



Ministerio  
de Ganadería,  
Agricultura y Pesca



Ministerio  
de Ambiente



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



fondo  
para el medio  
ambiente mundial  
INVERTIMOS EN NUESTRO PLANETA

PRODUCCIÓN GANADERA CLIMÁTICAMENTE INTELIGENTE  
Y RESTAURACIÓN DEL SUELO EN PASTIZALES URUGUAYOS

# Lecciones aprendidas

## Proyecto Ganadería y Clima



**Ganadería  
y Clima**

Proyecto GCP/URU/034/GFF “Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos”

Ejecutado por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y el Ministerio de Ambiente (MA), con el apoyo técnico de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF).

**Elaboración:**

Valentín Balderrín (Especialista en Monitoreo y Evaluación) por Proyecto GyC, FAO.

**Revisión:**

Soledad Bergós (Coordinadora Nacional), Felipe García (Coordinador Adjunto), Lucía Pais (Administrativa Contable) y Cecilia Márquez (Responsable de Comunicación) por Proyecto GyC, FAO.

**Diagramación:**

Cecilia Márquez (Responsable de Comunicación) por Proyecto GyC, FAO

Montevideo, agosto 2023



<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2. Reflexiones sobre GyC como un instrumento de apoyo para la definición de políticas públicas</b>	<b>8</b>
2.1. Modelos top down vs bottom up	8
2.2. Aprendizaje organizacional	10
2.3. Análisis de redes	13
<b>3. Diseño del proyecto</b>	<b>13</b>
3.1. Relevancia del tema	13
3.2. Alineación con la agenda internacional	14
3.3. Alineación con la institucionalidad nacional	14
3.4. Marco Lógico	15
3.4.1. Componentes	15
3.4.2. Construcción de la Línea de Base	16
3.4.3. Interdisciplina	17
3.4.4. Perspectiva de género	19
3.4.5. Productos	20
3.4.6. Indicadores	20
3.4.7. Metas	21
<b>4. Gestión de los involucrados</b>	<b>24</b>
<b>5. Ejecución</b>	<b>25</b>
5.1. Componente 1	25
5.1.1. Planificación adaptativa	26
5.1.2. Estrategia GCI:	27
5.1.2.1. Proceso de elaboración de la Estrategia	28
5.1.2.2. Lecciones aprendidas del proceso	28
5.1.2.3. Lecciones aprendidas relevadas por el Equipo de coordinación	33
5.1.3. Plan Nacional de Mitigación en Ganadería	33
5.2. Componente 2	35
5.2.1. Arreglos institucionales	36
5.2.1.1. Aprendizajes de la herramienta: 1ra Carta de Acuerdo	36
5.2.1.1.1. Hallazgos y lecciones aprendidas	37
5.2.1.1.1.1. Integración de actores clave	37
5.2.1.1.1.2. Propuestas de mejora	38
5.2.1.1.1.3. Alcance	40
5.2.1.1.1.4. Propuestas de mejora	41
5.2.1.1.1.5. Plazos y costos	42
5.2.1.1.1.6. Proceso de aprobación de entregables	44
5.2.1.1.1.7. Definición de roles y responsabilidades	45
5.2.1.1.2. Reflexión general	47
5.2.1.2. Planificación de la 2da Cta de Acuerdo	48

5.2.1.2.1. Proceso	49
5.2.1.2.2. Metodología	49
5.2.1.2.3. Resultados	50
5.3. Ejecución del trabajo en campo	50
5.3.1. Estrategia de llegada a territorio	51
5.3.2. Conformación de un dispositivo de extensión	54
5.3.2.1. Resumen	55
5.3.3. Selección y definición de un set de herramientas de monitoreo	55
5.3.3.1. Resumen	57
5.3.4. Proceso de selección de establecimientos ganaderos	58
5.3.4.1. Resumen	67
5.3.5. Proceso de selección del equipo extensionista	69
5.3.5.1. Resumen	70
5.3.6. Capacitación del equipo extensionista	71
5.3.6.1. Resumen	72
5.3.7. Trabajo en campo	73
5.3.7.1. Resumen	79
5.3.8. Jornadas y talleres	80
<b>6. Componente 3</b>	<b>81</b>
6.1. Gestión de cambios	81
6.2. Gestión de riesgos	85
6.3. Presupuesto y administración	67
6.4. Cofinanciación	89
6.5. Equipo de coordinación del proyecto	90
6.6. Comunicación	91
6.7. Intercambio de conocimientos entre proyectos	92
6.8. Gestión del conocimiento	93

## Siglas y acrónimos

CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
CC	Cambio Climático
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNFR	Comisión Nacional de Fomento Rural
DIEA	Oficina de Estadísticas Agropecuarias - MGAP
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural - MGAP
DGRN	Dirección General de Recursos Naturales - MGAP
DINACC	Dirección Nacional de Cambio Climático - MA
DINABISE	Dirección Nacional de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos - MA
FAGRO	Facultad de Agronomía - Universidad de la República
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GCI	Ganadería Climáticamente Inteligente
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)/Global Environment Facility
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GRAS	Unidad de Agro-Clima y Sistemas de información - INIA
INAC	Instituto Nacional de Carnes
INC	Instituto Nacional de Colonización
INGEI	Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático /Intergovernmental Panel on Climate Change
IPA	Instituto Plan Agropecuario
M&E	Monitoreo y Evaluación
MDR	Mesa de Desarrollo Rural
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MGCN	Mesa de Ganadería sobre Campo Natural
MRV	Monitoreo, Reporte y Verificación
MA	Ministerio de Ambiente
NAMA	Acción Nacional Apropriada de Mitigación/Nationally Appropriate Mitigation Action

NDC	Contribución Determinada a Nivel Nacional al Acuerdo de París
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OPYPA	Oficina de Programación y Política Agropecuaria - MGAP
SIG	Sistema de Información Geográfico
SNRCC	Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático y Variabilidad
UD	Unidad de Descentralización - MGAP
UDELAR	Universidad de la República
UGP	Unidad de Gestión de Proyectos - MGAP

# 1. Introducción

El presente documento consiste en una recopilación de reflexiones, lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto GyC. A fin de favorecer la lectura, se propone una estructura que repasa todas las fases del proyecto. En el capítulo 2 se presenta un análisis del desempeño del proyecto como un instrumento de apoyo para la definición de políticas públicas; en el capítulo 3 desarrolla la fase de diseño y planificación; el capítulo 4 analiza la gestión de los actores involucrados; el capítulo 5 trata de la fase de ejecución; y el capítulo 6 analiza el Componente 3, incluyendo el monitoreo y evaluación, gestión del conocimiento, y la comunicación. Este Componente es transversal a todo el proyecto y por tanto se analiza de manera independiente del capítulo 5.

El objetivo que persigue este documento es transmitir de manera crítica y reflexiva, todos los aprendizajes generados, así como un conjunto de herramientas modelo, para que puedan ser tomados por otros proyectos o cualquier actor interesado, enriqueciendo así futuras iniciativas.

La metodología de trabajo para la elaboración del presente documento ha logrado asimilar determinadas modificaciones que permitieron enriquecerlo. Durante su implementación, en una primera etapa se identificaron algunos procesos clave sobre los cuales relevar información, pero luego se consideró necesario ampliar el alcance a fin de generar una línea argumental que permitiera enlazar procesos, sucesos, y decisiones.

La información se obtuvo a partir de dos grandes fuentes: los registros obtenidos a partir de los documentos del proyecto (entregables, planillas de monitoreo, notas, etc.), y la realización de 36 entrevistas a los actores involucrados Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en Uruguay (FAO); Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP); Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA); y la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República (FAGRO).

Las entrevistas se procesaron de la siguiente manera: (i) se tomaron apuntes de cada entrevista; (ii) se pasaron todos los apuntes a una matriz en Excel con el fin de anonimizar cada aporte. (iii) se asignaron etiquetas para cada línea-aporte en función de si se trataba de una lección aprendida o una buena práctica a destacar y a qué proceso correspondía. (iv) Para cada proceso, se analizó la información y se generaron categorías de análisis.

Es probable que se encuentren citas de entrevistas y reflexiones que proponen visiones contrapuestas o diferentes, esto se debe a que se buscó respetar los aportes de todas las personas entrevistadas incorporando las frases que sintetizan ideas y aportan a la reflexión sobre procesos y cuestiones clave del proyecto. Por lo tanto, las lecciones

aprendidas y buenas prácticas que se presentan no deben considerarse como el producto final de un consenso entre los actores involucrados.

Por otra parte, a fin de no excederse en el desarrollo y hacer la lectura más amigable, este documento asume que el lector conoce determinados aspectos clave del proyecto, como la propuesta tecnológica; los protocolos y variables de relevamiento en campo, etc. Para comprender mejor este documento se recomienda la lectura de los documentos del proyecto.

