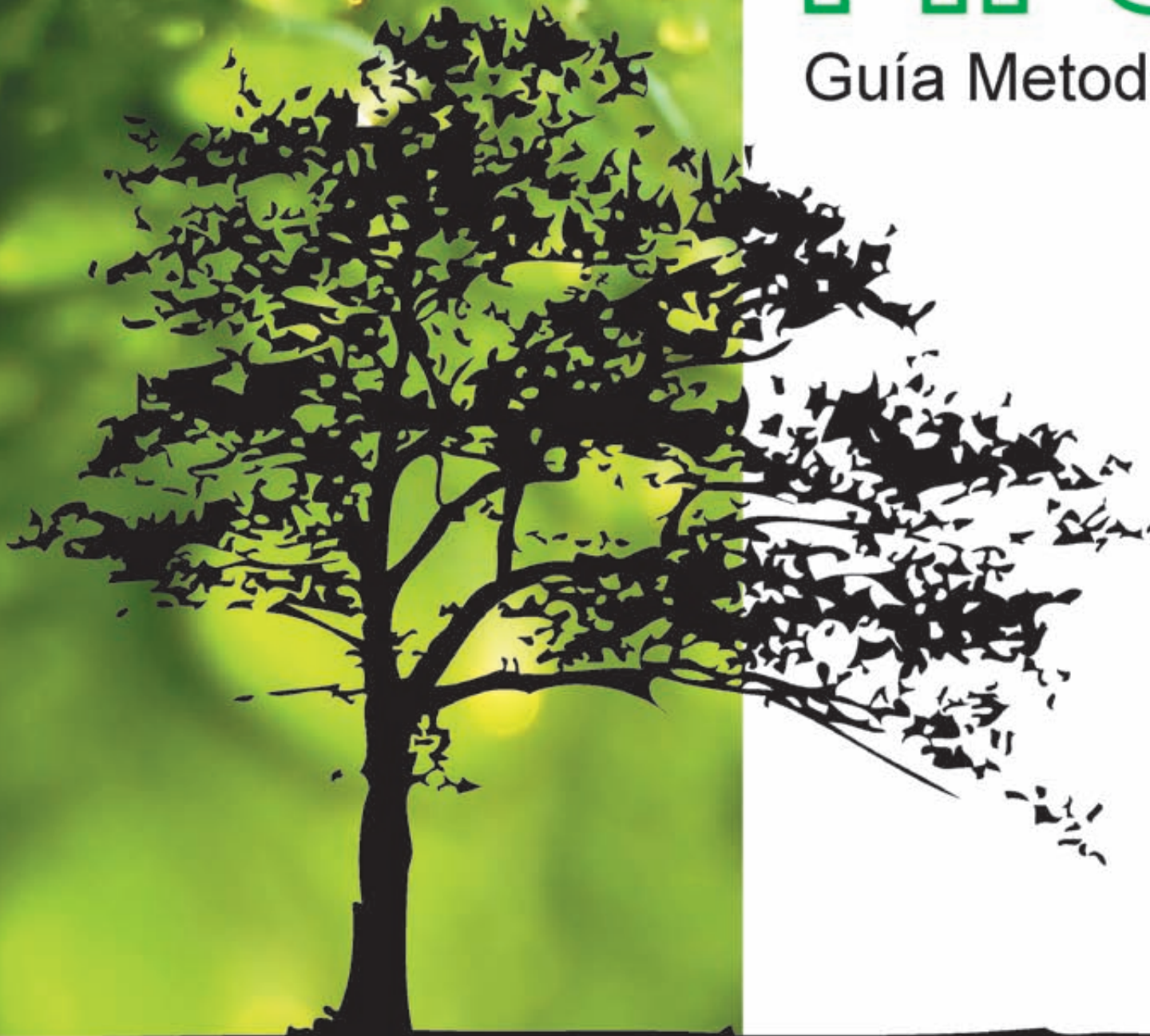


# PIPGA

Guía Metodológica





# Guía Metodológica PIPGA

Programa de Investigación  
Participativa Generadora  
de Alternativas





# Índice

INTRODUCCIÓN .....	3
Antecedentes de la Metodología PIPGA .....	4
Etapas de la Metodología PIPGA .....	5
Características de las Organizaciones .....	6
Los cinco pasos .....	9
<b>HERRAMIENTAS PIPGA</b>	
Consulta a las bases .....	17
Los cinco pasos en la “Consulta a las bases” .....	19
Un caso .....	28
Investigación participativa .....	31
Los cinco pasos en la “Investigación participativa” .....	36
Un caso .....	44
Generación de propuestas alternativas de desarrollo .....	47
Los cinco pasos en la “Generación de propuestas alternativas de desarrollo” .....	49
Un caso .....	54
Negociación de las propuestas alternativas de desarrollo .....	57
Los cinco pasos en la “Negociación de las propuestas alternativas de desarrollo” .....	59
Un caso .....	64
Implementación participativa propuestas alternativas de desarrollo .....	67
Los cinco pasos en la “Implementación participativa propuestas alternativas de desarrollo” .....	68
Un caso .....	74
Consideraciones finales .....	76
Bibliografía ampliatoria .....	79



## Introducción

Esta *Guía Metodológica* ha sido elaborada a partir del análisis de las experiencias acumuladas por las organizaciones de campesinos, pequeños productores y agricultores familiares, que han participado de las experiencias de implementación del Programa de Investigación Participativa Generadora de Alternativas de Desarrollo (PIPGA), impulsado por la Fundación *AGRITERRA*.

Tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento institucional de las organizaciones de pequeños productores y agricultores familiares, promoviendo una mayor participación en la toma de decisiones.

Una *guía* es un texto en el cual se presentan ordenadamente los pasos a seguir para la realización de determinadas actividades. Debe cumplir una función orientadora, teniendo en cuenta las particularidades de cada organización, su historia, su presente y sus perspectivas de futuro.

**La *guía* no es un esquema rígido ni una receta que sea válida para todas las situaciones, sino orientaciones y lineamientos generales que deben re-crearse en función de cada práctica que se pretende realizar.**

Ninguna experiencia es transferible de manera automática a otra realidad, pero sí puede ofrecer lecciones aprendidas, sugerencias y propuestas para mejorar nuestra acción.

El término *metodología* refiere al desarrollo sistemático, organizado y reflexivo de los procedimientos utilizados por las organizaciones para realizar diferentes actividades; utilizando técnicas y métodos que permitan alcanzar los objetivos que las organizaciones se plantean.

En esta *guía metodológica* se plantean procedimientos, instrumentos de trabajo y herramientas para orientar las acciones de los responsables de promover el crecimiento y fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores, lo que permitirá potenciar sus capacidades en la generación de propuestas alternativas tendientes a mejorar la calidad de vida en el medio rural.



## Antecedentes Metodología PIPGA.

La Metodología PIPGA tiene como antecedente principal, la experiencia de trabajo con campesinos realizada en la década de 1980 en Nicaragua. A partir del aprendizaje realizado por la *Fundación Paulo Freire* de Holanda sobre la experiencia nicaragüense, se genera el punto de partida para el desarrollo del PIPGA, elaborándose una primera guía metodológica llamada “El campesino va a saber organizarse”.

Después de varios proyectos y años de trabajo con diferentes organizaciones de campesinos y productores de América Latina, se llega a la elaboración de la presente guía, que pretende extender la metodología a otras organizaciones de la región y eventualmente en etapas posteriores a organizaciones de otros continentes, con las que AGRITERRA mantiene relación y para las que considera que la aplicación de la metodología puede ser una herramienta adecuada para su fortalecimiento.



## Etapas del PIPGA:

El Programa de Investigación Participativa Generadora de Alternativas de Desarrollo (PIPGA) se compone de cinco etapas:

### **1- Consulta a las bases.**

Busca generar diálogo sobre un tema o problema, procurando la mayor participación de los involucrados.

### **2- Investigación participativa.**

Se integran en el trabajo productores e investigadores con el objetivo de producir investigación sobre una temática de interés común.

### **3- Generación de propuestas alternativas de desarrollo.**

Las organizaciones de productores incorporando investigación, diversidad de actores y conocimiento de la realidad, generan propuestas de desarrollo que procuran cambiar una situación determinada.

### **4- Negociación de las propuestas.**

En diálogo con otras instituciones se procura llevar adelante esas propuestas o la concreción de actividades que permitan desarrollar la organización y sus productores.

### **5- Implementación participativa.**

Es la concreción del proceso y el comienzo de una etapa diferente para la organización.



# La Metodología PIPGA

## ¿para qué organizaciones?

Existen diferentes tipos de organizaciones, con características históricas, jurídicas, patrimoniales y culturales, también diferentes.

Al momento de plantearse la aplicación de la Metodología PIPGA las Organizaciones deberían considerar **su capacidad para:**

- Aprender de las experiencias tanto positivas como negativas
- Democratizar la organización
- Conformar equipo técnico
- Fortalecer y desarrollar la cultura
- Articular con otros sectores de la sociedad
- Vincularse con Centros de Investigación
- Estimular y desarrollar la capacidad propositiva.
- Generar propuestas viables, factibles y negociables.
- Negociar con el gobierno y coparticipar en la implementación de propuestas y políticas.

**La organización antes de plantearse trabajar con la Metodología PIPGA debe realizar una mirada a la interna, con el objetivo de identificar potencialidades, dificultades y aquellos aspectos que desea cambiar. Se presentan algunas herramientas a tener en cuenta para realizar esa mirada.**





## Análisis de las organizaciones

Para ver si la organización se adecua a la propuesta metodológica del PIPGA, es necesario que se haga un análisis particular de la misma, elaborando un estado de situación de al menos estas tres dimensiones:

**Organización interna:** estructura jerárquica, ámbitos y formas en que se toman decisiones, nivel de participación de los integrantes.

**Relacionamiento con otras organizaciones e instituciones:** existencia de una integración horizontal y vertical, formación de alianzas estratégicas, acuerdos de trabajo y de cooperación, políticas de convenios.

**Conocimiento del entorno social:** características socio-económicas, políticas y ambientales del medio donde se desempeñan las actividades de la organización



## ¿Estado de situación de la Organización?

Existen herramientas que nos permite analizar la realidad de la Organización, contemplando diferentes aspectos:

**Organigrama de la organización:** es un esquema que muestra cómo está estructurada la organización. Los ámbitos que la componen, jerarquías y sus formas de funcionamiento. Funciones y actividades que desarrollan, número y calidad de los integrantes y las relaciones que se dan entre ellos.

Mediante el organigrama resulta fácil comprender y conocer a la organización, sus componentes, sus funciones y su estructura.

**Análisis FODA:** permite un diagnóstico de la situación en la que nos encontramos. La sigla se compone con las iniciales de **Fortalezas** y **Debilidades** propias de la organización, y de las **Oportunidades** y **Amenazas** provenientes del entorno. La sistematización de los resultados de este análisis es muy importante para su posterior consideración.

**Formularios estadísticos:** permiten obtener información mediante planillas o cuestionarios, formulados para consultar a los productores. Con ellos se construye una base de datos que se procesará para su análisis general, utilizando procedimientos estadísticos. Es fundamental contar con el interés de los productores por participar de estas consultas y con técnicos capacitados para hacer el procesamiento y análisis de estos datos.

