico de la Fundación Logros y el alcalde electo con el equipo de 5 concejales.

Al comienzo, la acción del Municipio estuvo enfocada en la infraestructura de la localidad. Con el incremento de las actividades recreativas y culturales y la mayor participación de personas año a año, se concretó un apoyo sistemático destinado a la contratación de algunos

---

<sup>20</sup> Se presentaron 13 candidatos para Alcalde, las elecciones se realizaron el domingo 9 de mayo de 2010. Parece ser significativa la presencia de candidatos considerando que el padrón electoral determinó la presencia en las urnas de 1613 votantes.

docentes y materiales para una pequeña infraestructura en el predio productivo destinado al desarrollo en escala de la producción orgánica. Parece haber un reconocimiento por parte del Municipio de la implicancia del proyecto en la comunidad a partir de la gestión de los propios ciudadanos:

*“Lo realizado por la Fundación Logros se puede ver en el pueblo, se puede palpar.” (Alcalde del municipio de Baltasar Brum)*

Podemos afirmar, que se logró superar una lógica de competencia que primaba en la percepción del alcalde en los primeros tiempos de su gobierno en relación a las fuerzas vivas presentes en la localidad. Una acción cooperativa que vincule a los diversos actores sociales que trabajan sobre el desarrollo de la sociedad permite la articulación eficiente de las capacidades específicas de cada uno en el territorio. Al decir de Arocena (2001):

*“Se trata de reconocer la existencia de un complejo sistema de actores constituido a partir de mecanismos de legitimación de distinta naturaleza. (...) el actor político debe reconocer la existencia de esos actores y buscar nuevas formas de articulación que permitan capitalizar todo ese potencial de desarrollo en beneficio del conjunto. La democracia local se consolida en la medida en que esas articulaciones se consolidan”*

D) Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria: si bien existía un convenio marco de trabajo entre Fundación Logros e INIA, se logró integrar un trabajo de extensión en el marco del proyecto generando objetivos comunes entre las fuerzas vivas locales y el instituto de investigación.

Desde la Fundación Logros, integrar a INIA en alguno de los componentes del proyecto era estratégico y congruente con el concepto de agricultura sustentable vinculando la aplicación de la tecnología en

producción orgánica extendida a la producción familiar. En este sentido, se cataliza en un grupo de 8 pequeños productores familiares la extensión de la tecnología generada en el modulo experimental de INIA Salto en relación a la multiplicación de semillas y la extensión de la experiencia productiva de los centros educativos hacia la comunidad, en base a una masa crítica generada en el entorno de la comunidad escolar (básicamente padres, vecinos y auxiliares de los centros educativos).

La propuesta tecnológica de carácter productivo que se desarrolla en los entornos educativos es accesible para la capacidad y los recursos económicos de los pequeños productores.

*“Con la ayuda del maestro yo levanté invernáculo en casa. Si bien yo siempre trabaje de oído por decirlo de alguna manera en la tierra, plantando, siempre fue en chacra nunca con invernáculo. La experiencia es muy buena porque me permite tener todo para la olla en el año. (...) facilita el trabajo la posibilidad de contar con el riego por goteo que fue algo que me sugirió el maestro también.” (Integrante A del grupo de productores).*

Al momento de adaptar y aplicar la tecnología vinculada a la producción orgánica podemos coincidir en que es más sustentable que la producción convencional en términos ambientales y sociales. En este sentido, retomo el desarrollo conceptual de Chiappe (2007):

*“Existe consenso en que la producción orgánica familiar es más sustentable que la producción convencional, tanto en términos sociales como ambientales, ya que además de preservar los recursos naturales favorece el arraigo de las familias en el medio rural”.*

La conformación de un grupo de pequeños productores vinculados a la producción orgánica con un seguimiento entre Fundación Logros e INIA permitió acumular capital humano desde los conocimientos operativos y de gestión.

*“Acá en la localidad la plantación era no orgánica, era tradicional. Desde la escuela con la plantación orgánica eso empezó a cambiar. Hoy en día la necesidad que tenemos es mantener el asesoramiento de un técnico. Porque muchos de nosotros sabemos trabajar la tierra y podríamos tener un sueldo extra con la plantación orgánica que se vende mejor y es mejor alimentación” (integrante B del grupo de productores).*

*“La idea de trabajar en grupo es buena y creo que es posible, pero tiene que ser con gente que quiera trabajar, eso es lo difícil. Solo con voluntad y buena disposición se puede lograr mantener el grupo y con el apoyo de las capacitaciones claro” (integrante A del grupo de productores).*

Esta experiencia involucró a técnicos, productores, docentes, centros de investigación y centros educativos en el medio rural dando un carácter de verdadera extensión a la investigación y producción en la región.

#### 4.4 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS PARA DESARROLLAR LAS ACCIONES DEL PROYECTO EN EL TERRITORIO

4.4.1 Promoción del liderazgo juvenil: La pirámide poblacional presenta una fuerte incidencia de la población menor de 20 años que es del 50% sobre el total de la población de la localidad (INE- Censo Fase 1,2004)

*Me siento feliz en trabajar en grupo con personas más jóvenes que yo porque había dejado el liceo y ahora regresé.*

*Hemos aprendido a planificar el futuro juntos. Queremos en el futuro compartir en un mismo local nuestro trabajo hacia la comunidad. Por ejemplo podríamos trabajar coordinado, profesora de educación física, nutricionista, psicomotricista y fisioterapeuta. Agradezco por confiar en nosotros y por hacernos felices construyendo juntos. (integrante A del grupo de recreación).*

Por otra parte, Baltasar Brum, como se mencionó en el capítulo 1 es la localidad con menor incidencia de población adulta mayor (7% del total de la población). Estos datos dan cuenta de una base social muy joven en relación a la pirámide poblacional del país, que permite asumir proyectos de mediano y largo plazo sobre la iniciativa de los ciudadanos jóvenes.

Desde el proyecto, la participación de los jóvenes como beneficiarios directos y gestores de algunos de los componentes representa al 75% de personas menores de 20 años. Este nivel de participación generó un perfil de proyecto donde las actividades propuestas tienen una relación directa con problemas o necesidades establecidas por los jóvenes pero lo más destacable de este fenómeno es la capacidad de generar una cosmovisión del desarrollo definida y gestionada por los propios jóvenes. Para esto se ha establecido el acceso a oportunidades legítimas para obtener recursos que permitan realizar las propuestas construidas por los propios participantes. Otro aspecto importante es la posibilidad de construir decisiones colectivas de relativa magnitud a partir de la elección entre diversas alternativas, considerando la resolución de sus problemas.