## 2. Reflexiones sobre GyC como un instrumento de apoyo para la definición de políticas públicas

Existen múltiples enfoques para el análisis de la implementación de políticas públicas, desde los clásicos enfoques secuenciales con una fuerte influencia positivista, destacándose los modelos del tipo *top-down* y *bottom-up*, hasta los más integracionistas como el *Advocacy Coalitions Framework (ACF)*, el *análisis de redes* o incluso la apropiación de enfoques del ámbito organizacional como el enfoque de *aprendizaje institucional* (Roth et al., 2010). Resulta interesante analizar el proyecto a la luz de estos enfoques<sup>1</sup>, por cual, en este apartado, se proponen algunas reflexiones sobre aprendizajes y lecciones aprendidas acerca del papel de GyC como instrumento de apoyo a la definición de políticas públicas y se busca incentivar futuros estudios profundizando estos temas.

### 2.1. Modelos top down vs bottom up

Los modelos del tipo *top-down* se basan en un diseño jerárquico, pensado desde las autoridades de gobierno y aplicado en forma homogénea a una determinada población. Su eficacia está basada en la capacidad de un esquema de comando y control, liderado por instituciones estatales, asumiendo que todos los actores involucrados actúan en función de los mandatos jerárquicos, y se sienten motivados para alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, esto es muy difícil de lograr en la práctica. Además, existen algunos factores que pueden interferir en este supuesto, como la capacidad de las autoridades para comunicar los procesos y procedimientos a los equipos técnicos; la capacidad para generar motivación y cohesión en torno a los objetivos establecidos; así como, el propio diseño de la estructura de gestión.

---

<sup>1</sup> Las políticas públicas requieren de *instrumentos* para poder materializarse en acciones que permitan el cumplimiento de objetivos (McDonnell y Elmore 1987). Siguiendo esta idea, el proyecto GyC es considerado en esta reflexión, como un instrumento de apoyo de una política pública que apunta a una producción ganadera sostenible.

Por su parte, el modelo del tipo *bottom up*, surge a partir de las demandas de las propias comunidades o la sociedad civil para dar solución a determinados problemas o carencias, la principal fortaleza radica en los procesos burocráticos, concretamente en la relación entre los burócratas denominados “del primer piso”<sup>2</sup> y las comunidades beneficiarias de la política. La importancia de este vínculo radica en la capacidad para identificar las necesidades de las comunidades locales, contribuir al empoderamiento de todos los actores involucrados, monitorear y adaptar las políticas considerando particularidades de las comunidades locales. En este caso, las fortalezas descritas también pueden presentar un riesgo para establecer y mantener una estructura de organización, con lo cual se pueden producir desvíos o ineficiencias en la consecución de los objetivos (Vaquero, 2007).

El diseño de GyC puede clasificarse como un modelo del tipo *top-down*, en tanto fue diseñado por el MGAP en colaboración con otros socios estratégicos como el MA, INIA y FAGRO. La identificación del problema relacionado con la eficiencia de la producción ganadera y su impacto en el cambio climático, así como la propuesta tecnológica en la que se basa el proyecto, se sustentan en fuentes de conocimiento científico generadas por estas instituciones. La estructura de gobernanza está integrada por la institucionalidad pública y si bien se mantiene un vínculo cercano con organizaciones de productores y otros actores del territorio, estos no participan en la toma de decisiones. El objetivo del proyecto está alineado a los compromisos internacionales del país en materia de una producción sostenible y el cuidado del ambiente.

Es importante considerar que GyC es un proyecto piloto de pequeña escala que busca demostrar con datos científicos, los beneficios de realizar una ganadería sostenible. El proyecto mantiene una línea con proyectos anteriores, de los cuales toma un conjunto de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Un aspecto que se planteó fortalecer en este proyecto fue generar un vínculo de cercanía con los actores territoriales. En diálogo con algunos de estos actores, en el marco de una recolección de lecciones aprendidas, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora en relación a proyectos anteriores:

- En la etapa previa a la ejecución de los proyectos no se comunica adecuadamente a determinados actores como las Mesas de Desarrollo Rural; Directores departamentales; y Técnicos extensionistas de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR). Esto genera dificultades ya que estos actores son referentes a los que los productores suelen consultar cuando un proyecto del Estado llega al territorio. A su vez estos referentes cuentan con vasta experiencia y conocimiento que podrían aportar al proyecto, contribuyendo a evitar errores o ineficiencias.

---

<sup>2</sup>La expresión hace referencia a los funcionarios de nivel operativo o de campo, que están directamente involucrados en la implementación de políticas y programas y las comunidades a las que se dirigen dichas políticas. Es una expresión utilizada comúnmente en la ciencia política, aunque no se atribuye a un único autor.

- Las organizaciones de productores son actores estratégicos muy importantes, pero es un hecho que presentan una gran heterogeneidad en cuanto recursos económicos, logísticos, capacidades humanas e incluso, en la cantidad de productores que representan. De modo que es necesario considerar estos aspectos a la hora de seleccionar las organizaciones con las capacidades requeridas para poder asociarse a los proyectos<sup>3</sup>. No obstante, es necesario atender estas desigualdades, el Estado, en conjunto con organizaciones de productores y otros actores relevantes, deberían de trabajar en el fortalecimiento de capacidades de manera sostenible, y evitar dejar organizaciones relegadas.
- En ocasiones productores que fueron beneficiarios de un proyecto que finaliza, se postulan y son aceptados a un nuevo proyecto que comienza, esta transición requiere de una comunicación clara por parte de ambos proyectos. Existen casos de productores que no tenían claro si formaban parte de un nuevo proyecto o continuaban en el anterior. Es importante establecer una comunicación clara al respecto, que los productores comprendan que ha finalizado un ciclo, con determinados resultados, y que se abre uno nuevo, con determinadas particularidades

## 2.2. Aprendizaje organizacional

*“Con este proyecto se están quebrando varios paradigmas, este proyecto será emblemático, tendrá que ser continuado a mayor escala y es una política de Estado”*

El aprendizaje organizacional es una dimensión sumamente interesante para la evaluación de políticas ya que se centra en el análisis de los procesos de aprendizaje en las organizaciones involucradas en la implementación y seguimiento de políticas públicas. Existe una creciente producción bibliográfica en esta materia que aporta a áreas temáticas como la gestión del cambio, el diseño y programación de políticas, y la mejora continua de las políticas públicas.

Entendido como un proceso que permite generar conocimiento a través de la experiencia, el aprendizaje está estrechamente relacionado al rendimiento de las organizaciones, en la medida que estas son capaces de adaptar sus planes y estrategias en función del nuevo conocimiento. Prieto (2005) propone un modelo que permite analizar esta relación abordando la perspectiva de análisis (individual, grupal y organizacional) y los flujos de conocimiento. En su trabajo, la autora afirma que la capacidad de aprendizaje de una organización, impacta directamente en la competitividad de la organización.

---

<sup>3</sup> En relación a este aspecto se relevaron lecciones aprendidas durante la ejecución de GyC, en concreto se evalúa el papel de las organizaciones como socias estratégicas del proyecto, en procesos clave como la selección de los establecimientos ganaderos y la colaboración en la difusión de actividades. Para más detalle ver la sección: Componente 2; Aprendizajes de la 2da CdA.

Oviedo-García et al (2013) abordan el aprendizaje organizacional y el impacto en los resultados en una organización pública mediante un modelo basado en la varianza, concluyendo que la capacidad de aprendizaje tiene un impacto positivo principalmente en la eficacia y la calidad de los objetivos. De modo que, las instituciones deben generar estructuras que favorezcan una gestión adecuada gestión del conocimiento (generación, recolección y difusión).

Una investigación cualitativa realizada a 17 Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) españolas que describe la práctica evaluatoria en las organizaciones y su contribución al aprendizaje, revela que las ONGD españolas tienen una carencia en estructuras y mecanismos que favorezcan el aprendizaje organizacional, como por ejemplo, la falta de recolección de lecciones aprendidas, o espacios de reflexión sobre experiencias de trabajo. Asimismo, se menciona que los marcos lógicos si bien constituyen una herramienta útil de planificación, también pueden resultar un obstáculo al momento de evaluar resultados no esperados. Principalmente porque estos marcos centran la evaluación en el producto final, dejando en segundo plano a los procesos que llevan a la construcción de tales productos (Stok, 2005).

A lo largo de la ejecución de GyC se pueden identificar algunos acontecimientos que dan cuenta de posibles aprendizajes y que sería interesante evaluar en profundidad en futuros trabajos. Quizás el ejemplo más significativo es la materialización de una *“Intervención territorial específica (ITE) para la mejora de la sostenibilidad de la ganadería con un enfoque de coinnovación”* liderado por la DGDR en coordinación con la Cooperativa Agraria El Fogón. La propuesta consiste en promover la difusión del proceso de coinnovación que se implementa en los predios participantes del proyecto GyC y sus resultados, a través de la interacción de familias vinculadas a algunos establecimientos de la zona con productores y productoras y otros actores locales vinculados a la ganadería extensiva sobre campo natural.

Independientemente de constituir un derrame del proyecto, esta iniciativa también desprende evidencia de un aprendizaje organizacional interesante, tanto para el MGAP como para la Cooperativa El Fogón. Esto se evidencia en: (i) la capacidad para gestionar información, tanto la información compartida desde GyC relativa a la propuesta tecnológica y resultados, como la capacidad para generar un sistema propio de relevamiento de datos. (ii) La capacidad de diseño y articulación de una gobernanza que incluye una cooperativa de productores, una dirección del MGAP y coordinaciones con técnicos de FAGRO, INIA y GyC.