**Trabajos técnicos específicos:** es conveniente la elaboración de informes, actas, memorias, balances, evaluaciones, etc. por parte de quienes cumplen funciones directivas y técnicas, viéndose involucrados en los proyectos y actividades que se desempeñan en el ámbito de la organización.

También a los mismos efectos, se cuenta con los **profilings** (traducción) que **AGRITERRA** elabora de las organizaciones con las que mantiene relacionamiento; los que pueden constituirse en herramienta para el proceso de identificación de las organizaciones factibles para la aplicación de la metodología.

# Los cinco pasos

En cada una de las etapas que componen la Metodología PIPGA se plantean **cinco pasos**, que nos permitirán obtener los mejores resultados, en función de los objetivos planteados para cada etapa.

En este capítulo se define y analiza cada uno, recordando las particularidades de cada paso en cada una de las Etapas PIPGA.



## Planificación

Planificar supone, calcular, proyectar, diseñar una acción. Siempre que pensamos en planificar una actividad tenemos cierta idea de cómo queremos que sea, el planificar nos permite que la actividad sea lo más parecida o mejor aún que esa idea que teníamos.

En toda **Planificación** se establecen:

**-Objetivos:** que se pretende lograr con la actividad.

Ser precisos con los objetivos nos permite diseñar la actividad, comunicar a otros la intención y evaluar si fueron cumplidos.

**-Metodología:** cómo vamos a trabajar, de qué forma, con qué elementos y recursos, qué tiempos necesitamos.

La metodología debe tener presente los objetivos que se persiguen, los tiempos y recursos que se tienen.

**-Las personas involucradas:** la cantidad, de donde provienen, que roles pueden adoptar y que roles se les proponen.

-Los recursos económicos: con qué se cuenta para diseñar la actividad, sacando el mayor provecho.

**-Tiempo:** suele ser escaso por lo que tenemos que aprovecharlo de la mejor manera. Recordar que los productores no pueden permanecer mucho tiempo fuera de sus casas, pues la producción necesita de ellos. En este sentido hay que tener en cuenta períodos zafrales, en los que el tiempo de trabajo es muy intenso.

**-Instrumentos y materiales:** prever con tiempo los que necesitamos.

No podemos postergar una actividad por no conseguir tal o cual instrumento, en la medida de lo posible hay que buscar una alternativa.

Analizar la viabilidad de las actividades a realizar y los posibles obstáculos.

**Los imprevistos**, son aquellos que se escapan de nuestra planificación. Pero sí podemos pensar estrategias para que no imposibiliten nuestras actividades.

Por ejemplo: el clima no es apropiado, el corte de un camino de acceso por un accidente, una festividad que desconocíamos, son algunos ejemplos de los imprevistos que nos podemos encontrar.

**La planificación debe ser evaluada, permitiéndonos detectar los aciertos y errores. Recordar que los errores nos permiten aprender, mostrando aquello que debemos mejorar.**



## Organización

Organizar es preparar lo necesario para la realización de algo.

Tiene que ver con la asignación de roles y responsabilidades, la disposición de los recursos necesarios de infraestructura y materiales y la realización de tareas previas al desarrollo de la actividad, como ser: convocatorias, difusión, contactos con referentes locales, etc.

La Organización es el paso que sigue a la planificación, se procura instrumentar lo definido en la Planificación.

La comunicación es fundamental para que todos los involucrados tengan presente la actividad a realizar.

Es necesario realizar una **distribución de roles**, teniendo presente que no todos podemos encargarnos de todo. Es necesario establecer las tareas que cada persona debe desempeñar, procurando que todos se sientan cómodos y confiados en que van a poder desempeñarla.

No podemos confiar las mismas tareas a un pequeño grupo de personas, se pueden sobrecargar y además no permitimos que otros aprendan. Rotar en las funciones y tareas suele dar mejores resultados.





## Ejecución

Es el desarrollo de la actividad anteriormente planificada y organizada.

En esta etapa hay que tener presente lo planificado y sus objetivos, para que la actividad salga de la mejor forma posible.

Durante la ejecución hay que tener en cuenta los imprevistos, que ya pudieron ser dimensionados en la planificación, pero es en esta etapa que se manifiestan.

En la Organización se distribuyen los roles, es fundamental para que la Ejecución se desarrolle de la mejor forma. Hay que tener cuidado con la superposición de roles, puede suceder que una misma persona tenga que hacer dos tareas a la vez.



## Evaluación

Es el paso que permite reflexionar acerca del grado de cumplimiento de los objetivos de la actividad y de los pasos anteriores. La evaluación continua permite analizar la actividad en su conjunto. Permite ir ajustando las acciones para lograr un mayor grado de precisión en la realización de las actividades.

De la evaluación deben surgir lecciones aprendidas y propuestas para mejorar la acción de la institución, y necesariamente debe incidir en la planificación de actividades futuras.

Toda evaluación debe contemplar los objetivos, metodología, actividades y resultados de cada una de las Etapas.

Hay que tener presente que la Ejecución es lo más visible y sobre lo que

la mayoría de los participantes pueden ejercer una evaluación. La organización debe tener la capacidad de evaluar todo el proceso.

Se pueden diseñar distintas formas de evaluación y utilizarlas combinándolas: formularios de evaluación individual, evaluación colectiva, redondilla al cierre de la actividad.

La evaluación debe poder dar cuenta de la distancia entre lo realizado y lo esperado.

Es importante tener presente **quién evalúa** y cómo **se involucra** a los diferentes participantes de la actividad. Una evaluación requiere establecer cierta distancia con lo que se evalúa, ya sea a través de un evaluador externo o a través de un proceso de distanciamiento de los actores con la actividad realizada.

Para cada actividad es necesario generar indicadores de evaluación y establecer qué y quiénes evalúan.

Es un proceso constante, más allá de que evaluemos resultados concretos. Se deberá entonces hacer un seguimiento de cada etapa.

No solo se evalúa y se valora lo que se logró, sino también cómo se logró

## **1 - Consulta a las bases**

“Consultar” es **generar un diálogo sobre una temática o problema específico. Saber qué opinan y piensan los actores o personas vinculadas al tema; las distintas maneras de afrontarlo y cuestionarlo, para encontrar soluciones, propuestas o alternativas.**

La denominación “**Consulta a las bases**” implica una forma de pensar la



## Sistematización

Permite ejercer una mirada rigurosa sobre la experiencia, de forma ordenada y sistemática, incorporando documentos, registros (notas, prensa, fotografías, videos, etc.).

Tiene como objetivo ser comunicada a otros, facilitar la evaluación colectiva de la experiencia, el diálogo con otras y la memoria de la organización.

Es un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. (Martinic en Ocampo y Berdegué, 2000)

Es la interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso, los factores que han intervenido en él, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo. (Jara en Ocampo y Berdegué, 2000).

La sistematización permite que los actores directos de las experiencias hagan una especie de «alto en el camino», y se den el tiempo para pensar sobre lo que hicieron, por qué lo hicieron, por qué lo hicieron de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados, y para que y a quien sirvieron los mismos.

El dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una **interpretación crítica**. La preocupación central está en realizar una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro y no solamente en la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información. (Jara, 2001).

**El concepto de sistematización ha estado asociado, básicamente, a dos campos:**

- La sistematización de información o sistematización de datos; y,
- La sistematización de experiencias.

La **sistematización de información** se refiere al ordenamiento y clasificación de todo tipo de datos e información, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc. Su materialización más extendida es la creación de las bases de datos.

La **sistematización de experiencias** se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada.



## Utilidad de la sistematización

- Contribuye a mejorar las estrategias, enfoques y metodologías.
- Retroalimenta las intervenciones de los equipos y de la institución y permite introducir correcciones.
- Favorece el desarrollo profesional de los equipos y de la institución.
- Aporta documentación al sistema de información integral de la institución.
- Ayuda a la producción de nuevos conocimientos.

La sistematización requiere tiempo y esfuerzos, pero enriquece la experiencia y permite fundamentalmente, aprender de los errores.

La sistematización de experiencias tiene un sentido siempre de carácter transformador. No sistematizamos para informarnos de lo que sucede y seguir haciendo lo mismo, sino para mejorar, enriquecer, transformar nuestras prácticas.





## Consulta a las Bases



estructura de las organizaciones. Como una pirámide, sostenida por una “base” conformada por la mayoría de los integrantes. Las **bases** son el soporte, el punto de apoyo.

En esta forma piramidal, se da una estructura jerárquica y diversas formas de participación, las que muchas veces desembocan en lógicas de exclusión e inclusión en la toma de decisiones. Las organizaciones existen **por** sus bases, éstas no son las “de abajo” en términos de poder, sino actores fundamentales.

La “**Consulta a las bases**” es una forma de democratizar la organización. Las decisiones o alternativas elaboradas en forma democrática tienen mayor soporte, cuentan con la validación de la mayoría. Permiten una comprensión más amplia y precisa de las problemáticas y las formas de enfrentarlas.

La consulta a las bases no debe pensarse como un hecho puntual, ni concreto. Es un proceso, mediante el cual las personas van construyendo espacios de comunicación e intermediación, que les permiten jugar plenamente su rol protagónico.

Sin embargo, el grado de injerencia que tengan en dicho proceso va a depender de la disposición y actitud de los propios implicados, de los dirigentes, de los técnicos y de la flexibilidad estructural de las organizaciones.

**Hay que tener presente, que la práctica de muchos técnicos y asesores, impregnados de un modelo asistencialista donde la postura es que el profesional sabe lo que debe hacer, detecta las necesidades de la comunidad y establece de qué forma resolverlas; no permite lo planteado anteriormente.**

La participación y diálogo entre productores, técnicos y la comunidad en su conjunto es fundamental, favoreciendo el poder de la comunidad y de sus organizaciones. En este sentido “el saber técnico” y “el saber popular” se relacionan no desde la subordinación, sino en reciprocidad y complementariedad.

La “consulta a las bases” realizada en forma adecuada, de por sí, no necesariamente genera cambios o propuestas alternativas. La consulta bien lograda es solamente un paso dentro de una estrategia más amplia.

### **Planificación:**

**-Delimitación de las bases:** pueden ser todos los productores o los dedicados a determinado rubro, la masa social, los no dirigentes, la comunidad toda, etc., de acuerdo a los objetivos de la consulta.

**-Formas de consulta:** existen varias formas de realizar consultas, pueden ser utilizadas con diferentes alcances y en complementariedad.

- I. Encuestas
- II. Entrevistas
- III. Talleres
- IV. Asambleas y Reuniones
- V. Intercambios
- VI. Giras



## Organización

Cada actividad de consulta a las bases requiere de una intensa preparación previa, que es lo que va a determinar en importante grado los logros que se esperan obtener de las mismas.

Es necesario determinar quiénes van a ser las personas que van a realizar las diversas instancias de consultas, que roles van a desempeñar y qué responsabilidades de la tarea asumen.



Tiene que quedar bien claro a qué actividad de consulta se convoca, quienes van a participar, cuales son los temas que se van a tratar, cuanto tiempo se utilizará y en qué lugares se van a realizar.