Como aportes para propuestas de Desarrollo con un enfoque local o territorial, podemos mencionar la consolidación de los liderazgos locales, como actores locales de transformación en el medio social que integran. En este sentido es importante aproximarse a sus potencialidades, conocimientos y también a sus debilidades para construir liderazgos que se

propongan con un rol integrador en la comunidad con una fuerte impronta de intervención desde la identidad cultural local.

4.4.2 Construcción de alianzas estratégicas: Establecer vínculos institucionales con Fundación Logros y articular algunos vínculos entre instituciones permitió trascender el espacio territorial local y sostener un proceso paulatino de transferencia y retroalimentación de recursos, capitales y servicios endógenos y exógenos de forma permanente.

Podemos establecer dentro del ciclo del proyecto alianzas más estables definidas por la relación sostenida durante todo el ciclo como con el Sistema de Educación Público, INIA- Salto Grande, organizaciones de base como el Club de Leones y los clubes sociales, así como técnicos particulares del departamento. El carácter continuo de estas relaciones se dio por dos motivos: a) los antecedentes de las alianzas que tiene Fundación Logros con el Sistema de Educación Público e INIA, en experiencias de trabajo en conjunto en el resto del país por más de una década, b) la interacción personal del líder local con los representantes de las organizaciones de base y con técnicos particulares, en un vínculo más personal que institucional por cuestiones de vecindad o amistad.

Estos vínculos permitieron sensibilizar a la sociedad local sobre el perfil del trabajo de la Fundación asociando el trabajo desde otros programas ya establecidos a nivel local para proyectar la propuesta de Desarrollo Local.

Por otra parte se establecieron vínculos menos estables definidos por la relación puntual sobre una actividad, el resultado concreto de una acción o el apoyo a un componente dentro del proyecto. Dentro de estas alianzas se encuentran la Sociedad Fomento de Cabellos (productores rurales de la región), la Intendencia Municipal de Artigas, la empresa Manos del Uruguay, Embajada de Japón, ASSE, GREMEDA, PPD/PNUD y el Municipio de Baltasar Brum. Las características de estas alianzas son: las relaciones netamente institucionales de carácter formal, en muchos casos con la firma



de acuerdos y convenios entre las partes y la concreción de los apoyos a partir de poder mostrar y comunicar resultados concretos de las acciones dentro en etapas anteriores a estas alianzas dentro del ciclo del proyecto.

En términos generales los vínculos establecidos han tenido resultados diversos. Se ha logrado realizar con financiación de otras organizaciones el desarrollo de actividades que no se hubieran concretado de otra manera, por otra parte, se legitimó el trabajo de la Fundación a través del reconocimiento de otras instituciones más allá del marco territorial local. En este sentido, la participación del líder local como secretario honorario del consejo de desarrollo departamental o las invitaciones recibidas a seminarios internacionales por organismos como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Programa de Articulación de Redes Territoriales del PNUD o la Embajada de EEUU promovieron el fortalecimiento del proyecto en general.

La propuesta del proyecto no ha sido cooptada por otros organismos o instituciones lo que ha permitido establecer una pluralidad de alianzas sin que se pierda la identidad o se desconozcan los intereses propios de cada actor en el vínculo establecido.

## CAPITULO 5. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

Establecer una serie de aprendizajes en clave de lecciones aprendidas tiene como punto de partida algunas puntualizaciones sobre el proceso de la experiencia, el enfoque con que se articuló el trabajo de los diversos actores sociales y las acciones llevadas adelante. Para finalizar se presentan una serie de recomendaciones para futuros proyectos o acciones que puedan ir generando un modelo operativo orientado al desarrollo.

### 5.1 ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO

#### 5.1.1 La necesidad de un trabajo multidisciplinario

La estructura de un proyecto con componentes sociales y productivos exigió incorporar un equipo técnico que vinculara diversas disciplinas de trabajo y perfiles profesionales.

El mejor resultado del trabajo multidisciplinario fue la definición de un contexto de intervención complejo determinando una densa descripción del territorio, considerando dimensiones sociales, políticas, económicas, culturales y geográficas que permitió establecer acciones eficaces a partir de la elaboración de diferentes alternativas para abordar las necesidades específicas de la sociedad local.

La mayor dificultad -considerando un enfoque de desarrollo local- es la falta de técnicos locales con perfil de proyectistas como un recurso endógeno para la gestión de proyectos de escala local. Esto exige establecer un sistema de información de la experiencia que no se generó de igual forma para todos los componentes del mismo.

#### 5.1.2 Participación de todos los centros educativos de diferentes niveles (2 escuelas públicas, liceo rural y UTU)

El proyecto fortaleció el rol de los centros educativos a nivel local. Se promueven diversas funciones redimensionándolos como actores centrales;

en base a una legitimación social como instituciones del bien común, liderando procesos educativos (formales y no formales), de investigación y transferencia de conocimientos a la zona de influencia. Se mejoró la calidad de los procesos de aprendizaje elevando la capacidad de la cultura agro-productiva local, mejorando la calidad del régimen nutricional de escolares y jóvenes y promoviendo mecanismos de participación ciudadana apostando a la integración social.

Los centros educativos son legítimos agentes de desarrollo local que permiten el anclaje social necesario para gestionar y ejecutar proyectos de desarrollo a nivel territorial por parte de los propios involucrados. Sin embargo, no pueden asumir los desafíos de acciones orientadas al desarrollo de forma sustentable sin estar vinculados estratégicamente a otros actores locales, departamentales o nacionales. Generar en primera instancia vínculos entre los propios actores educativos presentes en la localidad profundiza procesos que atraviesan de forma transversal los ciclos educativos en todos los niveles. Extender esas redes es la estrategia necesaria para pensar en la generación de propuestas de desarrollo local.

### 5.1.3 Fortalecimiento del liderazgo local

La consolidación de un liderazgo positivo está determinada en este proyecto por varios factores; a) una lógica de acción hacia la cooperación con el resto de los actores sociales, b) el rol de maestro fuertemente legitimado con poder de convocatoria en todos los niveles institucionales locales, c) no tener un vínculo directo reconocido con la política partidaria (simpatía explícita o militancia en partidos políticos o fracciones políticas o haber asumido un cargo administrativo o político en la junta local o Municipio), d) apoyo a la concreción de productos o actividades concretas dentro del proyecto, en base a las necesidades locales para generar confianza en la comunidad.

#### 5.1.4 Construcción y acumulación de capital social, humano, natural y físico en la comunidad

Se reconoce por parte de los actores locales el rol protagónico que deben asumir para desarrollar los diversos componentes y actividades del proyecto. En tal sentido, se ha generado un modo de participación que involucra actores sociales con diversas lógicas e intereses integrando un proceso de toma de decisiones en relación a una cosmovisión sobre el desarrollo de la comunidad. Por otra parte, se ha promovido el fortaleciendo de las organizaciones e instituciones locales a partir de dinamizar sus recursos y construir objetivos compartidos.