En el marco de la elaboración de la Estrategia Nacional para una Ganadería Sostenible, la cual constituye el producto 1.1.1 del Componente 1 del proyecto, se generaron múltiples sinergias con el Plan SENDA, que se desarrolló en paralelo. La estrategia para una Ganadería Sostenible buscó en todo momento estar alineada a SENDA, por lo cual, a partir de varios intercambios con técnicos de OPYPA, se generó un grupo de trabajo para la elaboración del documento, integrando también a la DGDR y al Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural (SNIDER). Los esfuerzos realizados a través de esta experiencia permitieron hacer un uso eficiente de recursos, y de contemplar trabajos existentes que permitieron nutrir al producto, de modo que puede

considerarse como un aprendizaje muy interesante en términos de coordinación y trabajo en equipo.

Otros productos del Componente 1 como la elaboración de Acciones de Mitigación para la Ganadería (AMG) uruguaya y las capacitaciones orientadas a funcionarios de la institucionalidad, también generaron probables aprendizajes. En el marco del producto AMG se generó un conjunto de instancias de intercambio entre actores institucionales del MGAP, otros socios estratégicos como Instituto Nacional de Carnes (INAC), Federación Uruguaya de grupos CREA (FUCREA), MA, Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), INIA y FAGRO, y la participación de consultores nacionales e internacionales. Además del aprendizaje que se generó en términos sustantivos, vinculados a la temática, estas instancias favorecieron la coordinación y contribuyeron a la eficiencia en la comunicación y el uso de recursos. Las capacitaciones orientadas a funcionarios de la institucionalidad, permitieron posicionar el tema de la sostenibilidad en la ganadería y de cómo incorporar estos temas a la gestión de las políticas públicas.

El vínculo de cooperación que mantuvo el MGAP con el MA en el marco del proyecto es un aspecto que merece la pena destacar, ya que representa un aprendizaje muy importante de trabajo en conjunto a distintos niveles. A nivel político estratégico representa un aprendizaje interesante, en términos de lograr alinear la producción ganadera y el cuidado del ambiente, dos temas que a menudo solían presentar intereses contrapuestos. A nivel técnico permitió generar vínculos de trabajo entre equipos técnicos, algunos de los cuales ya venían de experiencias pasadas, y en este proyecto se consolidaron. Muchas veces, los esfuerzos de cooperación interinstitucional solamente se dan mediante mandatos específicos, y no se da una integración de los equipos a un proceso de trabajo contextualizado, dificultando la identificación de estos con un objetivo en común. Si a esto se suma la falta de legitimidad a nivel político, el sentido de pertenencia y motivación de los equipos puede verse afectado, derivando en menos interacción, menos innovación y menos aprendizajes. Dada la alineación política lograda en torno a la ganadería sostenible, y basado en la expresión del ministro Mattos<sup>4</sup>, es posible que estos aprendizajes deriven en una política de Estado.

*“Con este proyecto se están quebrando varios paradigmas, este proyecto será emblemático, tendrá que ser continuado a mayor escala y es una política de Estado.”*

Por otra parte, el proyecto buscó generar una transferencia del conocimiento, a través de un conjunto de herramientas y documentos, con el fin de que pueda ser adquirida y utilizada por el MGAP y el resto de sus socios. Es esperable que este proceso de institucionalización de los productos del proyecto contribuya, no solo, a la sostenibilidad del proyecto, sino, a generar aprendizajes institucionales.

---

<sup>4</sup> La expresión del Ministro se da durante el taller de cierre del trabajo en el campo, en una actividad en la que las autoridades expresaron sus impresiones sobre el proyecto frente a los/as productores/as, otras autoridades, miembros de los equipos del proyecto y miembros de la prensa.

## 2.3. Análisis de redes

El análisis de redes, basado en la teoría inter-organizacional, busca contextualizar y comprender los procesos de las políticas a través del estudio de las interacciones y las relaciones entre los actores involucrados, y permite visualizar y analizar la manera en que se relacionan los actores, cómo fluye la información y cómo se distribuye el poder en una red de relaciones.

Contar con un análisis de redes permitiría no solo evaluar las fortalezas y debilidades del proyecto en términos de vinculación y coordinación con otros actores, sino también, podría ayudar a visualizar cuellos de botella que dificultan la vinculación o visualizar patrones de vinculación eficientes.

El proyecto ha generado fuertes redes con actores de la institucionalidad agropecuaria, con la academia y organizaciones de productores principalmente, y existe información generada que permitiría desarrollar un estudio de este tipo.

## 3. Diseño del proyecto

En el presente apartado se desarrolla un análisis detallado de los principales aspectos vinculados al diseño de proyectos, como son: la relevancia del tema y su alineación con la agenda nacional e internacional; la estructuración en componentes; y el marco lógico.

### 3.1. Relevancia del tema

El cambio climático comienza a cobrar relevancia y urgencia a fines de los ochenta a partir de la creación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), para evaluar los impactos del cambio climático y asesorar a los Estados sobre las medidas necesarias para mitigar y adaptarse a sus efectos.

A partir de ese momento, la temática fue adquiriendo mayor presencia en la agenda internacional destacándose algunos hitos como la creación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en 1992, dando lugar a una serie de conferencias de partes en las que se establecen acuerdos entre los países miembros; la adopción del Protocolo de Kioto en 1997, que establece objetivos para la reducción de emisiones de los países desarrollados y sienta las bases para la acción internacional.

Sin embargo, los fenómenos climáticos extremos y la pérdida de biodiversidad, han llevado a una mayor movilización de la sociedad civil, así como, a un reconocimiento a nivel global de la gravedad del problema. Esto se refleja en el Acuerdo de París en 2015, cuyos compromisos parecen significativamente más ambiciosos que en las

conferencias de partes anteriores. En este se busca mantener el aumento de la temperatura global promedio por debajo de los 2 °C por encima de los niveles pre industriales, o incluso a 1.5 °C<sup>5</sup>.

### 3.2. Alineación con la agenda internacional

El tema central del proyecto se alinea con dos de las áreas focales del GEF, la mitigación del cambio climático y la degradación de tierras. En concreto, con el Objetivo MCC-2: Demostrar los impactos sistémicos de las opciones de mitigación; y el DT-1: Mantener o mejorar el flujo de servicios de los ecosistemas agropecuarios para sostener la producción de alimentos y los medios de subsistencia.

Por otra parte se alinea con los Objetivos del Marco Estratégico de la FAO para 2022-2031<sup>6</sup>, que contribuye directamente con la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás. Asimismo, está en línea con las Iniciativas regionales y el Marco Programático del país.

### 3.3. Alineación con la institucionalidad nacional

Desde su diseño el proyecto se alinea con las prioridades del MGAP, MA y demás socios estratégicos. Se gesta en el marco de un conjunto de políticas orientadas a la intensificación sostenible de la producción agropecuaria y a la adaptación al cambio climático; así como una serie de compromisos de mitigación del cambio climático y protección de biodiversidad del país. Uruguay se ha comprometido a enfrentar los desafíos del sector ganadero como principal contribuyente a la generación de GEI, a través de un enfoque integral que abarca la seguridad alimentaria, la competitividad económica, el manejo sostenible de la tierra, la adaptación y mitigación al cambio climático; es decir, en generar una ganadería sostenible.

Cabe destacar que la Revisión de Medio Término, en su informe final, evidencia que el proyecto continúa alineado con las prioridades nacionales del Gobierno uruguayo; las estrategias del GEF; las estrategias globales, regionales, actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO; las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y con la Agenda 2030.

---

<sup>5</sup> Véase: <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>

<sup>6</sup> Véase: <https://www.fao.org/strategic-framework/es>

La alineación estratégica tanto a nivel nacional como internacional permite generar apoyos políticos, favorece la visibilidad del proyecto, permite mayores sinergias, entre otros beneficios. Por todo lo anterior, se identifica este aspecto como una buena práctica que se incentiva realizar al momento de diseñar un proyecto.

### 3.4. Marco Lógico

En relación al Marco Lógico surgen algunos aprendizajes que pueden ser de utilidad para otros proyectos. A efectos de organizar la información se realiza la siguiente clasificación: Componentes; Productos; Indicadores; Metas.

#### 3.4.1. Componentes

A fin de cumplir con los objetivos previstos, el proyecto se estructuró en tres componentes: (1) Un Componente de fortalecimiento, capacitación y planificación institucional para la implementación de la Ganadería Climáticamente Inteligente (GCI); (2) Componente de campo, en el que se implementa la asistencia técnica a productores, y en el que se lleva a cabo un intenso monitoreo de variables productivas, económicas, ambientales y sociales para poder registrar en detalle los impactos del proceso; y (3) Componente de monitoreo, evaluación e intercambio de conocimientos. De manera transversal, el proyecto adopta una perspectiva de género.

La definición de los Componentes 1 y 2 resulta clara y coherente, y esto se expresa en el posterior diseño de productos y actividades. Un aspecto que presenta algunas confusiones es el orden de los mismos, el Componente de campo constituye el núcleo del proyecto, a partir del cual se generan los datos científicos que buscan validar la propuesta tecnológica llevada a cabo en los sesenta establecimientos, por lo cual resulta acertado que fuera el Componente 1. El Componente de fortalecimiento institucional por su parte, toma estos datos como insumo para la elaboración de sus productos, por lo tanto, sería acertado que fuera el 2.