Es importante contar con los recursos necesarios de infraestructura, materiales de trabajo y en algunos casos apoyo técnico.

**-Canales de comunicación:** Para la realización de cualquier actividad es necesario identificarlos. Definir cómo se informa sobre las actividades, cómo se convoca. Toda información que se difunda debe ser clara e inequívoca.

**-Referentes de la zona:** Es importante identificar los referentes, si están informados y comparten los objetivos de la actividad, son los mejores convocantes. Es importante identificar más de un referente, para no quedar ceñido a una sola persona y su núcleo.

Los referentes tienen características de liderazgo, carisma y respeto que son valoradas por el grupo o comunidad en cuestión. Partimos del supuesto de que en toda comunidad local existen referentes y la organización deberá implementar los medios necesarios para identificarlos.

## **Ejecución**

**Encuestas:** están conformadas por una serie de preguntas referidas a temas puntuales y precisos, que dan lugar a un cuestionario. El mismo cuestionario se aplica a una cantidad de personas, caracterizadas por uno o varios elementos comunes que los identifican como parte de un determinado colectivo. Por ejemplo: Productores lecheros de una misma zona.

Las preguntas deben ser concretas, fáciles de entender, centradas en una temática. Para las preguntas concretas se deben generar mecanismos de simplificación de la respuesta (múltiple opción, grados numéricos, etc.). Se sugiere dejar un espacio para opinión libre y/o sugerencias de los en-





cuestados, que puedan no haberse contemplado en el cuestionario.

**Entrevistas:** permiten recabar información, que será complementaria a la obtenida en otras actividades.

La entrevista es una forma de diálogo que se establece de acuerdo a lo que se pregunta, hay que tener especial cuidado en la forma de preguntar.

Preguntas claras, que no induzcan la respuesta. El entrevistador puede asumir un rol más pasivo, otorgando la palabra a su entrevistado.

Existen distintos tipos de entrevista, en función de los objetivos planteados y las posibilidades, se puede optar entre:

-Entrevista **ABIERTA:** está centrada en lo que plantea el entrevistado. Tiene como objetivo conocer lo que el entrevistado piensa sobre determinado tema. El entrevistador debe tener la capacidad de ordenar el diálogo y de repreguntar, por lo que debe además de estar atento, conocer medianamente de lo que el entrevistado habla.

-Entrevista **SEMI-DIRIGIDA** es muy similar a la abierta y a veces entremezclamos momentos de una y otra en un mismo encuentro, pero ésta apunta a indagar elementos que el entrevistado no trae por sí solo. El entrevistador introduce un tema y mediante preguntas procura saber la opinión del entrevistado.

Se trata de tener una guía que permita recabar la información necesaria. Esta forma de entrevista requiere menos entrenamiento en la técnica y permite además comparar y cruzar datos de entrevistas realizadas a diferentes personas.

-Entrevista **DIRIGIDA**, las preguntas e intervenciones son más puntuales, más cerradas, más concretas. De todas formas se intenta mantener un tono abierto.

Cualquiera sea el modelo de entrevista que se utilice, siempre es recomendable **estar atento a lo que se responde por fuera de lo que interrogamos**. Cuando alguien plantea algo que no se le pregunta, puede estar hablando de lo que le interesa, preocupa o puede querer distraer nuestra atención para otro lugar.

**Mantener una actitud de escucha y respeto hacia el otro y lo que nos dice, es central para poder desarrollar esta técnica y fundamentalmente por el respeto hacia el otro.**

**Talleres:** facilitan el intercambio y discusión de una temática entre varias personas, que pueden conocerse o no.

La metodología de taller debe tener en cuenta también los cinco pasos de la gestión: planificación, organización, ejecución, evaluación y sistematización.

Para la realización de los talleres es necesario pensar una dinámica de funcionamiento. Es recomendable comenzar con una presentación de los facilitadores o coordinadores de la actividad. Pasando luego a la presentación de cada participante: quien es, de donde viene, cual es su actividad laboral, qué expectativas tiene con respecto a la actividad.

El grupo se divide en varios sub-grupos que dependerán de la cantidad de participantes, ya que es recomendable que los grupos estén integrados por un número de participantes que permita trabajar adecuadamente.





La subdivisión puede ser por similitudes, por diferencias, por edad, al azar, etc., dependiendo de los objetivos de la actividad. Este aspecto puede ser planificado con anterioridad a la actividad o modificado en el momento de la inscripción de los participantes.

El trabajo en sub-grupos debe realizarse con dinámicas previamente establecidas que promuevan una participación activa de todos los integrantes del mismo.

**Es conveniente hacerlo en base a preguntas preestablecidas con la finalidad de centrar el debate y los aportes. Para ello es fundamental el rol del facilitador, tratando de democratizar el tiempo de las intervenciones, evitando los dialogados y facilitando la participación activa y equitativa de todos los integrantes.**

La técnica de las tarjetas por un lado facilita la participación de gente que no se siente cómoda expresándose en público, pero a la vez puede ser una limitante en el caso de participantes con escasa alfabetización.

Las intervenciones se irán incluyendo en un papelógrafo o pizarrón a efectos de facilitar su posterior presentación en el Plenario. Para la presentación se hace necesario identificar a participantes con facilidad de palabra y que hayan hecho una buena comprensión de lo generado en el grupo.

**Culminada las presentaciones de todos los grupos, un *coordinador* con buena capacidad de síntesis hará una recopilación de las presentaciones, remarcando coincidencias y divergencias, concentrando la información que coincida con los objetivos de la actividad, a efectos de facilitar un nuevo debate con la finalidad de consensuar en lo posible los resultados finales del Taller.**

**Asambleas y Reuniones:** deben asegurarse los mecanismos de participación y representatividad de los participantes. Es necesario un trabajo previo de difusión de los temas a tratar, así como difundir con la anticipación suficiente la información disponible sobre la temática.

**Una reunión o asamblea en la que sus participantes están informados, pueden discutir y acordar posturas o profundizar la discusión, genera cultura democrática y fortalece la organización.**

Es conveniente que culminado el acto, se haga una difusión pública de los temas más relevantes allí tratados y de las eventuales conclusiones.

**Intercambios:** entre las organizaciones de productores permiten aprender de otras experiencias. Se pueden hacer intercambios a nivel de dirigentes, de grupos específicos (por ejemplo, los jóvenes) o directamente a nivel de las bases. Los intercambios permiten el aprendizaje y fortalecimiento de las bases, elevando el nivel de propuesta de las mismas. Es importante que en los intercambios puedan participar integrantes de los diversos niveles de las organizaciones.



**Giras:** permiten el necesario contacto con los actores locales y referentes. Para su preparación se hace imprescindible lograr un compromiso previo de los referentes locales, con la finalidad de motivar y promover la participación activa de los actores locales.

Estas actividades deben complementarse con una difusión previa en los medios de prensa local, comprometiendo su participación en el evento o por lo menos en el momento de las Conclusiones.

**Todas estas actividades en la medida que cuenten con la participación de la mayor diversidad de actores, aportarán opiniones, posiciones, información, datos, que permitirán construir una organización más democrática.**

## **Evaluación**

Toda evaluación debe contemplar los objetivos, metodología, actividades y resultados de cada consulta a las bases.

Se pueden diseñar distintas formas de evaluación de las consultas a las bases.

La evaluación debe poder dar cuenta de la distancia entre lo realizado y lo esperado.

**Es importante tener presente** quién evalúa y cómo se involucra a las bases en la evaluación. **Una evaluación requiere establecer cierta distancia con lo que se evalúa, ya sea a través de un evaluador externo o a través de un proceso de distanciamiento de los actores con la actividad realizada.**

Para cada actividad es necesario generar indicadores de evaluación y establecer qué y quiénes evalúan.



## Sistematización

Permite ejercer una mirada rigurosa sobre la experiencia, de forma ordenada y sistemática, incorporando documentos, registros (notas, prensa, fotografías, videos, etc.). Facilita la evaluación colectiva de la experiencia, el diálogo con otras y la memoria de la organización.

Obstáculos posibles en un proceso de “Consulta a las Bases”:

- Limitaciones de infraestructura para la comunicación (distancias, acceso a Internet, etc.)
- Falta de capacitación de quien recibe las encuestas para su procesamiento.
- Escasa priorización por parte de quien recibe el mensaje o de la propia directiva de la entidad, por tener otras urgencias o no comprender los objetivos de la misma.
- Carencias en la tecnología de la comunicación.
- Dificultad para consolidar equipos interdisciplinarios dentro de las organizaciones.

**A continuación se presenta un resumen de la experiencia de Consulta a las Bases desarrollada por Comisión Nacional de Fomento Rural-Uruguay**



**ACUERDO DE TRABAJO  
Comisión Nacional de Fomento Rural -  
PROYECTO PRODUCCIÓN RESPONSABLE (MGAP):**

En el año 2005, las nuevas autoridades del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca del Uruguay comienzan a implementar, con financiamiento del Banco Mundial, un proyecto nacional para estimular el manejo integrado de los recursos naturales y la biodiversidad en los sistemas de producción, mediante el pago de subsidios y asesoramiento técnico a los productores, llamado “Proyecto Producción Responsable”. La política del Ministerio promovía la ejecución de sus proyectos a través de la articulación con las organizaciones de productores, especialmente de carácter familiar. Así se inician los contactos con la Comisión Nacional de Fomento Rural (en adelante CNFR) entidad representativa de la agricultura familiar del Uruguay, cuyos directivos deciden formalizar un acuerdo de cooperación con el Proyecto mencionado para ejecutar un plan de trabajo donde las entidades de base cumplirían un rol fundamental, apoyados por un equipo técnico multidisciplinario.

**Consulta a las bases:**

La propuesta del acuerdo comenzó con la realización de 26 reuniones del equipo técnico de CNFR con dirigentes de las entidades de base de todo el país, para organizar una serie de talleres de sensibilización y difusión de los alcances del Proyecto Producción Responsable.



Una vez hechas las reuniones, se elaboró un calendario de 16 talleres coordinados por el equipo multidisciplinario de CNFR, con el apoyo de las entidades de base y los responsables regionales del Proyecto. Los talleres fueron difundidos por medio de comunicados, boletín electrónico de CNFR y entrevistas con la prensa local y nacional.