En relación al capital humano, se “rescatan” recursos humanos de la localidad con experiencia, conocimiento y formación en diversas disciplinas y oficios (talabartero, artesanas tejedoras, productores orgánicos, docentes de guitarra, inglés, órgano, karate, teatro, conocimientos populares en producción orgánica), recuperando así las competencias personales en aspectos de carácter cultural, recreativo y productivo brindando una alternativa a la población de un espacio de desarrollo personal desde lo cultural e instrumental que no existía o se había perdido. Por otra parte se proponen una serie de capacitaciones en base a las necesidades de los diversos grupos y sus objetivos (en producción orgánica, tejido artesanal, desarrollo personal).

En relación con el capital natural las propuestas de producción orgánica y arbolado promovieron a partir del manejo y las técnicas para esta producción potenciar los recursos naturales en base a los principios responsables de los equilibrios biológicos de la naturaleza. La propuesta productiva impulsó la reestructura de los sistemas de producción, asegurando la sustentabilidad de la biodiversidad y logrando aplicar la tecnología necesaria sobre productos locales y autóctonos.

En relación al capital físico, en cuatro años de proyecto se logró establecer un centro de producción orgánico para 6 productores familiares con la infraestructura necesaria para ampliar la escala y diversificar la producción, optimizar los espacios de huerta orgánica en los centros educativos con infraestructura y equipos así como una ambulancia de última generación administrada por la policlínica local.

#### 5.1.5 Acciones efectivas y concretas

La confianza en la Fundación como condición para la participación de un amplio espectro social en el proyecto se reconoce en parte, por conseguir objetivos realizables desde las necesidades concretas de la población. Esta situación parece revertir una tendencia histórica percibida por los ciudadanos de la localidad en relación con propuestas y proyectos de otras instituciones u organizaciones que no cubrieron las expectativas con los productos generados.

Otro aspecto evaluado de forma positiva por los beneficiarios sobre *Logros* en comparación con otros actores locales, es que las actividades que desarrolla el proyecto no responden necesariamente a intereses de grupos o instituciones establecidas en la escena local que históricamente hegemonizaron las propuestas de desarrollo en el territorio. Esta situación se percibe en las personas beneficiarias como mecanismos de exclusión sistemática a propuestas de desarrollo y oportunidades en el pasado.

#### 5.1.6 Creación de comisiones de trabajo inter generacionales como estrategia de intervención para abordar la necesidades concretas de la comunidad

Estos actores sociales de raíz local que privilegian la diversidad, han logrado establecer la interacción entre actores públicos y privados favoreciendo un espacio de cooperación, negociación y concertación de diversos actores en búsqueda de alternativas para los objetivos de desarrollo

desde cada comisión. Se identifican como un espacio de reflexión crítica y elaboración de demandas para trasladar a los ámbitos de decisión política local y departamental.

La posibilidad de contar en las comisiones con miembros de diversos rangos etarios tiene al menos dos aspectos reconocidos como fortalezas de estos ámbitos de trabajo hacia la comunidad: 1) la trayectoria de vida de los adultos en la escena local que permite tener una perspectiva histórica de la evolución de su comunidad en relación a propuestas y procesos de desarrollo anteriormente vividos y 2) la posibilidad de contar con “la objetividad” de los jóvenes sobre la visión de su comunidad a partir de ideas nuevas y en base a sus propios intereses. Esta combinación de aspectos dio como resultado una base amplia de participación de jóvenes en el proyecto con actividades que nunca se habían desarrollado en la localidad y un seguimiento sostenido a mediano plazo sobre la base de la experiencia de los adultos, retroalimentando las propuestas planteadas en vez de imponerlas.

Desde el comienzo del proyecto estos ámbitos de intercambio y trabajo se han mantenido funcionando en base al cumplimiento de objetivos anuales definidos en consenso y gestionados por la mayor parte de sus miembros.

#### 5.1.7 Generación de redes y alianzas estratégicas regionales

Esto permite efectivizar y catalizar proyectos, ideas y recursos en el territorio con la participación de diversos actores sociales (colectivos e individuales) que redundan en la complementariedad y eficiencia de las acciones para el logro de los objetivos del proyecto.

La interacción con otros centros poblados, el vínculo con políticas públicas establecidas (programa municipal, MEVIR) o en elaboración (Plan de Desarrollo Departamental), la interacción con actores políticos locales

(Alcaldes y concejales) y empresariales (Sociedad Fomento de Cabellos) y el vínculo con el sistema educativo en todos los niveles presentes en la localidad revaloriza y fortalece la institucionalidad local y departamental y orienta los recursos disponibles y generados a los beneficiarios previamente identificados a la intervención en el territorio.

## 5.2 LECCIONES APRENDIDAS

El desafío de establecer una cosmovisión de desarrollo local exige plantear una estrategia que integre la estructura de capitales comunitarios, la participación social en diversos niveles para articular las necesidades de los diversos actores sociales con alternativas definidas y gestionadas por los mismos, para el cambio social.

Es importante establecer el foco en generar una amplia participación de individuos e instituciones para promover una acción colectiva que “avance” en objetivos comunes superando intereses particulares. Esto permite sostener las alternativas de cambio propuestas de forma colectiva sin que se genere la hegemonía de intereses corporativos o individuales. En este sentido, parece clara la necesidad de transitar desde un proceso de asociatividad con la construcción de espacios de participación de actores colectivos en diferentes niveles de la trama social local al de empoderamiento. Para establecer este proceso dentro de proyectos de desarrollo local necesariamente se debe construir nueva institucionalidad basados en la premisa de contar con grupos con fuerte cohesión entre sus miembros que se nuclean en nuevos espacios de intercambio y participación. Si consideramos la concertación de diversos actores en estos nuevos espacios, los mismos deben establecer a nivel operativo la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo como forma de movilizar esas relaciones a determinados fines concretos. La capacidad que tengan para el logro de estos objetivos puede pautar la consolidación o la disolución de la nueva red de actores locales. Entendiendo que las relaciones establecidas

en este marco de acción y participación no son independientes de los fines que se propongan.

Otro aspecto relevante es la consolidación, construcción e integración de liderazgos sociales, políticos, culturales y empresariales locales y regionales que asuman parte de los componentes de desarrollo local y/o rural. La figura del líder se presenta como un rol transformador en el medio social que integra. En este sentido es importante aproximarse a sus potencialidades, conocimientos y también a sus debilidades para construir liderazgos positivos que permitan sostener los diversos grupos y actividades.

Un aspecto a diferenciar en las comunidades rurales es la identificación del rol del líder local y el rol del proyectista. El primero parece estar más vinculado a personas oriundas o residentes en las localidades, con trayectorias de vida destacadas por algún aspecto social, cultural, político o empresarial.