**En relación al Componente 2:** surgen dos grandes aprendizajes que es importante tener en cuenta en el diseño de próximos proyectos: la carga de trabajo en las etapas iniciales del trabajo en campo; y la inter-disciplina. Algunas de las entrevistas realizadas arrojan información al respecto:

*“La ventana inicial tiene que estar mejor presupuestada, tiene que estar más descomprimido el trabajo en predios.”*

*“No tengo reparos en lo económico, pero el primer año es mayor a lo presupuestado entre el diagnóstico, rediseño y seguimiento.”*

*“En la primera etapa se sumaron 3 desafíos: construir el vínculo con el productor; entender el sistema; y reconstruir los 3 últimos años. La prioridad era construir el vínculo”*

La primera etapa del trabajo en el campo es compleja y delicada ya que implica el inicio del vínculo del/a extensionista con la familia productora, y al mismo tiempo es el inicio de la reconstrucción de información histórica para establecer la Línea de Base. Es importante tener en cuenta que la vida de los productores ganaderos transcurre en un lugar de trabajo singularmente complejo, en el cual se entrelaza la esfera privada del hogar con la esfera pública del trabajo. La llegada de una persona externa con la necesidad de obtener datos sobre el establecimiento, que no solo revela información de la empresa, sino también de la economía familiar, lo que puede resultar un tanto incómodo y dificultar el inicio del vínculo. Desde otra perspectiva, el momento de la llegada del/a extensionista al establecimiento, también representa una tensión entre los conocimientos académicos y la experiencia de los productores, muchas veces transmitida de generación en generación. La disparidad entre estos tipos de conocimientos puede generar dificultades de comunicación y comprensión. Por otro lado, existen obstáculos basados en género y en juventudes que añaden una capa adicional de complejidad a esta interacción<sup>7</sup>.

### 3.4.2. Construcción de la Línea de Base

*“El problema más grande a la hora de construir la Línea de Base es que los productores no tienen los datos, es un ejercicio de memoria y rejunte de papeles.”*

Si bien la falta de registro era un problema identificado, en esta etapa aún no se ha generado un vínculo de confianza que permita avanzar en la investigación tanto como sería deseado. Por otra parte, al mismo tiempo que se avanza en este proceso, el/la extensionista ya comienza a generar propuestas concretas de trabajo, y en este sentido, otra de las personas entrevistadas afirma:

*“La línea de base se tendría que comenzar a evaluar al inicio, antes que comienza el asesoramiento técnico, porque si lo haces luego, se contamina.”*

Hacerlo de esta forma también presenta algunas desventajas, gran parte de la confianza y de la fortaleza del vínculo entre productor y extensionista, radica en la expectativa por las propuestas de trabajo que pueda aportar el/la extensionista y si esto no sucede, se estaría generando un vínculo de no reciprocidad, en tanto que éste solamente extrae información y no devuelve nada al establecimiento.

En resumen, el proceso de construcción de la Línea de Base está atravesado por desafíos contradictorios la necesidad de “contaminar lo menos posible al establecimiento”, al mismo tiempo que es necesario ir generando propuestas que permitan ir esbozando un camino de trabajo, para poder generar un vínculo de confianza entre extensionista y productor.

---

<sup>7</sup> Estos aspectos se profundizan en la sección de Reflexiones de la 2da Carta de Acuerdo (CdA) entre FAO e INIA.

### 3.4.3. Inter-disciplina

La inter-disciplina se presenta como uno de los mayores desafíos del proyecto GyC<sup>8</sup>, y es evidente que gran parte del problema puede ser atendido en la fase de diseño y planificación, por tanto se recomienda enfáticamente su consideración en futuros proyectos.

En el Componente 2, coexistieron tres grandes dimensiones: la económica-productiva, ambiental y social. Tal como se puede evidenciar en los productos y entregables de este Componente, la producción ganadera está estrechamente vinculada a cuestiones sociales como los objetivos de las familias productoras y su vinculación con un entorno que, además de ser el ámbito de trabajo, es un ambiente que brinda servicios ecosistémicos. El enfoque de coinnovación es una propuesta teórica que ha sido validada a través de múltiples experiencias, y que en el presente proyecto ha permitido abordar con éxito estas complejidades. Sin embargo, se reconocen carencias importantes de perfiles sociales específicos tales como trabajadores/as sociales, para trabajar de manera cercana al equipo extensionista.

Por otro lado, si bien se logró la interacción de las dimensiones productivo-económica, social y ambiental durante todo el proyecto, se recoge como lección aprendida, la dificultad para lograr su integración expresada en análisis de la información o la generación de informes, entre otros.

*“Fue un error haber pensado las cosas por separado al inicio del proyecto, esto lleva a una escasa comunicación entre los componentes.”*

La frase anterior refiere a que durante la ejecución se generaron dinámicas independientes en las que cada equipo se enfocó en sus actividades, siendo los ámbitos de intercambio como los talleres anuales de reflexión de equipos, las únicas instancias para poder conocer el trabajo del otro, generar intercambios y abordar casos con perspectivas interdisciplinarias. Sin embargo, estas instancias no eran suficientes para poder avanzar en profundidad en estos aspectos. Incluir estas cuestiones en el diseño probablemente no garantiza el éxito del enfoque interdisciplinar, pero al menos permite generar mecanismos de interacción que lo favorezcan. Es importante legitimar estos espacios con señales claras, ya sea desde las figuras de dirección y/o coordinación, como asignando tiempo, roles y responsabilidades a estos mecanismos de interacción, incluso el monitoreo es una práctica que permite mantener la legitimidad de estos espacios.

Las actividades del equipo ambiental son de índole de relevamiento y no requieren demasiado intercambio con los productores, en una de las entrevistas se recoge la necesidad de generar más intercambios:

---

<sup>8</sup> Estos aspectos se profundizan en la sección de Ejecución del trabajo en el campo.

*“A nivel ambiental, el diseño de proyecto debe prever instancias directas de participación del equipo ambiental con los productores...”*

Esta afirmación refiere a una creciente avidez por parte de los productores, por conocer más acerca del ambiente; cómo impacta su trabajo en el entorno; acerca de las emisiones del ganado; acerca de la biodiversidad; etc.<sup>9</sup>.

Se identifica una debilidad en recursos con formación social que pudieran contribuir de forma sostenida e integrada en la propuesta de trabajo. En los hechos el proyecto intentó dar respuesta a este problema generando un “Grupo Social”, conformado por todas las personas vinculadas a esta área de conocimiento. Sin embargo, este grupo no alcanzó un funcionamiento óptimo, debido principalmente a que cada integrante tenía sus propias responsabilidades definidas previamente. En consecuencia, no se alcanzó a dar respuesta a parte de las demandas surgidas.

*“El grupo social tendría que haber estado conformado desde el inicio y tendría que haber tenido un rol definido (monitoreo de indicadores sociales, acompañamiento a extensionistas, cómo se debería vincular lo social con las otras dimensiones, etc.)”*

**En relación al Componente 3:** se identifican algunas oportunidades de mejora. La importancia de este Componente radica en su capacidad para desarrollar una mirada global de todos los procesos del proyecto, es decir, el monitoreo y evaluación. Sin embargo, en este Componente también se incluyen la gestión del conocimiento, actividades de comunicación y la perspectiva de género. Cada uno de estos temas es de suma importancia para el proyecto, y el hecho de incluirlos en el mismo Componente puede presentar algunas confusiones a la hora de monitorear y generar reportes. Además, el monitoreo y evaluación también abarca a estos mismos aspectos.

Probablemente resulta más coherente agrupar actividades y productos vinculados a comunicación y gestión del conocimiento, por una parte, y por otra, lo relacionado a evaluación y monitoreo. La perspectiva de género podría, o bien ser incorporada en cada uno de los Componentes, a través de productos y actividades, lo cual requeriría un trabajo técnico en las etapas de diseño y planificación, o bien puede ser incorporado en un Componente independiente, para ser gestionado durante la fase ejecución del proyecto.

#### **3.4.4. Perspectiva de género**

La perspectiva de género es un aspecto de suma importancia, pero que también presenta grandes desafíos para su implementación. En el caso de GyC, la perspectiva de género constituye un requerimiento establecido por el organismo financiador (GEF)

---

<sup>9</sup> Esto se evidencia fuertemente en los talleres anuales de reflexión y evaluación entre productores y equipos técnicos. Estos aspectos se profundizan más en la sección Ejecución del trabajo en campo, concretamente en el Proceso de selección del equipo extensionista y Trabajo en Campo.

que no surge integrada de manera orgánica a la propuesta tecnológica, es importante reparar en este aspecto y en las dificultades que eso conlleva. A continuación, se presentan algunas reflexiones:

- En primer lugar, se debe considerar el desafío de integrar una propuesta del tipo social a un proyecto orientado fuertemente a la producción ganadera y su vinculación con el ambiente y el cambio climático. Esto representa ineludiblemente una redistribución de recursos finitos, que ya han sido asignados (personas, costos, plazos, infraestructura), para poder instrumentar debidamente dicha perspectiva.
- En segundo lugar, se debe reflexionar sobre la formación y experiencia que tenemos los profesionales vinculados a este tipo de proyectos, en temas de género. Es probable que, en un proyecto sobre ganadería y cambio climático, la mayoría de los perfiles asociados estén vinculados a las ciencias agrarias, o ciencias biológicas, lo cual advierte sobre esta carencia y la consiguiente necesidad de nivelación de información y herramientas básicas para poder integrar una perspectiva de género.
- En tercer lugar, la integración de una perspectiva de género en etapas avanzadas de diseño y planificación de un proyecto, requiere volver sobre procesos de planificación y negociación con todos los actores involucrados, lo cual remite al primer punto: requiere más tiempo para retomar estos procesos y generar consensos sobre la redistribución de recursos.