El objetivo de los talleres fue acercar la propuesta del Proyecto, discutirla con productores y técnicos de cada región, identificar los problemas ambientales de mayor importancia local y definir alternativas para resolverlos. La metodología de los talleres, basada en una exposición sobre las características del Proyecto y el posterior trabajo en grupos, permitió relevar y sistematizar los datos y los principales problemas medioambientales relacionados con la producción de los productores participantes. Como se muestra en el siguiente cuadro:

Recurso	Problema	Localización	Posibles Soluciones
AGUA	Cantidad y calidad Cantidad Calidad	Región Sur Regiones Norte y Este Región Litoral	Nuevos tajamares y pozos, acondicionamiento de obras, sistemas eficientes de riego, tratamiento de efluentes, apoyo técnico.
SUELOS	Degradación	Regiones Sur, Norte y Litoral	Sistematización, abonos verdes, rotaciones con praderas, incorporación de abonos y materia orgánica.
AGROTÓXICOS	Contaminación de recursos y productos por uso inadecuado	Regiones Sur y Litoral	Capacitación, sustitución de productos, uso racional, reciclaje de envases, controles, certificación
PASTURAS NATURALES	Degradación	Regiones Norte, Este y Litoral	Siembra directa, coberturas, fertilización natural, pastoreo rotativo, control de malezas con rotativa, certificación.
FORESTACIÓN CON ESPECIES EXÓTICAS	Cambio del paisaje, proliferación de plagas	Regiones Norte y Litoral	Controlar avance indiscriminado de forestación
MONTE NATIVO	Destrucción	Regiones Norte, Este y Litoral	Concientización, uso racional y alternativo, turismo natural
VARIETADES LOCALES HORTÍCOLAS	Pérdida	Región Norte	Producción de semillas y plantines de variedades locales adaptadas
ECOSISTEMAS SINGULARES Y FAUNA NATIVA	Deterioro y desaparición	Regiones Este y Litoral	Concientización, control sobre la caza, preservación de hábitats, promoción de la cría de especies autóctonas

La segunda fase del Acuerdo consistía en una serie de 10 cursos de capacitación para técnicos de todo el país, habilitantes para la formulación de proyectos de manejo integrado de los recursos naturales.

Nuevamente, las organizaciones locales participaron activamente de este proceso, apoyando la difusión, convocatoria y organización de los cursos donde participaron más de 250 técnicos, muchos de ellos vinculados a las entidades de base.

La evaluación realizada por el Consejo Directivo y la Asamblea Anual de CNFR sobre los resultados del Acuerdo son muy positivas pues han contribuido a fortalecer la imagen de las entidades de base como referentes locales para los productores, y han demostrado que el rol de las organizaciones es clave para la adecuada ejecución de las políticas públicas.







# Investigación Participativa





## 2- Investigación Participativa

**En la investigación – acción – participativa** la perspectiva de los investigadores, se integra con la participación de los destinatarios de la investigación. **Desplaza el eje de la conducción y realización de la investigación a un colectivo conformado por los destinatarios de la misma.** Tiene como característica fundamental que la investigación se realiza en



conjunto, investigadores y productores. **Los usuarios, en este caso las organizaciones de productores, aportan sus conocimientos y experiencias sobre la realidad que enfrentan a diario.**

La investigación participativa implica jerarquizar dos aspectos principales:

- 1) La creación de conocimientos
- 2) La participación de los destinatarios o beneficiarios de la investigación en el proceso de creación de conocimientos

**No es cualquier tema o problema de investigación el que se desarrolla, sino aquellos que emanaron y fueron establecidos por los procesos de consulta realizados con las organizaciones de productores y especialmente con sus bases.**

### **Síntesis de los pasos para un proceso de investigación – acción – participativa:**

#### **· Etapa inicial**

**-Se conforma un grupo promotor de la investigación.**

**-Se realizan reuniones y entrevistas en las cuales se determinan los problemas a afrontar.**

Es importante el aporte técnico de los investigadores para la delimitación y formulación de la problemática a investigar, y el aporte organizativo de las organizaciones de productores, actuando de acuerdo a su historia y formas particulares de encarar los procesos de cambio.



## **La estructuración de la investigación - acción - participativa**

implica llevar adelante 3 objetivos:

- Ligar la investigación a la acción
- Asegurar la coherencia entre lo que se busca y lo que se quiere hacer
- Lograr un esquema de la investigación sencillo, utilizable por grupos de base.

**Se utilizan técnicas de recolección de datos, análisis y producción de información, que faciliten la participación, el intercambio y la comunicación entre los implicados en la investigación.**

Algunos aspectos a tener en cuenta en función de las experiencias realizadas.

**Surge a demanda de los productores.** Planteando sus necesidades con respecto a diversos aspectos, que van desde lo productivo, a lo social y lo institucional.

**Los Centros de Investigación deben ser generadores de tecnologías a partir de demandas.** En este punto es necesario estimular desde diversos ámbitos académicos, políticos y gremiales: que los Centros de Investigación privilegien en su trabajo los problemas delimitados y jerarquizados por los productores.

**La representación de productores en los Consejos Directivos de los Centros de Investigación favorece el relacionamiento y la respuesta a la demanda.**

**Los productores no deben sentirse como objeto de estudio, deben sentirse partícipes activos del proceso.** Sin duda esto no se logra de un día para otro. El rol activo de los productores, implica un proceso de apropiación participando en las instancias en que se toman decisiones sobre las investigaciones.

**Hay que tener la capacidad de “captar” y potenciar los “saberes” de los productores.** Se cuenta con el conocimiento teórico y técnico de los investigadores, pero se jerarquiza el conocimiento acumulado a lo largo de la vida de los productores.

Es importante, que se realice un *enfoque de forma interdisciplinaria y que la investigación sea por sistema de producción y no por rubro*. Al partir de la noción de sistema, se toma en cuenta el conjunto de un predio, una zona o una región. Se profundiza en las diversas relaciones que tienen los componentes de un sistema, lo que permite una planificación y toma de decisiones más adecuada tomando en cuenta todos los elementos que están en juego: los económicos-productivos, los sociales y los ambientales.

**Se requiere una comprensión amplia por parte de los investigadores y de los productores.** Nada se hace forzado. Se requiere una comprensión y entendimiento que permita que los cambios necesarios para el crecimiento en lo económico – productivo y lo social se realicen en base a convicciones firmes.







## Planificación

**Identificación de posibles socios:** Es necesario contar con el apoyo de las Universidades y los Centros de Investigación para llevar adelante este tipo de investigaciones.

## **Involucrar a los investigadores en el proceso de las consultas a las bases:**

El proceso de investigación comienza con la definición de los problemas y la jerarquización de los temas por parte de la organización de los productores

### **Identificar los caminos para resolver los problemas:**

Las soluciones no vienen del lado de los investigadores. Los productores suelen tener identificados posibles caminos para resolver los problemas, y es el trabajo en conjunto con los investigadores lo que hace que se concreten.

Definición de estrategias: **Se generan documentos que son puestos a consideración de las bases, dándose un proceso de ida y vuelta, que es a la vez un proceso formativo.**

Por ejemplo, Comisión Nacional de Fomento Rural - Uruguay en el 2003 realiza el Campamento de la Juventud. En el que se genera un documento con políticas y propuestas. Se establecen dos prioridades: construcción de la organización y acceso a la tierra, en un proceso interactivo con los participantes de ese evento.

### **Capacidad de síntesis y documentación:**

Las distintas fases de los procesos de investigación – acción – participativa, tienen que estar documentadas.



Cada documento que se va elaborando en el proceso de investigación da soporte al paso siguiente. Su mayor valor es que sea práctico y que no abunde en detalles.

## **Organización**

**Establecer convenios marcos y específicos entre las universidades, los centros de investigación y las organizaciones de productores.**

Estos permiten generar los espacios de interlocución y determinan las dimensiones del apoyo mutuo entre las organizaciones de productores y las organizaciones académicas.

**Se realizan reuniones entre los responsables de las organizaciones de productores y las organizaciones académicas.**

**Se plantean los temas a trabajar**

**-Un cronograma de ejecución, qué áreas se van a abordar y quiénes van a participar.**

**-Se establecen las responsabilidades de los diferentes actores.**

**Conformación del equipo referente de la investigación.** Es indispensable conformar un equipo integrado por productores e investigadores, que va a constituirse como el referente principal del proceso de investigación.

**El equipo referente establece y organiza el plan de trabajo.**

**-Se determinan los distintos pasos de la investigación**

**-Se establecen los roles de los distintos actores, quién va realizar cada actividad y cada tarea.**

**-Se determinan los recursos materiales necesarios.**

**-Se establece el presupuesto y la financiación del mismo.**



## Ejecución

### Realización de las diversas etapas de la investigación participativa.

Dentro de la etapa de ejecución se llevan a cabo diversas actividades y tareas: Recolección de datos. Se puede realizar en forma primaria (entrevistas, encuestas, estudios y análisis directos del tema de investigación) y secundaria (información sobre el tema ya elaborada documentada de diversas formas).

- \_ Corroboración de los mismos
- \_ Análisis de los datos
- \_ Elaboración de conclusiones que expresan la generación de conocimientos nuevos.

**Gestión de la ejecución de la investigación participativa.** Cada una de estas actividades y tareas para ser llevadas a cabo de la mejor manera posible, pueden ser abordadas desde los pasos de gestión ya considerados: *planificación, organización, ejecución, evaluación y sistematización*

**Registro de la investigación participativa.** Cada una de las actividades y tareas que se realizan en la etapa de ejecución deben ser registradas y documentadas. Estos registros y documentos van a ir conformando el cuerpo de la investigación participativa

## Evaluación

**Capacidad de transformación.** Uno de los elementos más importantes para evaluar un proceso de investigación – acción – participativa es la capacidad de transformación que tiene el conocimiento generado.





Para que los resultados de la investigación adquieran validez plena, tienen que tener la potencialidad de construir alternativas concretas, con un alto grado de viabilidad a corto, mediano y largo plazo.

**Articulación entre los distintos espacios colectivos.** Organizaciones de productores, Federaciones, Sindicatos, Comunidades, Familias, Centros de Investigación, Universidades, deberían verse beneficiados por los conocimientos obtenidos y por los procesos de investigación realizados.

**Seguimiento técnico o de investigación de la participación.** La evaluación se continúa a través del grado de adopción de tecnologías validadas por parte de los productores, o de aplicación de las propuestas presentadas a las autoridades nacionales por parte de las mismas.

La investigación – acción – participativa no culmina con la elaboración de un informe final de investigación. Una vez validados los resultados de la investigación por su inclusión en las propuestas alternativas de desarrollo, continúa el proceso de investigación en el seguimiento de implementación y aplicación de los conocimientos generados.

### **La operatividad del conocimiento generado.**

Una forma de evaluar y valorar el conocimiento que surge de la investigación participativa es la utilidad que se le puede dar en el corto y mediano plazo.

### **Obstáculos**

#### **El pragmatismo.**

Ante una propuesta concreta y una más abstracta, se elige la concreta.

Se genera cierta limitación, cuando para avanzar en ciertos conocimientos que son necesarios pero que requieren un nivel de abstracción, no se desarrolla esta línea de investigación por no ser considerada tangible y de aplicación directa y/o concreta.

#### **Muchos productores esperan la “receta mágica”.**

Se busca la solución inmediata. Muchas veces esta premura dificulta el desarrollo y profundidad de las investigaciones.



**Dificultad para identificar productores dispuestos a la validación y a ser referentes.**

Es necesario que los productores sostengan los procesos de investigación, sus fases de desarrollo y la implementación de los resultados, pues son los hacedores, y la razón de ser de dichos procesos. *Las investigaciones sólo se concretan y validan desde los productores.*

**Desconocimiento de los procesos históricos.** Fundamentalmente en los procesos políticos. Los procesos de investigación – acción – participativa se inscriben en una realidad, un contexto socio – económico y un proceso político determinado.

El desconocimiento de este contexto dificulta la concreción y la precisión de los procesos de investigación, la formulación de las propuestas alternativas de desarrollo y la negociación de las mismas en los espacios de gobierno.