Los proyectistas están asociados a personas que pertenecen a equipos técnicos de organizaciones que proponen o financian los proyectos de desarrollo. El perfil está vinculado a profesionales formados en esa lógica, con mayor objetividad respecto al estado de situación de las comunidades rurales donde desarrollan su tarea.

Un tipo ideal de persona que asuma la gestión y ejecución de las propuestas de desarrollo local en comunidades rurales debería estar asociada al doble perfil de líder y proyectista. Estas características promoverían acciones en los territorios eficaces y eficientes, en relación a los recursos con los que cuenta el proyecto y la comunidad, para cumplir sus objetivos.

Sobre las posibles transferencias de la experiencia hacia otros territorios debemos destacar algunos aspectos: a) Identificar claramente en el marco del diagnóstico previo a la intervención, los valores y principios que



constituyen la identidad del territorio. Este aspecto permite priorizar los temas ejes para la conformación de actividades en el marco de un proyecto buscando la reciprocidad de los beneficiarios con las propuestas y determina la fuente del sentido y los límites de la red de relaciones en la comunidad local definiendo así los límites de la intervención a escala local.

b) Reconocimiento e integración al proyecto de los líderes locales como forma de facilitar la participación de base social y la institucionalidad local en el territorio. En términos de recursos endógenos, reconocer e integrar ciudadanos de la comunidad con capacidades sociales, culturales o técnicas que puedan asumir un rol de facilitador o idóneas en algunas actividades propuestas desde el proyecto.

c) Promover el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones locales a través de instrumentos como la disponibilidad de “un capital semilla” para algunas necesidades logísticas o de infraestructura y el fortalecimiento del capital humano de sus miembros a través de programas de capacitación congruentes con las necesidades de cada organización.

d) Generar un sistema de contrapartidas entre los responsables del proyecto en conjunto con los beneficiarios en base a los resultados obtenidos y los insumos brindados desde el proyecto. Este aspecto permite promover la proactividad y el compromiso de los ciudadanos de la comunidad con las actividades del proyecto.

e) Establecer espacios de participación sistemáticos (reuniones, talleres, jornadas técnicas) como forma de retroalimentar las propuestas del proyecto y reafirmar el compromiso de los beneficiarios en cada etapa del ciclo del proyecto.

f) Construir la capacidad local para la generación de recursos genuinos (RRHH, RRNN, servicios comerciales, recursos económicos) que permitan proyectar la sustentabilidad de propuestas de desarrollo independientemente

de la participación de agentes exógenos. Para consolidar este aspecto se debe considerar un periodo de trabajo de mediano plazo (al menos tres años) con la disponibilidad de un equipo técnico multidisciplinario que permita abordar diversas temáticas congruentes con las propuestas del proyecto.

g) Establecer un sistema de información de los proyectos elaborado entre técnicos y beneficiarios parece la estrategia para consolidar y establecer los aprendizajes del ciclo de proyecto, generando un conocimiento que supere el seguimiento administrativo o instrumental de las propuestas que se presenten en el territorio. Un sistema de información que integre indicadores de resultados (por actividad y componentes) e indicadores de impactos (indicadores de base y encuestas panel) coelaborados y cogestionado logra retroalimentar la propuesta de proyecto en sus diferentes etapas. La posibilidad de elaborar junto a los beneficiarios las herramientas de recolección de datos permite autoadministrar los registros y contar con datos que demuestren los avances o retrocesos e impactos hacia adentro y fuera de la red.

h) Generar un marco de trabajo en base a la conformación de alianzas estratégicas locales, departamentales y nacionales parece la estrategia para articular recursos endógenos y exógenos en términos de desarrollo que se complementen o potencien en el marco de proyectos, programas y políticas públicas que se integren o complementen a la vez. Se reconocen actores claves en el territorio que pueden estimular esa articulación como los Municipios, referentes directos de la gobernabilidad a nivel micro regional, organizaciones de base tradicionales (Sociedades Fomento), organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos municipales a través de sus áreas de desarrollo social y productivo y las agencias de cooperación a través de sus diversos programas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Aguiar C. 2008. Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales. El enfoque centrado en el impacto. Equipos Consultores. Uruguay.
- Alonso O. 2004. La lógica de los actores y el desarrollo local. Revista Pilquen. Sección Ciencias Sociales. N° 6. pp. 1-12. Venezuela.
- Amarante V., Vigorito A. 2007. Evolución de la pobreza en Uruguay. 2001-2006. Instituto Nacional de Estadística, PNUD, Fondo de población de las Naciones Unidas. Montevideo, Uruguay.
- Arocena J. 2001. El desarrollo local, un desafío contemporáneo. Taurus y Universidad Católica, Montevideo.
- Arocena J. 1990. La pequeña empresa, perfil de un actor, CLAEH – Banda Oriental, Montevideo.
- Arzuaga M. 2008. Hacia una Escuela Productiva y Sustentable. Montevideo. INIA. Pp. 1-120.
- Boisier S. 1999. Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local. CLAEH. Montevideo, Uruguay.
- CEPAL. 2006. Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Estadísticas de recursos naturales y del medio ambiente. Santiago de Chile, Chile.
- CEPAL. 2005. Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Estadísticas sociales. Santiago de Chile, Chile. p. 23.
- CEPAL-PNUD. 1999. Activos y Estructuras de Oportunidades. Estudios sobre las raíces de la vulnerabilidad social en Uruguay.
- Cook T., Reichardt Ch. 1997. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo. Ediciones Morata. Madrid, España.

- Cornelia F. 2001. Interactions Between Agroecosystems and Rural Communities. Washington DC. CRC Press.
- Chiappe M. 2007. Agricultura sustentable y producción agropecuaria en Uruguay. Políticas públicas e desenvolvimiento rural no cone sul. Workshop Internacional. Porto Alegre, 20 a 23 de novembro de 2007.
- Chiappe M. 2002. Dimensiones sociales de la agricultura sustentable. En Sarandón S.J. (Ed.) Agroecología: El camino para una agricultura sustentable. Ediciones Científicas Americanas, La Plata, Argentina. pp. 83-98.
- Dabas E. 2003. Redes Sociales, familias y escuela. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- De Hegedüs P., Vassallo M. 2005. Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural con enfoque territorial en los Departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó. IICA. Uruguay.
- Etcheverri R. 2003. EL enfoque territorial como modelo para la gestión conjunta con actores sociales. En: Ramos A. El enfoque territorial del Desarrollo Rural. San José, Costa Rica. IICA. pp. 97-105.
- Filgueira y Filgueira. 1994. "El largo adiós al país modelo". Ed. Arca. Uruguay.
- Fundación Logros. 2006. Educando saber-hacer, cultivamos el desarrollo. Fundación Logros y OEA. Montevideo, Uruguay.
- Fundación Logros. 2005. Crecer con mi Tierra. Programa Huerta Orgánica en la Escuela. AVINA-Fundación Logros. Uruguay.
- Gallicchio E. 2002. La construcción del desarrollo local en América Latina. Análisis de experiencias. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) y Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