Para garantizar calidad en la transversalización del enfoque de género, el equipo de coordinación del proyecto (EC) resolvió la contratación de una persona referente en el tema<sup>10</sup>. Se destaca la contratación de la consultora seleccionada como una buena práctica que permitió abordar los desafíos antes mencionados. El primer paso fue generar una estrategia para la instrumentación de una perspectiva de género, herramienta que sirvió de guía durante todo el proyecto. Ni bien se concluyó la etapa de selección del equipo extensionista, se llevó a cabo un curso de formación en el que se incluyó la perspectiva de género, brindando herramientas al equipo para poder afrontar cuestiones de género durante sus visitas a campo.

Inmediatamente después, se generó un espacio de consultas para que el equipo extensionista pudiera intercambiar casos concretos con la especialista en género, aunque el mismo tuvo lugar hasta la finalización del contrato de la especialista, recién iniciado el trabajo en los establecimientos, lo cual no permitió aprovechar todo su potencial. Hubiera sido deseable poder continuar con este espacio durante un período más prolongado, o incluso durante todo el proyecto, ya que es necesario un tiempo de trabajo en los establecimientos para que el/la extensionista conozca mejor el entorno social y comiencen a emerger dudas o situaciones concretas que ameriten una consulta con especialista. Además, por tratarse de una temática delicada y que atañe a la vida privada de las familias, requiere generar un vínculo de confianza con la especialista, y

---

<sup>10</sup> Esta propuesta se gestionó como una solicitud de cambio y fue debidamente aprobada.



esto nuevamente se da con el tiempo. En paralelo, se conformó un grupo “Social”<sup>11</sup>, del cual la consultora en género formó parte, para poder atender consultas y situaciones de género que surgieron durante las visitas a campo.

A modo de reflexión para proyectos futuros, la perspectiva de género debe ser, cada vez más, un componente a incluir dentro de los proyectos, independientemente de que se plantee como un requisito del organismo financiador. Las desigualdades y cuestiones vinculadas al género son un tema que nos debe interpelar a todos quienes trabajamos en este tipo de proyectos y que tenemos la convicción de que nuestro trabajo aporta, en mayor o menor medida, a mejorar distintos aspectos de la sociedad y el ambiente. Asimismo, y asumiendo los desafíos de incorporar temas ajenos a nuestra formación y experiencia, es importante mantener una postura de apertura, ya que existen múltiples cuestiones que podrían aportar a los objetivos antes planteados, temas como: accesibilidad, juventud y generaciones, brechas tecnológicas, económicas, educativas, etc.

### 3.4.5. Productos

El producto 2.1.3 que establece un sistema de monitoreo en los establecimientos participantes (o establecimientos que coinnovan), también incluye el monitoreo de 20 establecimientos de control, es decir, establecimientos en los que el proyecto no intervino. El proceso de definición metodológica y la implementación de la selección de los 20 sitios de monitoreo ambiental intensivo demoró algunos meses, lo cual retrasó la conformación de su respectiva Línea de Base.

### 3.4.6. Indicadores

Los indicadores exigidos por el GEF suelen venir acompañados de una escala cualitativa con estándares definidos, aunque esta metodología no es vinculante. Sería importante definir en el diseño, si se busca utilizar la escala proporcionada por GEF, o si opta por el juicio de expertos, por ejemplo. Además, incorporar una ficha para cada indicador, incluyendo metodología para el cálculo, unidad de medición, medios de verificación, etc., contribuye a tanto a la posterior medición como a su interpretación.

El indicador 1 (CC): *“Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente”*, no presentaba una metodología de cálculo, lo que dificultó su medición. De todas formas, el equipo del proyecto definió una metodología que fue validada por la Oficial Técnica (LTO).

Algunos conceptos como el de *“funcionarios capacitados”* (Indicador 1.2.1), genera algunas confusiones, principalmente para definir los estándares que determinan que un funcionario está capacitado o no.

Los indicadores del producto 3.1.3 generaron algunas confusiones en relación a la diferencia entre redes y conferencias, dado que surgen eventos que pueden ser catalogados de las dos formas.

---

<sup>11</sup> La conformación del grupo social surgió durante la implementación del trabajo de campo, entre los integrantes de distintos equipos (Equipo técnico de FAGRO, equipo de INIA y equipo de coordinación del proyecto) con perfil social, como un intento de respuesta a consultas y cuestiones complejas vinculadas a temas sociales.

### 3.4.7. Metas

Algunas de las metas definidas se consideran un tanto ambiciosas para la realidad del país. Algunas de las reflexiones y lecciones aprendidas de las que se mencionan a continuación también son identificadas en la Revisión de Medio Término.

En relación a la meta *Área de tierra con prácticas efectivas de manejo de pastizales y/o con agricultura climáticamente inteligente (35mil ha)*, si se tiene en cuenta el promedio de ha de los productores con los que se pensaba trabajar, la meta puede resultar difícil de alcanzar. De hecho, en noviembre de 2019, finalizando el proceso de selección de predios se identificó el riesgo de no llegar al requerimiento de las 35 mil ha dado que el promedio de los establecimientos postulados era menor al previsto. Como respuesta a este riesgo, se resolvió incluir a algunos establecimientos de mayor cantidad de ha que las de los establecimientos “medianos”<sup>12</sup>, y por otro lado, se decide no trabajar con establecimientos menores a las 100 ha. Una de las entrevistas realizadas advierte lo siguiente respecto del proceso de selección de establecimientos:

*“En algunos casos puede que el tamaño de los predios se haya ponderado por encima de factores como el compromiso o la motivación.”*

Esto denota que, si la meta establecida excede las capacidades con las que cuenta el proyecto, o no se corresponde con la situación del país, la necesidad de cumplir con dicha meta puede ir en detrimento de otros criterios que afectan la calidad del mismo.

En relación al indicador *“Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente”*: el principal desafío con respecto a esta meta fue reportado en la sección de Indicadores, y es la falta de una metodología para el cálculo de la reducción de emisiones en el área indirecta. Por otra parte, la cancelación parcial y rediseño del proyecto Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático (DACC2) que se esperaba financiara las acciones necesarias para el derrame de prácticas de GCI en 400.000 has, impactó en el cumplimiento de la meta. La principal lección aprendida en este aspecto es que el impacto del riesgo de asociar un indicador tan importante a la ejecución de un proyecto externo, es muy grande, de modo que debería evitarse, o al menos, contar con estrategias alternativas que permitan retomar el camino hacia los resultados de manera inmediata, en caso de que algo suceda con la primera opción.

Finalmente, el marco lógico como herramienta para la gestión de proyectos, tiene la capacidad de organizar el sentido del proyecto de manera lógica y estratégica, lo cual es una virtud muy importante, sin embargo, su estructura puede presentar dificultades para el relevamiento de efectos emergentes del proyecto, que no se corresponden estrictamente a un indicador específico. En el caso de GyC, surgen sinergias con otros proyectos y/o instituciones, que no estaban previstos y a veces no responden a indicadores específicos. De todas formas, considerando la importancia de dar a conocer esta información, el PT optó por incorporar esta información en los reportes, asociándola a distintos indicadores.

---

<sup>12</sup> Según el ProDoc, el proyecto trabajará con establecimientos ganaderos pequeños y medianos, siendo 1250 ha el límite superior que define a los segundos.