**Carencias de legislación o normativas.** Las carencias de un marco legal para la implementación de alternativas de desarrollo, inciden en las perspectivas y alcances de los procesos de investigación.

**Consulta sobre un tema específico restringe posibilidades.**

Cuando se aborda un tema específico sin tener en cuenta las diversas relaciones y conexiones que tiene con otros temas, se limita incluso el desarrollo del propio tema específico.

**Carencia de conocimientos de fondo.**

Hay carencias de formación y conocimientos mínimos que no permiten la puesta en marcha de un proceso de investigación. *Sería el caso de situaciones de muy escasa formación básica y de muy precaria organización de productores. Este obstáculo opera más del lado de los investigadores, que por diversas razones, como económicas o político – institucionales, no*

se han dedicado a estudiar y generar conocimientos de fondo sobre aquellos problemas que son más necesarios para el desarrollo de los productores familiares y pequeños productores.

**Dificultades para diferenciar políticas de desarrollo y proyectos puntuales.** Se necesitan proyectos puntuales que permitan ir enfrentando el día a día de los productores familiares. En algunas ocasiones, los proyectos puntuales obstaculizan o le quitan fuerza a las políticas de desarrollo, que son las que sientan las bases para el crecimiento a mediano y largo plazo.

**Falta de capacidad para difundir los logros.**

La capacidad de difundir los logros de la investigación, como de las propuestas alternativas y las negociaciones, *dependen en gran parte del proceso comunicacional generado por el propio proceso de la investigación – acción – participativa.*

**Falta de capacidad para visualizar qué es lo alcanzable.**

Muchas veces cuando se está en un proceso de investigación participativa, no es fácil visualizar qué es lo que hay al final del camino. Sin embargo, es necesario tener una idea de adónde se está yendo y qué es posible lograr. El objetivo, adónde se quiere ir, a qué se apunta, más que algo a alcanzar es un motor del proceso.

A continuación se presenta un resumen de la experiencia de Investigación participativa desarrollada por Comisión Nacional de Fomento Rural.- Uruguay



## **ACUERDO DE TRABAJO Comisión Nacional de Fomento Rural - PROYECTO PRODUCCIÓN RESPONSABLE (MGAP):**

En el año 2005, las nuevas autoridades del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca del Uruguay comienzan a implementar con financiamiento del Banco Mundial, un proyecto nacional para estimular el manejo integrado de los recursos naturales y la biodiversidad en los sistemas de producción, mediante el pago de subsidios y asesoramiento técnico a los productores, llamado “Proyecto Producción Responsable”. La política del Ministerio promovía la ejecución de sus proyectos a través de la articulación con las organizaciones de productores, especialmente de carácter familiar. Así se inician los contactos con la Comisión Nacional de Fomento Rural (en adelante CNFR) entidad representativa de la agricultura familiar del Uruguay, cuyos directivos deciden formalizar un Acuerdo de cooperación con el Proyecto mencionado para ejecutar un plan de trabajo donde las entidades de base cumplirían un rol fundamental, apoyados por un equipo técnico multidisciplinario.

### **Investigación Participativa:**

Para comprender como la CNFR trabaja este tema, debemos tener en cuenta su relacionamiento con los principales organismos de investigación agropecuaria del Uruguay: la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. La CNFR ha logrado generar convenios de trabajo con las dos instituciones, donde se plantea a la investigación participativa como la clave para que sus resultados realmente beneficien a los productores familiares.

En el caso de la Facultad de Agronomía, se está implementando un proyecto de “Validación de tecnologías para sistemas hortícolas sostenibles en el sur del país”, pues en esta zona se registra una importante degradación de los recursos naturales involucrados en la producción. Estas tecnologías están siendo evaluadas en varias fincas de productores familiares de la región.

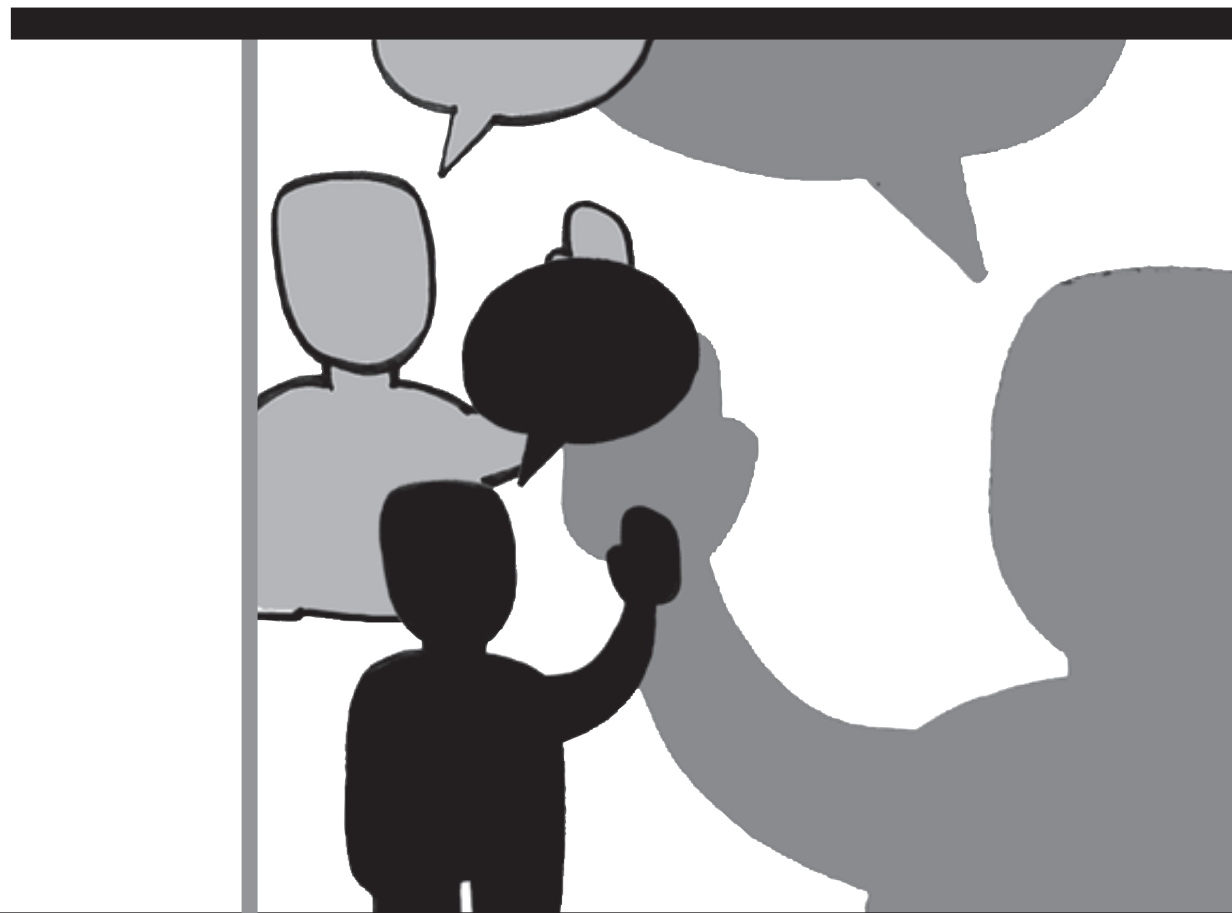
Con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, se ha desarrollado una línea de investigación llamada “Generación de tecnologías para la Agricultura Familiar”, donde se pretende de forma participativa, generar y validar tecnologías de producción adecuadas a la realidad de los agricultores familiares, que ayuden a recuperar los recursos naturales degradados y a la vez ofrezcan una alternativa económica real para los agricultores familiares.







# Generación de propuestas alternativas de desarrollo



## 3- Generación de Propuestas Alternativas de Desarrollo

Las organizaciones de productores tienen como cometido el impulsar cambios en la vida de sus integrantes. Para ello deben recurrir a la capacidad de generar propuestas alternativas.

Por **propuesta** entendemos toda formulación organizada, planificada, que tiene como cometido el cambio a una situación específica, resolver una situación dada en determinada área o a determinados problemas.

Una propuesta tiene un carácter pro-activo, es decir que tiende a promover una acción, a generar un movimiento. La palabra **alternativa** se refiere a proponer o generar algo diferente a lo que está sucediendo.

Una **propuesta alternativa de desarrollo** plantea a las organizaciones y sus productores algo distinto a lo habitual, en lo productivo, social, ambiental, institucional, etc.

En principio toda política de desarrollo conlleva el supuesto de ser una propuesta alternativa. Pero no toda política de desarrollo impulsada ha implicado algo alternativo. La concepción de propuesta alternativa que estamos manejando aquí está apoyada en la investigación-acción-participativa, como fue desarrollada en el capítulo anterior. Esto implica que los productores y sus organizaciones están incluidos desde otro lugar.

Los productores están en la base de la formulación de las propuestas y esto es, en sí mismo, una alternancia, o sea una alternativa.

## Planificación

### Plan de Acción

En el proceso de investigación participativa se generan los conocimientos necesarios, que son insumo para generación de propuestas. Las propuestas surgen del colectivo, lo que dará mayor fortaleza a la acción.

**Propuestas alternativas en distintos niveles.** Se suelen realizar propuestas de distinto grado de importancia y en distintos niveles institucionales. Es importante que las propuestas elaboradas en los diferentes ámbitos se apoyen unas a otras.

Los proyectos y las políticas alternativas deben ser complementarios.

Es importante conocer el escenario en el cual se desarrollan las propuestas y proyectos, los recursos con los que se cuenta y con los que se podría contar, de manera de generar las propuestas alternativas con el mayor grado de precisión posible.

**Definición de actores en torno a la propuesta.** Toda propuesta alternativa es sostenida por diversos tipos de actores relacionados o vinculados de alguna forma a las organizaciones: productores, dirigentes, integrantes de diversos espacios institucionales, investigadores, comunicadores. De alguna forma definir los actores es definir los interlocutores y socios en el desarrollo de la propuesta.

**Respeto y coherencia con la política general de la organización.** En la generación de propuestas alternativas, se debe cuidar la coordinación interna, articulación en lo local como en lo nacional. La coherencia y articulación entre las propuestas y las líneas políticas definidas otorga fortaleza y viabilidad a las propuestas.



**Identificación de roles en la elaboración de la propuesta.** Así como se dio el proceso de diferenciación y discriminación de roles en los procesos de investigación-acción-participativa, es necesario en la elaboración de la propuesta. La identificación de diferentes niveles organizativos y de diferentes roles, permitirá mayor precisión y productividad en las propuestas.

La generación de propuestas alternativas de desarrollo tiene una dimensión política, en la que las organizaciones de productores adquieren un rol protagónico.

**Definición de cronograma de acción.** Todo plan de acción deberá tener un cronograma, donde establecer los tiempos que requiere para cada etapa del proceso. El establecimiento de un buen cronograma nos permitirá valorar las actividades, darle cierta secuencia, organización e importancia, sobre la base de que cada componente lleva su tiempo de realización.