- Glaser B., Strauss, A. 2001. Introducción a los métodos científicos en ciencias sociales. S/D.
- González E. 2007. Actores Sociales y Desarrollo Local. Reflexiones desde la experiencia Colombiana. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Desarrollo Económico Local. Una Apuesta por el Futuro, Bogotá.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria). 2007. Importancia del capital humano para el desarrollo rural uruguayo. En línea 22 de agosto de 2012. [www.iica.org.uy/online/coyuntura\\_36doc.asp](http://www.iica.org.uy/online/coyuntura_36doc.asp)
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria). 2000. El Desarrollo Rural Sostenible en el Marco de una Nueva Lectura de la Ruralidad “Nueva Ruralidad” Desarrollo Rural Sostenible-Cider.
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2013. En línea 3 de noviembre de 2013. <http://www.ine.gub.uy/censos2011/resultadosfinales/analispais.pdf>
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2006. En línea 25 de octubre de 2013 [http://www.ine.gub.uy/fase1new/artigas/artigas\\_pres.pdf](http://www.ine.gub.uy/fase1new/artigas/artigas_pres.pdf)
- INE (Instituto Nacional de Estadística). 2013. Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay. Las Necesidades Básicas Insatisfechas a partir de los Censos 2011.Uruguay. (Fascículo 1).
- Jara Ó. 2006. Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. Revista La Piragua. Nº 23. Panamá. Pp. 7 – 16.
- Kliksberg B. 2001. Seis Tesis no convencionales sobre participación. Centro de documentación en políticas sociales. Documentos / 18. Buenos Aires, Argentina. P.16.

Ley 17.930. 2005. En línea. 23 de diciembre de 2005.

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=17930 &Anchor=>

MIDES (Ministerio de Desarrollo Social). 2007. Resultados de la encuesta de Juventud en las localidades de Bella Unión, Baltasar Brum y Tomás Gomensoro. División de Evaluación, Dirección Nacional de evaluación y monitoreo. Uruguay.

Piñeiro D. s/f. Caracterización de la producción familiar. En línea. 12 de setiembre de 2013.

[http://www.fagro.edu.uy/~suinos/biblioteca/paf/Pineiro\\_.pdf](http://www.fagro.edu.uy/~suinos/biblioteca/paf/Pineiro_.pdf)

Intendencia Municipal de Artigas. Consejo de Cooperación Departamental. Plan Estratégico Departamental de Artigas. 2012. Artigas, Uruguay. 140p.

Robbins S. 1996. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. San Diego State University. California.

Sandoya J. 2004. Como no sabían que era imposible lo hicieron: Los emprendedores Sociales. Aporte a la conceptualización del actor en su escenario. Estudio de caso en Baltasar Brum. Tesis Licenciada en Ciencias Sociales. Montevideo, Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica del Uruguay.

Schejtman A., Berdegúe J. 2003. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural Desarrollo Territorial Rural. RIMISIP. Chile.

Shultz A. 1974. El problema de la realidad social. Ed. Amorrortu. Argentina

Taylor S.J, Bogan R. 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Páidos. España.

Vassallo M. 2001. Desarrollo Rural. Teorías, enfoques y problemas nacionales. Montevideo. Facultad de Agronomía. Pp. 139-166.

Yacuzzi, E. 2008. El Estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, Universidad del CEMA. En: [www.biblioteca.idict.villaclara.cu/.../Estudio%20de%20caso%20como%20metodologia%20de%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.idict.villaclara.cu/.../Estudio%20de%20caso%20como%20metodologia%20de%20investigacion.pdf)

Yin R. 1989. Investigación sobre estudios de caso. Diseño y Métodos. Volumen 5. Segunda Edición. Sage Publications. California, Estados Unidos.

## 7. ANEXOS

### 7.1 ANEXO I

#### **Baltasar Brum en desarrollo, sistematización de una experiencia de desarrollo local en el territorio rural.**

Spinelli Nicolás<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Fundación Logros. Manuel Pagola 3242, 11300 Montevideo, Uruguay. Correo electrónico: nico14@montevideo.com.uy*

#### **Resumen**

El presente trabajo es una sistematización de un proyecto de Desarrollo local en una comunidad inserta en el medio rural. Esta particularidad establece una serie de características únicas como experiencia de desarrollo, determinando el perfil del proyecto y la posibilidad de establecer una serie de lecciones aprendidas transferibles a otras comunidades. En ese sentido, la estrategia de sistematizar el proyecto, focalizó el análisis sobre la participación, articulación y lógica de los diversos actores involucrados, el reconocimiento de elementos operativos, insumos y herramientas metodológicas pasibles de ser transferidas de forma parcial o total a propuestas de desarrollo generadas desde el propio territorio rural.

**Palabras clave:** sistematización, desarrollo local, territorio rural, actores.

#### **Summary**

#### **Baltasar Brum Developing: Systematization of a Local Development Experience in a Rural Area.**

The present study is a systematization of a local development project located at a rural community. This characteristic provides a number of unique features like the experience in development, determining the profile of the project and the possibility of establishing a set of lessons learned as transferable to other communities. In this sense, the strategy of systematizing the project focused the analysis on the participation, articulation and logic of the various actors involved in the project, and on the recognition of operating elements, inputs and methodological tools liable to be transferred whole or in part to development proposals generated from the rural territory.

**Keywords:** systematization, local development, rural territory, actors.



## Introducción

El presente trabajo tiene como propósito realizar la sistematización sobre el proceso de intervención de un proyecto de desarrollo local en el medio rural realizado por parte de la Organización No Gubernamental Fundación Logros, en la localidad de Baltasar Brum, departamento de Artigas.

La idea central que impulsa este esfuerzo de sistematización<sup>21</sup> es establecer lecciones aprendidas desde la experiencia que puedan ser proyectadas,

---

<sup>21</sup> Siguiendo a Frenke y Morgan, citado por Chiappe (2005) se entiende por sistematización: *"... un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica."* p. 12.

adaptadas, replicadas en otras propuestas de intervención en el territorio desde la lógica de proyectos.

## Materiales y métodos

Algunas de las preguntas que guían este trabajo son: ¿Qué elementos de esta experiencia de intervención en el territorio muestran mayor eficacia para establecer un posible modelo operativo para el desarrollo a escala local?, ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar las acciones del proyecto en el territorio?, ¿Qué actores sociales participan y de qué modo, en el desarrollo local de la comunidad?, ¿Qué problemas abordó el proyecto y qué alternativas se plantearon para los mismos?.