En este sentido, el proyecto reporta las siguientes sinergias y efectos emergentes:

- La Unidad de Sostenibilidad y Cambio Climático (USYCC) del MGAP, solicitó al proyecto colaborar en la redacción del marco lógico del proyecto de Sostenibilidad de la Ganadería de la Unión Europea (UE) y en la nota conceptual para el Fondo Verde para el Clima (FVC).
- En el marco de la elaboración de la Estrategia para una Ganadería Sostenible (Producto 1.1.1), el trabajo en conjunto con Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA) del MGAP, permitió dar mayor visibilidad a la Estrategia, generando que técnicos de DGDR del MGAP, y el SNIDER manifestaran su interés en participar del proceso para luego incorporarlo dentro de sus programas. En consecuencia, el grupo de trabajo quedó integrado por OPYPA, SNIDER, DGDR y GyC.
- El trabajo desarrollado en el marco del producto 1.1.2 denominado AMG, el cual incluye un Sistema de Monitoreo Reporte y Verificación (MRV), ha permitido generar contactos y fortalecer vínculos institucionales con FUCREA, BROU, y el INAC.
- En el marco de la construcción del Bono Soberano, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) solicita una reunión al proyecto con el fin de conocer las medidas de mitigación que se están implementando, así como los impactos que se están generando a nivel de los 60 establecimientos comerciales de GyC.
- Se han mantenido esfuerzos de coordinación con el inventario nacional de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC), el Bono Indexado a Indicadores de Cambio Climático (BIICC) y el grupo de Huella Ambiental de la Ganadería. Esto permitió identificar mejoras en las estrategias de monitoreo, la identificación de nuevas metodologías, e información para los indicadores a nivel nacional.
- El equipo de proyecto está participando en un grupo recientemente formado, a raíz del acercamiento de funcionarios de la Dirección Forestal (MGAP) a la Mesa Ganadera de Campo Natural (MGCN), interesados en la complementación entre ganadería y forestación.
- DGDR ha incorporado la propuesta del proyecto en sus intervenciones en sistemas ganaderos y capacita a sus técnicos a través del curso de la Unidad de posgrado y Educación Permanente (UPEP) generado en el marco del proyecto.
- El Instituto Nacional de Colonización (INC) solicita a GyC profundizar en la propuesta para un eventual escalamiento.
- El Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL) manifiesta interés en generar instancias de intercambio a nivel técnico para profundizar en el enfoque de GyC.
- Actores del sector privado se interesan en conocer la propuesta de GyC, particularmente sobre los aspectos ambientales y el cálculo de las emisiones de GEI, para una posible implementación en sus predios.
- En materia de lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras iniciativas, se generó un proceso de trabajo en conjunto con el proyecto Ganadería Familiar Resiliente (GFR), en el que se intercambiaron lecciones aprendidas de cada proyecto, se reflexionó sobre las particularidades, similitudes y diferencias de cada uno.
- Una productora promueve y conforma un grupo con productores/ras de la zona para difundir y replicar la propuesta del proyecto.

- Se realizan tres intercambios con Nueva Zelanda por temas vinculados a inventario de GEI, extensión, y la implementación de tasas o gravámenes para el desarrollo de cadenas.
- Un miembro del equipo del proyecto integra el grupo interministerial para la huella ambiental de la ganadería y los indicadores de emisiones GEI utilizados comparten metodología.
- El proyecto colaboró en la definición de los indicadores de la Segunda NDC y realizó un taller sobre ganadería y mitigación con investigadores y técnicos de 13 instituciones.
- El proyecto Transiciones Agroecológicas generó instancias de intercambio con el coordinador del equipo técnico INIA-FAGRO, con el fin de conocer en profundidad el enfoque de coinnovación.
- *El proyecto “Intervención territorial específica (ITE) para la mejora de la sostenibilidad de la ganadería con un enfoque de coinnovación”* liderado por la DGDR en coordinación con la cooperativa agraria El Fogón.
- Se realizó un seminario de Ganadería sobre Campo Natural en Facultad de Agronomía, organizado conjuntamente con INIA, en el que se presentaron proyectos de estudiantes de maestría. Varios proyectos tomaron datos de Ganadería y Clima.
- Se realizó una presentación de resultados parciales del proyecto en instancia de negociación del MEF para solicitud de un préstamo de organismos multilaterales.
- Jornadas de intercambio entre grupos de productores beneficiarios y no beneficiarios sobre organización y dinámica grupal en predios colectivos del INC
- La Dirección General de Desarrollo del Departamento de Rivera, ha presentado una propuesta denominada: “Producción Agropecuaria Climáticamente Inteligente” en el Departamento de Rivera, basada explícitamente en GyC, para ser presentada a una convocatoria sobre iniciativas de Desarrollo Económico Territorial, lanzada por la Oficina de Planeación y Presupuesto (OPP)
- Hasta el momento se han presentado: 3 proyectos de investigación, 1 tesis de doctorado, 3 tesis de maestría y 1 tesis de grado, todas estas iniciativas, basadas en GyC.

## 4. Gestión de los involucrados

La gestión de los actores involucrados es uno de los aspectos más importantes y desafiantes en la gestión de proyectos. Si bien este tema es tratado de manera transversal a lo largo del documento, es importante destacar tres grandes aspectos.

En primer lugar, la incorporación, de instituciones como el INIA y la UDELAR, desde el diseño del proyecto, enriqueció técnicamente la propuesta y otorgó legitimidad, favoreciendo la cooperación y el trabajo interinstitucional. No obstante, se han identificado algunos inconvenientes relativos a fallas en la comunicación y manejo de expectativas que no permitieron desarrollar de la mejor manera estas coordinaciones, lo cual se vería reflejado más tarde en la planificación y luego, en la ejecución del proyecto. Posiblemente, formalizar y sistematizar estos esfuerzos, e incluso incorporar a más actores, hubiese contribuido a reducir estos inconvenientes.

La exitosa cooperación entre el MGAP y el MA como socios estratégicos en la ejecución de un proyecto que vincula la producción con el ambiente, es un aspecto altamente destacable y la evidencia de casos similares es poco común<sup>13</sup>. Cabe destacar que inicialmente, los vínculos institucionales se dieron entre el MGAP y el ex MVOTMA, a través de la ex DINAMA, y luego con la creación del MA, estos vínculos se fortalecieron. En esta etapa el ex ministro Adrian Peña se mostró fuertemente alineado con el proyecto, participando en diversas actividades, incluso asistiendo a jornadas de campo del proyecto. Este hecho tiene una carga simbólica muy fuerte en términos de legitimidad y apoyo político. Por otra parte, el vínculo entre técnicos del MA, MGAP y el EC fue destacablemente positivo, y esto se expresó en un diálogo fluido que permitió intercambios permanentes sobre distintos aspectos del proyecto como el Plan de Mitigación en Ganadería o la Estrategia Nacional para una Ganadería Sostenible, entre otros.

El vínculo con CNFR presentó algunas dificultades durante la ejecución que no permitieron sacar el máximo provecho de posibles sinergias e intercambios. Estas dificultades pudieron ser visualizadas mediante un conjunto de talleres que mantuvo el EC con el equipo directivo de CNFR, con el fin de identificar lecciones aprendidas de los proyectos GyC y Ganadería Familiar Resiliente. El problema tiene su origen durante el diseño del proyecto, en el que se manejó que CNFR formaría parte del CDP, lo cual posteriormente no sucedió ya que se definió que este comité estaría integrado por MGAP, MA y FAO. CNFR participó activamente en el diseño del proyecto, y generó determinadas expectativas en torno a su rol, por tanto, este cambio generó cierta decepción y terminó incidiendo en el vínculo.

Dado el buen clima de confianza y de trabajo que se generó entre ambos equipos, fue posible identificar estos problemas, intercambiar impresiones y relevar lecciones aprendidas al respecto. De modo que se considera de suma importancia una adecuada gestión de expectativas de los socios del proyecto.

---

<sup>13</sup> Para profundizar sobre los aprendizajes institucionales véase la sección Reflexiones sobre GyC como instrumento de apoyo a la definición de políticas públicas / Aprendizaje organizacional.

## 5. Ejecución

La fase de ejecución del proyecto suele ser una fuente muy valiosa para la recolección de lecciones aprendidas y buenas prácticas, sin embargo, no debe olvidarse que las mismas están directamente vinculadas a procesos previos que tienen lugar en las fases de diseño y planificación. Por lo tanto, se sugiere leer el presente capítulo teniendo en cuenta este aspecto.

La fase de ejecución de un proyecto es contingente y por tanto siempre existen aspectos que no fueron contemplados, además de errores que se dan el curso del mismo. Lo importante es procesar esta información y convertirla en aprendizajes, ya que el problema realmente preocupante sería que futuros proyectos tropezaran con los mismos obstáculos que sus antecesores.

El presente capítulo recorre los aprendizajes del Componente de fortalecimiento institucional 1 y el Componente de campo 2.

### 5.1. Componente 1

La ejecución del Componente sufrió retrasos según lo planificado inicialmente, debido a factores externos tales como el cambio de gobierno de 2020, la pandemia por COVID 19, y el nuevo cambio de ministro en junio de 2021. Estos factores fueron debidamente gestionados como riesgos, ante lo cual se generaron planes de mitigación y respuesta<sup>14</sup>, y las re planificaciones se establecieron en los POA y fueron aprobados por el CDP. En este sentido, tanto la Estrategia Nacional para una Ganadería Sostenible como el Plan Nacional de Mitigación, debieron ser pospuestos, a fin de poder comenzar las actividades correspondientes a cada uno, contando con el apoyo de las autoridades y habiéndose levantado las restricciones por COVID 19. Asimismo, cuando asume su mandato el ministro el ministro actual, el Ing. Agr. Fernando Mattos, solicita la creación de un Plan estratégico para todo el sector agropecuario (SENDA), el cual comenzó a elaborarse en el año 2021. Dada la importancia de mantener alineado el producto del proyecto al Plan SENDA, el PT optó por retrasar algunas actividades a fin de acompañar ambas iniciativas.

A continuación, se presentan algunas acciones de planificación adaptativa en relación a los productos del Componente 1

---

<sup>14</sup> Para mayor detalle, véase Planilla de gestión de riesgos

### 5.1.1. Planificación adaptativa

Debido a factores coyunturales y de fuerza mayor, fue necesario mantener una estrategia de planificación adaptativa durante todo el proyecto.