## Organización

**Diseño de las instancias de trabajo.** El proceso de generación de propuestas requiere de instancias de trabajo específicas. Realización periódica de reuniones para debatir, acordar, registrar. Es necesario contar con todo el material y los documentos pertinentes para la elaboración de las propuestas, tanto de lo producido en la investigación participativa como de materiales que den cuenta del contexto político en que se van a proponer las alternativas.

**Designación de las personas que elaborarán los documentos de las propuestas.** Es importante conformar un equipo específico para la redacción de la propuesta. En función de la facilidad y la experiencia en la temática se pueden conformar equipos, incorporando jóvenes para que puedan aprender de esa experiencia.

**También se puede involucrar** a integrantes de las organizaciones de productores con trayectoria y experiencia en esta actividad, se puede requerir de apoyo técnico. Posiblemente se pueda contar con el equipo académico de investigación, aunque en esta etapa cumpliendo otro rol.

**Momentos y tiempos políticos.** Hay que prever los plazos, fechas importantes de las organizaciones de productores y del contexto político. No todos los momentos son propicios para comunicar una propuesta, en función de otros acontecimientos locales o nacionales que acaparan la atención.

## Ejecución

-La Ejecución está ligada a la planificación y a la organización, que pone en marcha las mismas. Es el proceso mismo de elaboración y redacción de las propuestas.



-La puesta en marcha del plan de acción, surge a partir del conocimiento generado en el proceso de investigación – acción - participativa. Las propuestas se planificaron y organizaron a partir de los conocimientos generados en dicho proceso. Es la redacción de documentos que van a ser puestos a jugar en la arena política.

-En la elaboración de las propuestas se pueden ver los resultados concretos de las etapas anteriores. Se ponen a prueba: los objetivos planteados en el plan de acción, la metodología y los instrumentos.

-La ejecución del proceso de elaboración de las propuestas permite ver más claramente si los pasos anteriores de consulta a las bases e investigación acción-participativa fueron realizadas en forma adecuada y precisa. Las dificultades concretas de la ejecución de esta etapa, nos permiten ir ajustando las planificaciones y organizaciones

de las etapas previas, para obtener el mayor grado de precisión en futuras elaboraciones de propuestas.

### **Evaluación**

Las organizaciones deberán evaluar: si las propuestas son alternativas y si generan cambios en la vida de sus productores o son mera repetición de “lo mismo”. Las propuestas alternativas tienen que tener un grado de potencialidad de transformación de la situación actual.

Esto implica que la planificación, organización y ejecución de las propuestas hayan generado un cambio a la situación específica, resuelto una situación dada o determinados problemas, tanto en sus áreas productivas, sociales, institucionales, etc. De no ser así se tendrán que integrar las modificaciones pertinentes una vez detectadas.

Las propuestas alternativas de desarrollo deben ser viables (social, económica y ambiental) a corto, mediano y largo plazo.



### **Obstáculos posibles:**

- Dificultades para despertar interés de una organización o instituto para la elaboración de propuestas alternativas.
- Resignación ante la posibilidad de generar cambios (*“no se puede, acá siempre va a pasar lo mismo”*).
- Falta de recursos técnicos y conocimientos específicos para la elaboración y redacción de las propuestas.
- Dificultades de encontrar apoyos y alianzas en otras organizaciones de productores u organizaciones sociales.

### **Sugerencias:**

- Convenios previos con los Centros de Investigación
- Alianzas con los productores y sus organizaciones para acrecentar la presión de la demanda ante quienes tengan capacidad de elaboración.
- Sondeo previo con estamentos de gobierno que puedan ser sensibles a las propuestas, para lograr su respaldo en la elaboración de las mismas.
- Generar las propuestas aunque el entorno no sea el más favorable, a efectos de estar preparados si surge la posibilidad.

Es necesario fortalecer la capacidad de propuesta, no limitarse a reivindicar o “pedir”. Hacerlo con propuestas fortalece la organización y sus demandas.



A continuación se presenta un resumen de la experiencia de Generación de Propuestas Alternativas de Desarrollo desarrollada por Comisión Nacional de Fomento Rural.

### **ACUERDO DE TRABAJO**

#### **Comisión Nacional de Fomento Rural - PROYECTO PRODUCCIÓN RESPONSABLE (MGAP):**

En el año 2005, las nuevas autoridades del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca del Uruguay comienzan a implementar con financiamiento del Banco Mundial, un proyecto nacional para estimular el manejo integrado de los recursos naturales y la biodiversidad en los sistemas de producción, mediante el pago de subsidios y asesoramiento técnico a los productores, llamado “Proyecto Producción Responsable”. La política del Ministerio promovía la ejecución de sus proyectos a través de la articulación con las organizaciones de productores, especialmente de carácter familiar. Así se inician los contactos con la Comisión Nacional de Fomento Rural (en adelante CNFR) entidad representativa de la agricultura familiar del Uruguay, cuyos directivos deciden formalizar un Acuerdo de cooperación con el Proyecto mencionado para ejecutar un plan de trabajo donde las entidades de base cumplirían un rol fundamental, apoyados por un equipo técnico multidisciplinario.

Para comprender como la CNFR trabaja este tema, debemos tener en cuenta su relacionamiento con los principales organismos de investigación agropecuaria del Uruguay: la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República, y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. La CNFR ha logrado generar convenios de trabajo con las dos instituciones, donde se plantea a la investigación participativa como la clave para que sus resultados realmente beneficien a los productores familiares.

En el caso de la Facultad de Agronomía, se está implementando un proyecto de

“Validación de tecnologías para sistemas hortícolas sostenibles en el sur del país”, pues en esta zona se registra una importante degradación de los recursos naturales involucrados en la producción. Estas tecnologías están siendo evaluadas en varias fincas de productores familiares de la región.

Con el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, se ha desarrollado una línea de investigación llamada “Generación de tecnologías para la Agricultura Familiar”, donde se pretende de forma participativa, generar y validar tecnologías de producción adecuadas a la realidad de los agricultores familiares, que ayuden a recuperar los recursos naturales degradados y a la vez ofrezcan una alternativa económica real para los agricultores familiares.

### **Generación de propuestas alternativas de desarrollo:**

Las tecnologías generadas y validadas en el marco de los convenios de cooperación de CNFR con los institutos de investigación, son una de las bases donde se apoyarán técnicamente muchos de los proyectos de manejo integrado de recursos naturales y biodiversidad en establecimientos de producción familiar, para conseguir el subsidio del Proyecto Producción Responsable.

En los talleres de difusión y sensibilización, y en los cursos de capacitación para técnicos se usó una metodología que favoreció la participación de todos los asistentes, sus aportes fueron recogidos y sistematizados para conocer los principales problemas ambientales identificados por la gente en cada región y las alternativas que se manejan para resolverlos. Todo este proceso busca solucionar los problemas que existen con el uso de los recursos naturales de los predios familiares, facilitando a los productores y sus organizaciones el acceso a los subsidios que brinda el Estado y desarrollando alternativas identificadas por los técnicos y productores de cada región, que estén validadas de manera participativa por los organismos nacionales de investigación agropecuaria, para los diferentes sistemas de producción familiar.







## 4- NEGOCIACIÓN DE LAS PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO

## **4- NEGOCIACIÓN DE LAS PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO**

“Negociar” implica discutir, mediante la vía diplomática, propuestas, acuerdos y alianzas entre la organización de agricultores y otros actores (públicos, privados, locales, nacionales, internacionales, etc.), involucrados en determinados espacios, procesos o actividades comunes, sean éstos de carácter productivo, económico, social o político.

Es el momento en que se sale de un ámbito más cercano a las organizaciones de productores para insertarse en un ámbito más amplio donde operan y se desarrollan numerosas instituciones y organizaciones que tienen relación directa e indirecta con las diversas problemáticas de los productores.

**En este momento es importante tener en cuenta los siguientes elementos:**

- **Las condiciones de negociación**
- **La historia y la experiencia de las organizaciones de productores**
- **La consideración del proceso de consulta a las bases, la investigación participativa y la generación de una propuesta alternativa en particular sobre un tema específico.**

Si el proceso ha sido adecuado, se habrá generado un fortalecimiento interno de las organizaciones de productores, encontrando a sus integrantes con conocimiento específico de los temas y de las dimensiones de los mismos.

Las negociaciones suelen realizarse frente a los representantes del gobierno, de los partidos políticos, de otras organizaciones gremiales vinculadas directa e indirectamente a los temas en cuestión y diversas instituciones públicas y privadas.

## Planificación

### **Definición de las instancias de negociación.**

Se requiere establecer claramente cuáles son. *El Poder Ejecutivo (Ministerios), El Poder Legislativo (Parlamento; diputados y senadores).*

Hay que considerar el entramado institucional del espacio político en el cual las organizaciones de productores están insertas, y de los diversos organismos nacionales e internacionales que puedan tener relación directa e indirecta con la temática que la propuesta alternativa está planteando.

### **Definición de la estrategia de negociación y cronograma.**

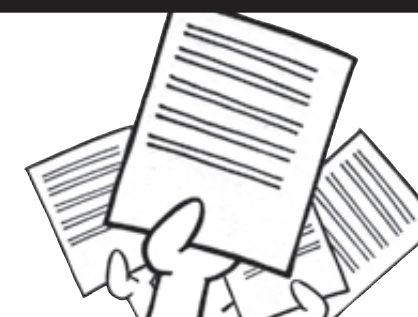
Es necesario definir la secuencia de instancias que se van a considerar en el proceso de negociación y cuales son las alternativas a cada una. (Se puede definir un cronograma de las etapas de la negociación)

### **Definición de interlocutores.**

Como en todo cambio que se desea realizar, algunos caminos son más accesibles que otros. Hay que determinar bien cuáles son esos caminos que tienen mejor acceso y una mayor facilidad para ser transitados.

Hay que considerar a los interlocutores más sensibilizados con la propuesta, para que colaboren en el proceso de sensibilización de los representantes de las instancias de decisión.

**Identificación de aliados.** Es importante detectar otras áreas que directamente o potencialmente pueden ser beneficiadas por la implementación de las propuestas alternativas. Esto permite generar alianzas con otros actores e instituciones sociales que van a fortalecer las negociaciones y su posible implementación. Es posible cuenten con el apoyo de otras organizaciones sociales (cooperativas, sindicatos, etc.)







## **Organización**

### **Preparación del material.**

Es necesario contar en cada instancia con:

- Todos los documentos elaborados referidos a la propuesta alternativa a ser negociada.
- Todo el material de apoyo conformado por información general y específico referido al tema en cuestión (videos, fichas, informes y publicaciones de investigaciones).

### **Realización de las comunicaciones necesarias.**

La organización de las negociaciones requiere:

- Alto grado de comunicación interna en la organización de productores
- Establecer una comunicación adecuada y precisa con el entramado institucional que tiene que ver con las instancias y etapas de las negociaciones.
- Un equipo ágil y eficiente que lleve a cabo estas actividades y tareas en tiempo y forma adecuadas.

## **Determinación de los roles.**

Quién hace qué cosa en cada momento del proceso de negociación

La organización de la negociación implica:  
Determinación de los roles que deben tener los dirigentes y los integrantes de las organizaciones de los productores en cada etapa de las negociaciones.