### Objetivo General

Elaborar la sistematización de la experiencia del proyecto de desarrollo local en Baltasar Brum departamento de Artigas, con el fin de reconstruir un

modelo operacional de intervención con escala territorial.

#### *Objetivos específicos*

1. Caracterizar el modelo operacional (diseño, estrategias, acciones) de la intervención desarrollada en el territorio.
2. Identificar el conjunto de actores sociales que intervienen en el proyecto y los roles que han desplegado en el mismo.
3. Identificar herramientas, componentes del proyecto, metodologías de trabajo que puedan ser replicadas de forma parcial en otras comunidades a través de proyectos elaborados desde el territorio.

### **Estudio de caso**

La propuesta de este diseño de investigación se desprende del objetivo de la misma dado por una experiencia particular de desarrollo territorial desde una localidad específica y un proyecto

concreto. Se asume la realización de un estudio de caso con enfoque cualitativo. El mismo tiene un abordaje predominantemente descriptivo, con una dinámica enfocada en lograr una amplia base de datos, a través de un esfuerzo de investigación en su contexto real. Los instrumentos metodológicos de carácter cualitativo permiten obtener un conocimiento en profundidad de una realidad particular, sobre las especificidades locales, el perfil del proyecto y las características de un proceso de desarrollo.

### **Marco teórico**

#### *Desarrollo Rural con enfoque territorial*

Someramente se plantean algunas características de las estrategias de este enfoque, que podemos distinguir en niveles generales micro y macro.

Para aproximarnos a una definición concreta de este concepto

elegimos la propuesta de carácter operacional de Schejtman y Berdegúe (2003) que define al DTR cómo:

*“...un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural. La transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional tiene los propósitos de estimular y facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes y de incrementar las oportunidades para que la población pobre participe del proceso y de sus beneficios.”*

#### *Actores del desarrollo local*

La expresión, “sistema de actores”, utilizada por José Arocena (2001) se refiere a la articulación de diferentes protagonistas de la escena local pero

considerando una coyuntura concreta. Este concepto es retomado por Gallicchio et al. (2002:28) para analizar experiencias de Desarrollo local en clave de sistematización:

*“Por sistema de actores entendemos la totalidad de los agentes que han intervenido en el proceso de desarrollo del área estudiada y las características de sus interacciones. Incluimos también el análisis de la mayor o menor complejidad de la red de actores, los niveles de articulación y de constitución de alianzas internas del sistema y la relación local-global. La relación actor local-actor global es una de las dimensiones fundamentales en estos procesos, dado que el sistema de actores local se constituye en buena medida en torno a esta interacción.*

*Los sistemas locales de actores están fuertemente condicionados por la capacidad para generar un grupo dirigente con posibilidades reales de*

*liderar procesos y elaborar un proyecto colectivo permanente: son los actores clave o líderes del proceso. Este grupo debe poseer un grado de legitimación que le otorgue el suficiente reconocimiento del conjunto del tejido social local.”*

En este sentido es interesante abordar una descripción parcial sobre las características de algunos de los actores vinculados al proyecto de desarrollo, por sus intereses colectivos y por su posición en la red de relaciones entre los mismos.

#### *Identidad local*

Otro aspecto clave del análisis para propuestas de desarrollo a nivel local es el concepto de identidad local del territorio donde se interviene con proyectos. Esta dimensión incorpora un elemento más a la discusión de la definición de desarrollo superando las definiciones vinculadas directamente al crecimiento económico. Retomamos los

ejes de análisis sugeridos por Gallicchio et al (2002: 28-29):

*“El desarrollo es también un proceso cultural que debe tener en cuenta los mecanismos de socialización de los individuos y de los grupos. (...) Para precisar los contenidos identitarios de la sociedad local analizada es necesario identificar los rasgos que han incidido con más fuerza en los procesos de desarrollo.”*

Parece fundamental la reconstrucción histórica de los hitos más importantes a nivel del territorio.

## **Resultados y discusión**

### *Resultados preliminares del modelo operacional de desarrollo local*

El primer elemento a considerar es *el territorio*. Retomando la definición conceptual al respecto (Gallicchio et al.) podemos distinguir una fuerte relación de

sus habitantes con el territorio en base a una identidad local construida sobre un proceso de reconstrucción generado a partir del cierre de AFE.

Otro elemento a considerar es *la institucionalidad* instalada y la pasible de ser fortalecida. Desde la experiencia se logró integrar a los beneficiarios en la toma de decisiones y los beneficios del proyecto.

La participación del un *líder local*. Este aspecto distintivo de la acción individual en este caso parte de la capacidad de facilitar la acción de grupos o sectores sociales en base a la legitimidad del líder frente a los referentes institucionales locales.

La *comunicación social* del proyecto a nivel local y regional. Este aspecto es significativo por la posibilidad de establecer un proceso de retroalimentación entre los responsables

de gestionar y ejecutar el proyecto y los diversos actores locales y regionales.

*La falta de técnicos en la localidad.* Este aspecto se reitera en la bibliografía que da cuenta de experiencias sistematizadas en el medio rural a nivel nacional y latinoamericana. Para el caso particular del departamento de Artigas esta situación tiene un carácter crítico. Para establecer acciones planificadas de desarrollo considerando la ausencia de técnicos en el territorio, la alternativa fue la construcción de alianzas estratégicas con instituciones establecidas en la región (INIA Salto Grande y empresa de productos hortícolas naturales SAPRINOR) congruentes con las propuestas productivas generadas con los productores familiares.

*La falta de reflexión crítica en forma colectiva* sobre la situación de la localidad. La posibilidad de identificar problemas en la sociedad local, determinar acciones

sobre las consecuencias, establecer una visión del desarrollo local, era potestad de grupos e instituciones que lo hacían en base a sus propios intereses (Municipio, Sociedad de Fomento, grupos de base, etc.). Esta situación se mantiene pero se han generado espacios de participación legítimos caracterizados por ser intergeneracionales e interinstitucionales de nivel local.

*El aislamiento geográfico de la localidad.*

Este aspecto se considera un obstáculo principalmente por dos factores: a) el seguimiento del proyecto por parte de los técnicos externos a la localidad y b) la posibilidad de determinar una escala del proyecto con enfoque territorial que supere la órbita local.