Para el producto 1.1.1, fue necesario adaptar la planificación a los riesgos que efectivamente fueron materializados, relativos al cambio de gobierno y a la pandemia por COVID 19.

Dado el cambio de autoridades y las restricciones por COVID 19, se re-planificaron las actividades de inicio para comenzar en 2021, en lugar de un año antes como estaba previsto, pero el cambio de ministro en junio de 2021 exigió una nueva re-planificación, ya que era necesario contar con la aprobación del nuevo ministro para avanzar en el proceso de la Estrategia.

El Plan de mitigación en ganadería (1.1.2) es un producto estrechamente relacionado a la Estrategia, por lo cual también fue necesario acompasar ambos procesos.

Asimismo, es interesante reflexionar sobre algunas cuestiones específicas surgidas durante la fase de ejecución, cuya consideración permitieron sacar un mayor provecho de las actividades planificadas.

En el marco de la construcción de la Estrategia Nacional para una Ganadería Sostenible y el Plan Nacional de Mitigación en Ganadería, se generaron un número importante de talleres y reuniones en los que se convocó a técnicos/as y referentes institucionales. Esto representa un desafío en términos de poder hacer coincidir las agendas de trabajo y consolidar un vínculo de trabajo. En este sentido, considerar los siguientes aspectos pueden ser de gran utilidad:

- **La legitimidad del taller.** Los talleres pueden ser de distinto tipo: de consulta, de validación, de debate, o de construcción de un documento de manera conjunta. En el último caso, para que los participantes asuman la responsabilidad de que los consensos del taller van a ser el insumo de un documento, el taller tiene que estar fuertemente legitimado por una autoridad. Además, es importante que todos/as tengan claro los pasos siguientes, el proceso de validación, etc.
- **La importancia de devolver algo a los/as participantes.** Siempre resulta difícil generar un producto para devolver a los/as participantes, y esto puede ser frustrante, porque la persona que asistió al taller luego se pierde el resto del proceso y no tiene certeza de si sus aportes fueron tenidos en cuenta o no, y eso hace que se pierda el interés en futuras convocatorias.
- **Las devoluciones a los/as participantes tienen que ser en el menor tiempo posible.** Luego de cada taller, se debe procurar devolver lo antes posible un producto que sintetice las principales ideas y aportes. Durante la fase de construcción participativa de la Estrategia, se generaron retrasos en la elaboración y circulación de los documentos de sistematización y esto luego dificulta la lectura, así como la realización de aportes, ya que, con el paso de los días, el tema se comienza a olvidar.

- **Monitoreo de las invitaciones a participantes.** Es de suma importancia asegurarse de que las invitaciones lleguen a destino, suele ocurrir que, en una lista de difusión, algunas direcciones de correo son incorrectas y la invitación nunca llega. Asimismo, es necesario volver a enviar a las personas que no han acusado recibo de la invitación, ya que, en ocasiones, la invitación por alto. Considerar estos aspectos contribuye a mantener un buen vínculo con los/as participantes del taller.

### 5.1.2. Estrategia GCI:

Los retrasos forzados también generaron oportunidades que el EC intentó aprovechar, mediante reuniones estratégicas del EC y con otros socios clave como la Dirección Nacional de Cambio Climático (DINACC)- MA, USSYC y técnicos/as de OPYPA, se propone generar un cambio respecto del Documento del Proyecto (ProDoc).

En este documento se establece que se seleccionaría un Coordinador de la Estrategia y 4 moderadores técnicos. En el primer año, los moderadores se encargarían de la elaboración de un esbozo general de la estrategia y los criterios para el GCI, los cuales serían validados por la MGCN ampliada. En base a este borrador, se formarían grupos de trabajo con múltiples actores para trabajar en los siguientes temas: (1) Prácticas de GGCI para la mitigación de los GEI y restauración de pastizales degradados; (2) Servicios, resiliencia y otros beneficios de los ecosistemas; (3) Acceso a mercados, certificación y cadenas de valor; (4) Comunicación y disseminación. En el segundo año, en base a los aportes de los grupos de trabajo, un experto formularía una estrategia borrador, la cual sería mejorada con los aportes de los actores durante una segunda serie de talleres de validación. El tercer año, la estrategia final sería publicada y disseminada a nivel regional y local.

El equipo de EC considera que el rol de coordinador de la Estrategia no era estrictamente necesario, entendiendo que el mismo equipo puede llevar adelante las actividades de gestión del C1. Este cambio es procesado debidamente y es aprobado por las autoridades, por lo que se procedió con la implementación.

Por otra parte, el EC entiende que el principal desafío del proceso de construcción participativo es contar con capacidades de facilitación en este tipo de procesos, por lo que propone generar un llamado a consultoría, definiendo un perfil que contemplara ambos requisitos. Esta solicitud de cambio es gestionada de la misma manera, y habiendo sido aprobada, se realizó el llamado por medio de FAO, siendo seleccionado el Instituto Plan Agropecuario.

El mecanismo jurídico contractual utilizado fue la Carta de Acuerdo (CdA), contando con la experiencia y aprendizajes de la primera CdA establecida entre FAO-INIA, el proceso fue más ágil.

### 5.1.2.1. Proceso de elaboración de la Estrategia

Originalmente, la redacción del documento estaría a cargo de la consultora y sería el resultado del trabajo realizado en las fases anteriores. Sin embargo, debido a las sinergias que se fueron generando con OPYPA, en un esfuerzo por mantener alineada la Estrategia con el Plan SENDA, el MGAP resolvió generar un equipo de trabajo integrado por OPYPA, SNIDER, y DGDR, el cual se encargó de redactar el documento. La documentación generada en la fase de trabajo colaborativo y la síntesis generada por la institución consultora fueron tomados como insumos para este trabajo.

La etapa consultiva estuvo dividida en cinco fases: (i) Preparación; (ii) Sensibilización; (iii) Entrevistas a informantes calificados; (iv) Talleres participativos; y (v) Validación.

*Esquema general del proceso*



### 5.1.2.2. Lecciones aprendidas del proceso

El Entregable (10)<sup>15</sup> solicita el relevamiento de lecciones aprendidas de todo el proceso, para facilitar esta tarea, el EC generó y proporcionó al IPA una [\*Propuesta para el diseño de recolección de lecciones aprendidas de la Estrategia\*](#).

A continuación, se presentan las lecciones aprendidas incluidas en dicho entregable.

<sup>15</sup>Informe de Sistematización del proceso participativo de construcción de la Estrategia y lecciones aprendidas.

<p>Los entregables en la etapa de preparación</p>	<p>La generación de los entregables en la etapa de preparación (del 1 al 5) fue de gran apoyo, en sentido de generar antecedentes previos para el proceso que se estaba iniciando. Si bien el plan de acción (entregable 5) permitió generar una hoja de ruta de las actividades programadas, los anteriores dieron el contexto.</p>
<p>Comunicación con la Unidad ejecutora del proyecto (equipo de GyC)</p>	<p>Durante el proceso de la consultoría, se ha tenido una buena comunicación con la unidad ejecutora siempre disponible para resolver consultas o imprevistos. Al momento de presentarse una situación personal (del coordinador del Equipo facilitador), se estuvo a disposición en todo momento para ajustar las acciones y disponer de los mecanismos para continuar adelante con el proceso.</p>
<p>Equipo de Facilitación.</p>	<p>El equipo estuvo integrado por técnicos del Instituto Plan Agropecuario, con acumulada experiencia en moderación de talleres tanto en formato presencial como en formato virtual. La experiencia del equipo contribuyó al diseño y ejecución de las actividades que se realizaron según lo planificado, en ese sentido previamente a cada actividad, se mantuvieron reuniones de planificación con el equipo de GyC (unidad ejecutora del proyecto). El objetivo de estas reuniones era acordar y planificar el guion de cada actividad, en un funcionamiento de trabajo articulado entre ambos equipos. Al momento de realizar una evaluación de las actividades a la interna de equipo, una debilidad identificada, refiere a la ausencia de otras disciplinas que nutran el análisis y sumen otras perspectivas en el diseño, ejecución y evaluación durante el proceso. Esta debilidad en parte fue subsanada en la articulación con el equipo de GyC, que cuenta con otros perfiles disciplinarios.</p>
<p>Participación en las actividades.</p>	<p>Se observó que cada una de las actividades, con su componente participativo iba dejando aprendizajes al equipo en las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los talleres virtuales se convocaron con una antelación de 10 a 15 días, y fue necesario recordar previamente su realización. En el caso del taller de sensibilización que tuvo una muy buena convocatoria, la potencialidad de la virtualidad permitió concretar una actividad con 45 personas (entre mujeres y jóvenes rurales) de diversos puntos del país, de lugares distantes. El horario</li> </ul>