## **Ejecución**

Presentación de la propuesta definida y documentada.  
De acuerdo a lo planificado y organizado, se realiza la presentación de las propuestas alternativas de desarrollo en los espacios e instancias pertinentes

Elaboración de actas o informes de los resultados de cada gestión.  
El registro permite ir documentando los pasos que se van realizando y establecer los logros y acuerdos de cada etapa.

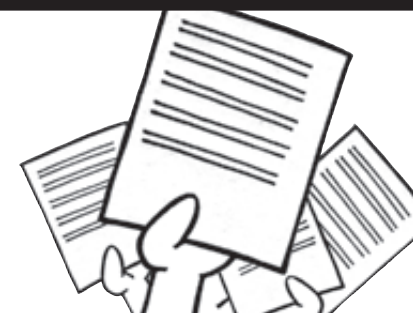
## **Seguimiento de las gestiones.**

Es necesario culminar adecuadamente las gestiones referidas a cada etapa de las negociaciones y explorar todas sus posibilidades más allá de los logros obtenidos hasta el momento.

## **Difusión de avances y resultados de las gestiones.**

La comunicación permanente y adecuada hacia las bases de las organizaciones de productores y a la opinión pública, acerca del desarrollo de las negociaciones, de las gestiones realizadas y sus avances, va fortaleciendo el proceso de las mismas.

**Aplicar las estrategias y herramientas de presión.** Puede suceder que en el proceso de las negociaciones, se justifique emplear una presión que apoye y fortalezca la presentación de las propuestas alternativas.



Para esto es necesario contar con la aprobación y participación de las bases.

## **Evaluación**

### **Evaluación continua.**

Es necesaria la valoración de lo que va sucediendo en cada etapa de las negociaciones. También es importante que se genere un registro de cómo los responsables de las negociaciones van valorando cada etapa. Más allá de los logros que se obtienen al finalizar las negociaciones, es importante evaluar y valorar los logros parciales.

Se evalúan los logros y también los procesos.

No solo se evalúa y se valora lo que se consiguió de las propuestas alternativas en las negociaciones, sino también cómo se logró, cual fue el proceso realizado por las organizaciones de productores y por las otras instituciones participantes.

Evaluar los procesos permite evaluar el funcionamiento y participación de los integrantes de la organización de productores.

Difusión y discusión con las bases de los resultados obtenidos.

Para fortalecer la evaluación de las negociaciones es necesario difundir y discutir con las bases, los resultados y el grado de avance en la aceptación de las propuestas alternativas de desarrollo presentadas en los ámbitos de consulta.

Analizar si los tiempos, estrategias empleadas y espacios donde se negocia son adecuados, o si es necesario reconsiderar y definir nuevas estrategias.

Evaluar la articulación y participación conjunta con otras organizaciones. Permite ir fortaleciendo lazos interinstitucionales que redunden en un crecimiento de los movimientos sociales.

### **Obstáculos posibles**

- Dificultades de relacionamiento con el gobierno.
- Carencias en la capacidad de negociación.
- Dificultades en relacionamiento con otros sectores eventuales aliados.
- Dificultades de llegada a la opinión pública y a las bases.

### **Sugerencias**

- Capacitación de dirigentes y técnicos en estrategias de negociación
- Alimentar el buen relacionamiento con otros sectores de la sociedad
- Instrumentar estrategias de comunicación y difusión hacia adentro de la organización y sus bases y hacia la opinión pública.
- Utilizar las instancias de las delegaciones en las comisiones mixtas de cogobierno para apoyar las negociaciones.
- Explotar el momento político adecuado para negociar. Las Políticas de fondo plantearlas en momentos pre-electorales.
- Saber capitalizar los resultados favorables para fortalecer la imagen institucional hacia adentro y hacia fuera.



A continuación se presenta un resumen de la experiencia de Negociación de las propuestas desarrollada por Comisión Nacional de Fomento Rural.

### **TRABAJO DE LA COMISIÓN JOVEN DE CNFR.**

Durante los 91 años de historia de Comisión Nacional de Fomento Rural (en adelante CNFR) existieron variadas experiencias de trabajo de grupos de jóvenes, generalmente vinculados a entidades de base, que en algunos casos tuvieron un importante trabajo en temas como cooperativismo, el acceso a la tierra y actividades culturales. A nivel nacional, la Comisión Joven de CNFR ha logrado generar un proceso continuo de trabajo a partir de la década de 1990, que comenzó con el desarrollo de actividades de capacitación con apoyo técnico y financiero de instituciones de cooperación internacional y proyectos del gobierno. Luego de un breve período de baja de la actividad provocada por la falta de financiamiento, un grupo reducido de jóvenes retoma la conducción de la Comisión Joven, apoyados por un equipo multidisciplinario de técnicos vinculados a CNFR. A partir de eso comienza un período de actividad permanente de la Comisión, que ha dejado importantes resultados para la organización y sus entidades de base.

#### **Negociación de las propuestas:**

Los delegados de la Comisión Joven de CNFR han participado en diferentes ámbitos donde presentar sus inquietudes y propuestas y negociar con las autoridades que tienen competencia en el tema Juventud. En el año 2005 se presentó un documento institucional al Consejo Consultivo de Políticas para la Juventud, espacio de consulta del Instituto Nacional

de la Juventud (INJU) donde participan varias organizaciones de la sociedad civil organizada. Posteriormente, se logró el apoyo del INJU para la realización del Ciclo de Encuentros de Jóvenes, al que se sumó el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Sobre fines del año 2006, cuando la CNFR participó del Congreso Nacional sobre la Educación, en su documento institucional se incluyeron (entre otras) las propuestas de los Jóvenes sobre la educación rural, que fueron muy bien recibidos por los Congresistas. Algo similar ocurrió en la última sesión de la REAF (Reunión Especializada sobre Agricultura Familiar del Mercosur), donde en el marco del acuerdo de cooperación con AGRITERRA, la CNFR junto con FETRAF de Brasil y la Federación Agraria Argentina lograron introducir en la agenda de los gobiernos del MERCOSUR los temas de acceso a la tierra, Educación diferenciada para el medio rural y la generación de políticas de apoyo a la agricultura familiar.







## Implementación Participativa propuestas Alternativas de Desarrollo

## 5- IMPLEMENTACIÓN PARTICIPATIVA PROPUESTAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO

Es la puesta en práctica de las propuestas, lo que requiere también de planificación, organización, ejecución, evaluación y sistematización. La **implementación participativa** de las propuestas alternativas de desarrollo es un **proceso de concreción** de lo generado anteriormente: *consulta a las bases, investigación acción-participativa, generación de alternativas de desarrollo y la negociación*. Todas estas instancias permitieron construir propuestas alternativas de desarrollo que fueron llevadas a los ámbitos de negociación para posibilitar su implementación.

Los productores y sus organizaciones tienen un rol fundamental en la implementación: los tiempos, la evaluación y la replanificación de las propuestas.

Los responsables de decisión y gestión de políticas tienen un lugar muy importante en la implementación. Pero, en función de todo el proceso realizado en la generación y negociación de propuestas alternativas, con diversas dimensiones consideradas en esta Guía Metodológica, los productores, las organizaciones y sus dirigentes, tienen un rol preponderante. Por esto como en las etapas anteriores la **participación** de todos los actores es **central**.

### Planificación

Compromiso de las bases y de la dirigencia de la organización, de involucrarse en la concreción de las propuestas que ellos mismos han generado y negociado con otros actores.

Reconocer habilidades y posibilidades de la organización, para potenciar y dirigir el uso de los recursos (técnicos, humanos, materiales) para lograr los mejores resultados.

Reivindicar papel protagónico de la organización en la implementación. Para el cual hay que prepararse.

Si es sólo el Estado que implementa, organizarse para fiscalizar.

Es necesario prepararse para el caso que el gobierno no cumpla con su parte para exigirla y deslindar responsabilidad de la organización por la falta de ejecución ante las bases.

Deben profundizarse los mecanismos de interacción con las bases para que cumplan su rol en la ejecución.





Para estos desafíos hay que estar capacitados, en aspectos técnicos, políticos y organizativos.

Definir con precisión todos los instrumentos para la aplicación de las políticas (crédito, asistencia técnica, etc.), la falta de alguno de ellos atenta contra la eficacia de la aplicación.

## Organización

**Conformación de equipos responsables** para la concreción de la implementación de las propuestas en forma participativa. Se requiere diseñar y organizar esta participación. Definir prioridades, por dónde empezar y



cual sería la secuencia más adecuada de implementación.

**El diseño que se establezca para viabilizar la participación, puede requerir adecuaciones en función de la zona** (diferencias culturales, particularidades locales) **y rubro de producción** (períodos estacionales, dedicación a la producción).

**Establecer convenios y acuerdos.** Procurando acordar líneas de trabajo con organizaciones locales y nacionales que aporten en la implementación de las propuestas alternativas. Los aportes de estas organizaciones pueden ser muy diversos (técnicos, políticos, financieros) y hay que identificarlos al momento de coordinar.

**Intensificar la comunicación.** En el proceso de implementación, se deben fortalecer los mecanismos de comunicación: a la interna de cada organización, con su entorno y hacia la opinión pública. Esta intensificación de la comunicación es un apoyo necesario para el proceso de implementación.

**Determinar personas, materiales y recursos necesarios.** Prever esta disponibilidad es central para el desarrollo de la implementación.

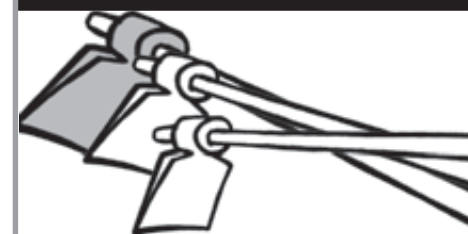
## Ejecución

-Los Productores y sus organizaciones deben demostrar capacidad para ello. Deben “apropiarse” de los acuerdos.

-Realizar el seguimiento en todos los niveles de la implementación de la propuesta.

La ejecución es una instancia importante para fortalecer los mecanismos de participación y captación de nuevos socios.

-Fondo de lucha. Los productores contribuyen económicamente con la organización. Es esencial que los productores comprendan el rol del aporte con la finalidad de lograr la autonomía financiera y política.





## **Evaluación**

Establecer mecanismos de análisis comparativo con relación al porcentaje de propuestas presentadas y las verdaderamente aplicadas, así como también establecer metas sobre el número de productores y familias involucrados en las mismas.

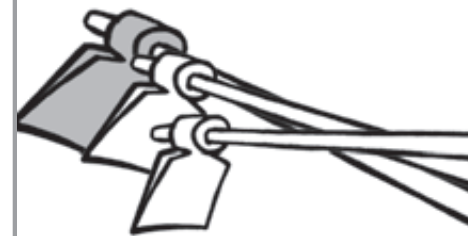
Fortalecimiento de la organización. El resultado llega al productor y a partir de ello se pueden evaluar los resultados de la aplicación de las propuestas.

## **Sugerencias.**

- Difundir la propuesta, procurando que las mayorías se apropien de ella propuesta.
- Aprovechar tiempos políticos. Políticas de Estado en período preelectoral.