## **Conclusiones**

Sobre las posibles transferencias de la experiencia hacia otros territorios debemos destacar algunos aspectos: a)

Identificar claramente en el marco del diagnóstico previo a la intervención, los valores y principios que constituyen la identidad del territorio. Este aspecto permite priorizar los temas ejes para la conformación de actividades en el marco de un proyecto buscando la reciprocidad de los beneficiarios con las propuestas y determina la fuente del sentido y los límites de la red de relaciones en la comunidad local definiendo así los límites de la intervención a escala local.

b) Reconocimiento e integración al proyecto de los líderes locales como forma de facilitar la participación de base social y la institucionalidad local en el territorio. Por otra parte, en términos de recursos endógenos, reconocer e integrar ciudadanos de la comunidad con capacidades sociales, culturales o técnicas que puedan asumir un rol de facilitador o idóneas en algunas actividades propuestas desde el proyecto.

c) Promover el fortalecimiento de las organizaciones e instituciones locales a través de instrumentos como la disponibilidad de “un capital semilla” para algunas necesidades logísticas o de infraestructura y el fortalecimiento del capital humano de sus miembros a través de programas de capacitación congruentes con las necesidades de cada organización.

d) Generar un sistema de contrapartidas entre los responsables del proyecto en conjunto con los beneficiarios en base a los resultados obtenidos y los insumos brindados desde el proyecto. Este aspecto permite promover la proactividad y el compromiso de los ciudadanos de la comunidad con las actividades del proyecto.

e) Establecer espacios de participación sistemáticos (reuniones, talleres, jornadas técnicas) como forma de retroalimentar las propuestas del proyecto y reafirmar el

compromiso de los beneficiarios en cada etapa del ciclo del proyecto.

f) Construir la capacidad local para la generación de recursos genuinos (RRHH, RRNN, servicios comerciales, recursos económicos) que permitan proyectar la sustentabilidad de propuestas de desarrollo independientemente de la participación de agentes exógenos. Para consolidar este aspecto se debe considerar un periodo de trabajo de mediano plazo (al menos tres años) con la disponibilidad de un equipo técnico multidisciplinario que permita abordar diversas temáticas congruentes con las propuestas del proyecto.

g) Establecer un sistema de información de los proyectos elaborado entre técnicos y beneficiarios parece la estrategia para consolidar y establecer los aprendizajes del ciclo de proyecto, generando un conocimiento que supere el seguimiento administrativo o instrumental de las

propuestas que se presenten en el territorio. En tal sentido, un sistema de información que integre indicadores de resultados (por actividad y componentes) e indicadores de impactos (indicadores de base y encuestas panel) coelaborados y cogestionado logra retroalimentar la propuesta de proyecto en sus diferentes etapas. La posibilidad de elaborar junto a los beneficiarios las herramientas de recolección de datos permite autoadministrar los registros y contar con datos que demuestren los avances o retrocesos e impactos hacia adentro y fuera de la red.

h) Generar un marco de trabajo en base a la conformación de alianzas estratégicas locales, departamentales y nacionales parece la estrategia para articular recursos endógenos y exógenos en términos de desarrollo que se complementen o potencien en el marco de proyectos, programas y políticas públicas que se

integren o complementen a la vez. En tal sentido, se reconocen actores claves en el territorio que pueden estimular esa articulación como los Municipios, referentes directos de la gobernabilidad a nivel micro regional, organizaciones de base tradicionales (Sociedades Fomento), organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos municipales a través de sus áreas de desarrollo social y productivo y las agencias de cooperación a través de sus diversos programas.

## **Bibliografía**

- Aguiar C.** 2008. Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales. El enfoque centrado en el impacto. Equipos Consultores.
- Amarante V., Vigorito A.** 2007. Evolución de la pobreza en Uruguay. 2001-2006. Instituto Nacional de Estadística, PNUD, Fondo de población de las Naciones Unidas. Montevideo, Uruguay.
- Arocena J.** 2001. El desarrollo local, un desafío contemporáneo. Taurus y Universidad Católica, Montevideo.



- Arzuaga M.** 2008. Hacia una Escuela Productiva y Sustentable. Montevideo. INIA. Pp. 1-120.
- Boisier S.** 1999. Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local. CLAEH. Montevideo, Uruguay.
- CEPAL.** 2006. Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Estadísticas de recursos naturales y del medio ambiente. Santiago de Chile, Chile.
- CEPAL.** 2005. Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Estadísticas sociales. Santiago de Chile, Chile. p. 23.
- CEPAL-PNUD.** 1999. Activos y Estructuras de Oportunidades. Estudios sobre las raíces de la vulnerabilidad social en Uruguay.
- Cook T., Reichardt Ch.** 1997. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativo. Ediciones Morata. Madrid, España.
- Cornelia F.** 2001. Interactions Between Agroecosystems and Rural Communities. Washington DC. CRC Press.
- Dabas E.** 2003. Redes Sociales, familias y escuela. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- De Hegedüs P., Vassallo M.** 2005. Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural con enfoque territorial en los Departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó. IICA. Uruguay.
- Etcheverri R.** 2003. EL enfoque territorial como modelo para la gestión conjunta con actores sociales. En: Ramos A. El enfoque territorial del Desarrollo Rural. San José, Costa Rica. IICA. pp. 97-105.
- Filgueira C. y Filgueira F.** 1994. "El largo adiós al país modelo". Ed. Arca.
- Fundación Logros.** 2006. Educando saber-hacer, cultivamos el desarrollo. Fundación Logros y OEA. Montevideo, Uruguay.
- Fundación Logros.** 2005. Crecer con mi Tierra. Programa Huerta Orgánica en la Escuela. AVINA-Fundación Logros.
- Gallicchio** 2002. La construcción del desarrollo local en América Latina. Análisis de experiencias. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) y Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).
- Glaser B., Strauss, A.** 2001. Introducción a los métodos científicos en ciencias sociales. S/D.
- González E. et al.** 2007. Actores Sociales y Desarrollo Local. Reflexiones desde la experiencia Colombiana. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Desarrollo Económico

- Local. Una Apuesta por el Futuro, Bogotá.
- IICA.** 2007. Importancia del capital humano para el desarrollo rural uruguayo. 22 de agosto de 2012. [www.iica.org.uy/online/coyuntura\\_36doc.asp](http://www.iica.org.uy/online/coyuntura_36doc.asp)
- IICA.** 2000. El Desarrollo Rural Sostenible en el Marco de una Nueva Lectura de la Ruralidad "Nueva Ruralidad" Desarrollo Rural Sostenible-Cider.
- INE** 2013. Atlas sociodemográfico y de la desigualdad del Uruguay. Las Necesidades Básicas Insatisfechas a partir de los Censos 2011.Uruguay. (Fascículo 1).
- Jara Ó.** 2006. Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. Revista La Piragua. Nº 23. Panamá. Pp. 7 – 16.
- Documentos / 18. Buenos Aires, Argentina. P.16.
- MIDES.** 2007. Resultados de la encuesta de Juventud en las localidades de Bella Unión, Baltasar Brum y Tomás Gomensoro. División de Evaluación, Dirección Nacional de evaluación y monitoreo. Uruguay.
- Piñeiro D.** s/f. Caracterización de la producción familiar. En línea 12 de setiembre de 2013. [http://www.fagro.edu.uy/~suinos/biblioteca/paf/Pineiro\\_.pdf](http://www.fagro.edu.uy/~suinos/biblioteca/paf/Pineiro_.pdf)
- Sandoya J.** 2004. Como no sabían que era imposible lo hicieron: Los emprendedores Sociales. Aporte a la conceptualización del actor en su escenario. Estudio de caso en Baltasar Brum. Tesis Licenciada en Ciencias Sociales. Montevideo, Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica del Uruguay.
- Schejtman A. y Berdegúe J.** 2003. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural Desarrollo Territorial Rural. RIMISIP. Chile.
- Shultz A.** 1974. El problema de la realidad social. Ed. Amorrortu.
- Taylor S.J. y Bogan R.** 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós. España.
- Yin R.** 1989. Investigación sobre estudios de caso. Diseño y Métodos. Volumen 5. Segunda Edición. Sage Publications. California, Estados Unidos.

## 7.2 ANEXO II

### 7.2.1 Pauta semiestructura de entrevista.

Presentación personal del entrevistado (nombre, sexo, edad, ocupación, lugar de residencia).

1. ¿Qué vínculo tiene con el proyecto?, ¿en qué actividades participa?, ¿desde cuándo?.
2. ¿Qué expectativas tenía al inicio del proyecto?.
3. ¿Qué encuentra como novedoso de esta experiencia?.
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos del proyecto?.
5. Si tuviera que pensar el proyecto nuevamente ¿qué cambiaría?, ¿qué mantendría?.
6. ¿Qué se logró a su entender en la localidad, desde la puesta en marcha del proyecto?.
7. Si tuviera que decir cuáles son los actores claves para el desarrollo del proyecto ¿qué diría?, ¿cuáles son a tu entender los que están más involucrados?, ¿de qué forma?.

### 7.2.2 Pauta semiestructurada para entrevista grupal.

1. ¿Cuáles son las características de Brum? ¿Cómo es vivir en la localidad?
2. ¿Cuál es el vínculo entre ustedes? y ¿su vínculo con la comunidad?.
3. ¿Qué experiencias reconocen del trabajo en forma colectiva en Brum? ¿Qué opinión les merece esas experiencias?.
4. ¿Qué se logró a su entender en la localidad, desde la puesta en marcha del proyecto?.
5. ¿Qué instituciones u organizaciones trabajan juntas en la localidad para el proyecto?, ¿cuáles son a su entender los que están más involucrados?, ¿de qué forma?, ¿qué importancia tiene para ustedes las actividades que se están desarrollando desde el proyecto?.

6. ¿Qué fortalezas reconocen en la localidad para el desarrollo del proyecto?, ¿qué debilidades reconocen?.

## 7.3 ANEXO III

### 7.3.1 Características de los entrevistados.

#### Informante calificado

Lugar de la entrevista	Entrevistado	Fecha de la entrevista	Características	Sexo
Baltasar Brum	Coordinador local	2010 -2012	Ejerció como maestro durante 18 años en Baltasar Brum. Nacido en la capital, Artigas, reside hace 20 años en Baltasar Brum. Desde el año 2009 trabaja como coordinador local del proyecto de Desarrollo Local como parte del equipo rentado de Fundación Logros.	Masculino

#### Entrevista grupal

Lugar de la entrevista	Entrevistado	Fecha de la entrevista	Características	Sexo
Baltasar Brum	-	2010	Representantes de la institucionalidad local; directora del liceo del área social, Alcalde, presidenta del Club de Leones, directora de la escuela nº 23, productor familiar, representante de la sociedad Fomento de Cabellos.	-

#### Entrevistas individuales comisión de Recreación

Lugar de la entrevista	Entrevistado	Fecha de la entrevista	Características	Sexo
Baltasar Brum	A	2010	Participó desde el comienzo del proyecto en 2009, en la comisión de recreación, a partir del 2011 comienza a estudiar Trabajo Social.	Femenino

Baltasar Brum	B	2010	Participó desde el comienzo del proyecto en la comisión de recreación, a partir del 2010 es estudiante de medicina.	Femenino
Montevideo	C	2012	Era la referente del grupo de recreación en 2011. Se desempeño como profesora de danza, a partir del 2012 comienza a estudiar Psicología en Montevideo.	Femenino
Salto	D	2012	Participó desde el comienzo del proyecto en 2009, en la comisión de recreación, es estudiante del IPA, profesorado de Biología.	Femenino

#### Entrevistas individuales grupo de productores

Lugar de la entrevista	Entrevistado	Fecha de la entrevista	Características	Sexo
Baltasar Brum	A	2010	Pequeño productor orgánico, participa de las comisiones de recreación y salidas laborales, es profesor de la escuela de ciclismo, es uno de los productores dedicados a la multiplicación de semillas y es parte del grupo de productores que trabaja en el predio compartido.	Masculino
Baltasar Brum	B	2011	Pequeño productor orgánico, participa de la comisión de arbolado y es parte del grupo de productores que trabaja en el predio compartido.	Masculino
Baltasar Brum	C	2011	Trabaja como policía, es el profesor de talabartería dentro de las actividades del proyecto y es parte del grupo de productores que trabaja en el predio compartido.	Masculino

**Entrevistas individuales participantes del proyecto**

Lugar de la entrevista	Entrevistado	Fecha de la entrevista	Características	Sexo
Baltasar Brum	D	2010	Integrante del grupo de tejido en lana, participa de la comisión de salud y del coro de la localidad dentro del proyecto.	Femenino
Baltasar Brum	F	2011	Participa de las clases de órgano y talabartería, es parte integrante de la comisión de recreación y apoya al grupo de productores que trabajan en el predio compartido.	Masculino
Baltasar Brum	G	2011	Es parte del equipo del CAIF y vinculada a la comisión del Baby fútbol, participa de la comisión de Salud.	Femenino
Montevideo	Equipo técnico	2012	Psicóloga Social y Asistente Social, directora ejecutiva de Fundación Logros.	Femenino

#### 7.4 LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>ALUR</b>	Alcoholes del Uruguay S.A.
<b>ASSE</b>	Administración de Servicios de Salud del Estado
<b>DTR</b>	Desarrollo Territorial Rural
<b>GREMEDA</b>	Gremial Médica de Artigas
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>INEFOP</b>	Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional
<b>INIA</b>	Institución Nacional de Investigación Agropecuaria
<b>MGAP</b>	Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca
<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo Social
<b>PHO</b>	Programa Huerta Orgánica
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones de Unidas para el Desarrollo
<b>SAPRINOR</b>	Empresa de producción hortícola de la localidad de Bella Unión, Artigas
<b>UTU</b>	Universidad del Trabajo del Uruguay