- Los acuerdos deben quedar documentados.
- Difundir resultados aunque no sean favorables. Sirve como elemento de presión ante los organismos de gobierno.
- Generar propuestas aunque haya viento en contra. Es preferible a que la organización sea percibida como omisa o resignada.
- Diferenciar políticas de gobierno (ligadas a una administración) y de Estado (acordadas por más de un sector político y de largo plazo).

-Desarrollar estrategias de consolidación de los aspectos que fortalezcan la organización.





A continuación se presenta un resumen de la experiencia de Implementación de las propuestas desarrollada por Comisión Nacional de Fomento Rural.

### **EL PROYECTO DE LEY DE REFORMA TRIBUTARIA.**

En el año 2005 en el Uruguay se inicia un período de gobierno donde asume por primera vez en la historia del país un partido político identificado con la izquierda. El programa del nuevo gobierno nacional incluyó un Proyecto de Ley de Reforma Tributaria que cambiaría sensiblemente el régimen de impuestos vigente. Este Proyecto pasa a consideración del Parlamento Nacional para su discusión. Un grupo de técnicos de Comisión Nacional de Fomento Rural (en adelante CNFR) analizan el proyecto y entienden que el mismo afectará la actividad de las entidades de base (Sociedades de Fomento Rural y Cooperativas), que perderían las exoneraciones de impuestos y otras ventajas del régimen actual. Pero también se entiende que la Reforma Tributaria afectará la economía de los productores que deberán pagar mayores impuestos y aportes a la seguridad social.

#### **Implementación participativa:**

Si bien el Proyecto de Reforma Tributaria aún está en discusión y no será implementado hasta mitad del año 2007, se ha evaluado el proceso en las diferentes instancias de participación de CNFR (Mesa Ejecutiva, Consejo Directivo, Asamblea Anual) y de las entidades de base. Se ha reconocido el rol central de CNFR en todo este proceso y el compromiso

asumido por las entidades de base en defensa de sus intereses, fortaleciendo la función gremial hacia adentro y hacia fuera de las organizaciones. Se logró la modificación de la mayoría de los puntos de conflicto en el texto del proyecto, gracias a la movilización, negociación articulada con otras organizaciones, y a la difusión de un tema muy delicado desde los medios de prensa. Se espera que el proceso continuará durante la elaboración del Decreto Reglamentario de la Ley de Reforma Tributaria que ocurrirá durante el año 2007, momento estratégico para lograr las modificaciones en aquellos puntos no resueltos durante la negociación parlamentaria.

# Bibliografía Ampliatoria

Se presenta aquí una reseña bibliográfica, con el objetivo de acercar a los lectores de la guía metodológica PIPGA la posibilidad de profundizar en los temas que esta guía aborda.

- ACUÑA, NUÑEZ, RADRIGAN. (2003). *Un marco conceptual para el estudio de la participación*. Pág. 70 - 84. Revista Unircoop Vol. 1 Nero. 1. Québec, abril.
- BARRÁN, J.P. (1989). *Historia de la sensibilidad en el Uruguay. Tomo I y II*. Editorial Banda Oriental. Montevideo.
- BEILLEROT, J. (1998) *La Formación de Formadores*. Facultad de Filosofía y Letras - UBA. Formación de Formadores. Serie Documentos. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas.
- BERDEGUÉ, J., ESCOBAR, G., OCAMPO, A., *Sistematización de experiencias de desarrollo agrícola, Guía Metodológica*, disponible en:  
<http://www.grupochoarvi.org/webchoarvi/sistematizacion/guiametodologica.PDF>
- BIEKART, K. (2000). *Informe de evaluación del Programa de Investigación Participativa Generadora de Alternativas de Desarrollo (PIPGA)*. Fundación Agriterra. Ámsterdam.
- BLEGER, J. (1978). *Temas de Psicología. Entrevista y grupos*. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires.
- BUXEDAS, M., PARDO, G., COSTA, M. (2004). *Políticas diferenciadas para una agricultura familiar al servicio del país*. Documento de Word. Comisión Nacional de Fomento Rural. Montevideo.
- CABRERA, G. (2005). *90 años de Comisión Nacional de Fomento Rural*. Documento de Word. CNFR. Montevideo.
- CANCELA, W. Y MELGAR, A. (2004). *El Uruguay Rural: cuarenta años de evolución, cambios y permanencias*. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Montevideo.
- CASTRO, D.; DABEZIES, M.; ISOLA, G.; MARQUÉS, J. (2005) *Los procesos colectivos en cooperativismo y asociativismo*. Editado en forma de CD, en el marco del Proyecto "Elaboración de Material Pedagógico para las Américas", de la Red UNIRCOOP.
- CASTRO, S. (1995). *La Grupalidad en el horizonte de sucesos*. Pág. 5 - 22. En el Libro Dimensiones de la Grupalidad. Montevideo, Multiplicidades.
- ETKIN, J. (2006). "Gestión de la Complejidad en la Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado"
- FERNÁNDEZ, A. M. (1989). *El campo grupal*. Nueva Visión. Buenos Aires.
- FREIRE, P y DE QUIROGA, A. P. (1985) *El Proceso Educativo según Paulo Freire y Enrique Pichón-Rivière*. Buenos Aires, Ediciones Cinco.

- GHISO, ALFREDO, *De la práctica singular al diálogo con lo plural*, disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/webchorlavi/sistematizacion/ghiso.PDF>
- JARA, OSCAR, *Dilemas y desafíos sobre la sistematización*, disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/webchorlavi/sistematizacion/oscarjara.PDF>
- MARINO MARTINIC, M. (2000). *Educación popular e investigación acción participativa para un desarrollo rural desde la praxis*.
- MARTÍ, JOEL, *La investigación - acción participativa. estructura y fases*, disponible en: <http://redes.eurosur.org/escuelasdecidadania/biblioteca/iapfases.pdf>
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. *El proceso grupal*. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, 1977.
- PICHÓN-RIVIÈRE, E. *Psicología de la vida cotidiana*. Ed. Nueva Visión. Bs. As., 1985.
- PROGRAMA ESPECIAL PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN CENTROAMÉRICA, *Guía metodológica de sistematización*, disponible en: <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/2005/GuiaMetodologica.pdf>
- RODRÍGUEZ, D. (2001) "Gestión Organizacional. Elementos para su estudio". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago.
- SOUTO, M. (1993) *Hacia una didáctica de lo grupal*. Buenos Aires: Ed. Miño y Dávila.
- VELA, H. (Org), AAVV. (2003). *Agricultura familiar e desenvolvimiento rural sustentável no MERCOSUL*. Universidade Federal de Santa María. RS. Brasil.
- VIENDO LA SISTEMATIZACIÓN, *¿Qué es la sistematización?*, disponible en: <http://www.alboan.org/archivos/1viendo.pdf>
- ZAFFARONI, C. (1988) *Integración y Educación Cooperativa*. Pág. 37 - 73. En el Libro: *Cursillo sobre Cooperativismo de la Universidad de la República*. Vol. II, Nero. 4. Montevideo. Fondo de Cultura Universitaria.

## COMENTARIOS sobre alguno de los textos:

- **ACUÑA, NUÑEZ, RADRIGAN. (2003)**. *Un marco conceptual para el estudio de la participación*. Pág. 70 - 84. Revista Unircoop Vol. 1 Nero. 1. Québec, abril.

En este artículo, los autores presentan las diversas dimensiones y componentes a considerar en torno al problema de la participación en las organizaciones y en especial en las cooperativas. Destacan diversos elementos que inciden en los procesos de toma de decisiones que van desde los sustratos ideológicos hasta la cantidad de integrantes que conforman la organización, pasando por necesidades de la misma, las competencias técnicas y las motivaciones de las personas. Sin duda el problema de la participación es central con respecto a la formación y la capacitación.

- **BEILLEROT, J. (1998)** *La Formación de Formadores*. Facultad de Filosofía y Letras - UBA. Formación de Formadores. Serie Documentos. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas.

Este texto inicia la Colección Formación de Formadores coordinada por Marta Souto que es Directora de la Carrera de Formación de Formadores de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. El autor es Profesor e Investigador de la Universidad de París X, Nanterre. Desarrolla en profundidad los conceptos de qué es la Formación, el Oficio de Formador y las Instituciones de Formación de Formadores. Trabaja la noción de saber y la problemática de la investigación en la formación. Plantea que el formador es un profesional que ejerce una función social que se apoya en lo inacabado del ser humano y en la necesidad de generar conocimientos a lo largo de toda la vida. El formador sería «uno de los grandes oficios contemporáneos».

- **CASTRO, S. (1995).** *La Grupalidad en el horizonte de sucesos*. Pág. 5 - 22. En el Libro Dimensiones de la Grupalidad. Montevideo, Multiplicidades.

En este trabajo la autora descentra la problemática de los grupos de su hacer empírico concreto, ubicándolos en su producción histórica y social. Se realiza un análisis crítico de los conceptos sobre los grupos y establece la dimensión de producción de subjetividad de los mismos.

- **FREIRE, P y DE QUIROGA, A. P. (1985)** *El Proceso Educativo según Paulo Freire y Enrique Pichón-Rivière*. Buenos Aires, Ediciones Cinco.

Este texto producido en el marco de un Seminario en el cual se realiza una reflexión conjunta de las propuestas de Paulo Freire y E. Pichón-Rivière que aparecen articuladas y basadas en puntos comunes como la transformación de la realidad y la liberación del sujeto. Éstas se darían en base a la dialéctica constante entre los hombres, elaborando un conocimiento crítico. «El aprendizaje es un problema político, conocimiento es un problema político porque lo que nos constituye a nosotros como sujetos cognocentes es el ser sujetos de una praxis».

- **SOUTO, M. (1993)** *Hacia una didáctica de lo grupal*. Buenos Aires: Ed. Miño y Dávila.

Este texto encara profundamente la temática de los grupos y sus diversos desarrollos conceptuales en la línea del aprendizaje grupal. Recorre en forma precisa los diversos elementos que permiten construir una teoría de lo grupal en las situaciones de enseñanza. Es un texto ineludible para quienes en las áreas de la formación y la capacitación utilizamos al grupo como principal instrumento didáctico.

- **ZAFFARONI, C. (1988)** *Integración y Educación Cooperativa*. Pág. 37 - 73. En el Libro: Cursillo sobre Cooperativismo de la Universidad de la República. Vol. II, Nero. 4. Montevideo. Fondo de Cultura Universitaria.

En este trabajo, la autora desarrolla en forma específica y precisa los problemas de la integración y la capacitación en las cooperativas (dos aspectos que van juntos). Caracteriza los diferentes elementos que componen la capacitación en las cooperativas y los problemas que habitualmente se presentan. Incluye el análisis de diferenciar la capacitación necesaria de acuerdo al objetivo o rubro en que gira la actividad de las cooperativas y la capacitación específica en cooperativismo.

---

**El presente texto fue elaborado por:**

Psic. Joaquín Marqués, Ing.Agr.  
Marcello Rachetti y Psic. Fernando Siré.

**Edición y corrección:**

Lic. Diego Castro y Lic. Felipe Stevenazzi

**Diseño:**

Lucas Stevenazzi



AGRI TERRA



FEDERACION AGRARIA ARGENTINA