	<p>elegido para el taller, permitió mejorar la participación y así fue valorado por las participantes (ver Evaluación Taller Sensibilización 4.2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los talleres presenciales (Institucional y Diálogo de Actores) lograron una muy buena convocatoria a partir de la participación de las autoridades y direcciones convocadas, esto dio una señal a la interna de cada actor, de la importancia de participar en las actividades de construcción de la Estrategia. Así se reflejó luego en las instancias de conversatorios técnicos, donde los actores estaban sensibilizados previamente y estaban en conocimiento de la temática a la cual los convocaban.</li> </ul>
<p>Grado de participación</p>	<p>Se analizó las listas de participantes que efectivamente asistieron a las actividades (todos los talleres y conversatorios) y se comparó con la convocatoria total, calculando el indicador de participación real / convocatoria esperada. Este indicador en promedio se ubica en el 75% de participación. Siendo mayor en las actividades presenciales Taller institucional inicial (80%) y menor en el taller de Diálogo de actores (final) que registró un 70% de asistencia real en comparación a la convocatoria total. Se entiende que estos valores son buenos a muy buenos.</p>
<p>Generación de materiales de lectura previos</p>	<p>Para todas las actividades se generó un material previo de lectura, con el objetivo de poner en contexto al invitado y también accesoriamente, solicitarle responder preguntas previas en clave de pre alimentación al taller o conversatorio. La captura de respuestas previas fue limitada y no se obtuvo el resultado esperado, en sentido de construir un escenario previo de los actores. Se identificó una vía de comunicación muy efectiva y que hoy permite él envió de materiales de lectura e invitaciones para reuniones virtuales, disponer del contacto de WhatsApp de cada participante permitió generar un contacto directo. Un ejemplo de la potencialidad de esta herramienta se vio durante el taller de sensibilización con mujeres y jóvenes, cuando se indicó por parte de una de las participantes no disponer de la información previa, se procedió al envío inmediato del documento previo y a su vez, este documento fue reenviado a la interna de la organización a la que pertenecía la persona.</p>



## Proceso de validación

En cada una de las actividades propuestas se planificaron instancias de elaboración de contenidos y de posterior validación. La validación de los aportes de cada taller, se realizó a través de la circulación de las síntesis de cada actividad. En este sentido, posterior a la actividad se elaboraba la síntesis que era enviada por correo electrónico y por contacto de WhatsApp a cada participante del taller o conversatorio. Teniendo un plazo de 10 días para realizar aportes, sugerencias, cambios a la síntesis. Como instancia de validación final del proceso se planificó el taller de Diálogo de actores, en sentido de generar un espacio final de intercambio sobre lo construido en las instancias anteriores. En este taller se convocaron a los diferentes tipos de actores: instituciones, técnicos, representantes de organizaciones de productores ganaderos y representantes de colectivos de mujeres y jóvenes rurales. Con la misma mecánica la síntesis de esta instancia fue circulada a cada uno de los actores participantes.



**A modo de observaciones generales del proceso:** se identifica un proceso complejo con multiplicidad de actores involucrados, con diferentes miradas de la producción ganadera, con probables sesgos de asimetría de información y conocimiento del sector ganadero. Esto se observó en cada una de las instancias, por lo que se implementó una estrategia a través de la moderación, para evitar en parte que el sesgo se acentuara.

Durante el proceso participaron diversos actores con distinto nivel de discusión de la temática ambiental en ganadería, a la interna de sus organizaciones, instituciones o colectivos, esta diferencia en el punto de partida del abordaje del tema, quedó en evidencia a partir de aportes con elaboración y fundamentación. Otros actores con menos acumulación en el tema, capitalizaron el proceso para sensibilizar a sus integrantes y comenzar a poner este tema en sus discusiones internas. Esta observación fue identificada como un riesgo previo, la estrategia adoptada para evitar procesos de monopolización de la palabra se centró en una estricta moderación en las instancias participativas. A su vez para cada actividad se generó un material previo (con objetivo de sensibilizar e informar a los actores), evitando que partieran de cero y que a la interna de sus organizaciones logaran trabajar el tema previamente.

En el Taller de sensibilización de mujeres y jóvenes rurales se expresó que es necesario ampliar la convocatoria a mayor cantidad de colectivos organizados que trabajan en todo el país. Para ello es necesario contar con apoyos y políticas públicas que permitan involucrar con mayor fuerza a estos sectores de la sociedad rural, particularmente vulnerables al cambio climático. Es un aporte para futuras instancias donde se convoquen a actores organizados, trabajando ampliamente la convocatoria.

En cada una de las actividades se insistió en la convocatoria a los actores y en buscar las mejores condiciones posibles de horario que facilitaran la participación, esta estrategia permitió lograr un 75% en promedio de participación en cada instancia (participación real/ convocatoria total).

En más de una actividad (*Taller institucional, Taller de sensibilización y Taller sector privado*) algunos actores indicaron durante el proceso que la denominación Ganadería climáticamente inteligente, no era conocida por los actores y carecían de elementos para su interpretación, haciendo la propuesta de utilizar otras denominaciones a la temática de la Estrategia, por ejemplo, Ganadería sostenible o Ganadería con agregado de valor ambiental.

A nivel de los actores organizados del sector (organizaciones de productores) indicaron que el tema Climáticamente inteligente no queda claro para los productores y desconocen definiciones conceptuales al respecto, esto lleva a que hay poca discusión a la interna de las organizaciones. Este planteo también fue expresado en varias actividades lo que llevó a proponer un cambio de denominación de la Estrategia, pasando de Estrategia Nacional de Ganadería Climáticamente Inteligente a Estrategia de Ganadería Sostenible (la argumentación conceptual se presenta en el punto 2, Entregable 9).

Se registró la necesidad de consensuar entre los actores participantes del proceso una definición de Sostenibilidad de manera de evitar tener varias definiciones y que permita tener una misma base conceptual para todos. Para ello, se acordó una definición unánime de sostenibilidad, para transversalizar toda la Estrategia. Se indicó que esta definición puede ser de utilidad para otras políticas públicas vinculadas al sector agropecuario.

Se observó en el Taller institucional y en el taller de sensibilización con mujeres y jóvenes rurales, que existe una necesidad a nivel de la ganadería sobre campo natural, de llegar a un núcleo de productores ganaderos, que por diversas razones no se llega y no cuentan con apoyo institucional. Este aspecto enfatiza la necesidad de ampliar las convocatorias a estos procesos de construcción participativa, en sentido de hacer todo lo posible para no dejar nadie afuera, ampliar los procesos de sensibilización y comunicación con los actores, en particular con el sector primario.

Existe una necesidad de generar más y mejor trabajo articulado e interinstitucional de varias instituciones para poder llegar a este grupo amplio de productores (citados en punto 8), donde la información les debe llegar, lo que representa un gran desafío que la Estrategia debe abordar.

Se planteó por varios actores que todavía existe falta de acuerdos, cuando se manejan definiciones que requieren mayor rigor científico. Por lo tanto, se propone trabajar en los consensos de un conjunto de definiciones clave para la Estrategia. Desde la medición de indicadores para una ganadería sostenible, hasta los protocolos de medición de secuestro de carbono y métricas a nivel ambiental, que es necesario acordar para manejar criterios similares a nivel país. Hoy se observa que existen pluralidad de criterios en los protocolos de medición, lo que hace complejo el tema y donde la Estrategia puede hacer un aporte en consensuar protocolos.

El trabajo desarrollado por el grupo interinstitucional de la Huella ambiental de la ganadería es un camino a seguir, buscando la articulación de capacidades y sinergias entre instituciones, acordando metodologías y criterios a nivel nacional.

### **5.1.2.3. Lecciones aprendidas relevadas por el Equipo de coordinación**

Este proceso de trabajo presenta varios aprendizajes con múltiples aristas, por un lado, sobre los desafíos de un proceso de construcción participativo, y, por otro lado, recomendaciones acerca de la supervisión y monitoreo del EC sobre la consultora.

El proceso de construcción participativo presenta dos grandes desafíos: (i) generar compromiso entre los actores involucrados; y (ii) asegurar la calidad del producto. Para superar estos desafíos es necesario trabajar fuertemente en aspectos:

- *Legitimidad.* El proceso tiene que estar fuertemente liderado por una autoridad referente en la materia, esto permite alinear estratégicamente a todos los actores desde el punto de partida.

- *Comunicación clara y concisa durante todo el proceso.* La comunicación requiere de una estrategia que defina contenidos, identifique los actores involucrados, y genere una programación de las acciones de comunicación.
- *Generar las condiciones necesarias.* Se debe generar insumos de calidad para que el proceso pueda fluir sin obstáculos, esto incluye el envío de documentos con contenidos relativos a la temática, previo a los talleres y con cierta anticipación para que los destinatarios tengan tiempo de procesarlos; diseño y planificación de dinámicas de trabajo en grupo; estrategias alternativas como modalidad de talleres, conversatorios, entrevistas, encuestas, etc.; sistematización de las actividades elaboradas y enviadas a los participantes en el menor tiempo posible a fin de dar continuidad al proceso; diseñar mecanismos para poder incorporar devoluciones de actores involucrados; entre otros.

Una de las debilidades que se identifica durante el proceso es sobre la dificultad para lograr que el documento sea asumido por los distintos actores como una propuesta de Estrategia Nacional para la Ganadería. En general, los procesos de construcción de política pública conllevan un costo-beneficio que los actores involucrados deben asumir. Los beneficios radican en el involucramiento y empoderamiento que generan la oportunidad de poder participar del proceso. Por su parte, los costos se asocian a la responsabilidad y a la exposición a críticas y desacuerdos en torno al producto final.

Esta debilidad está vinculada a los dos aspectos mencionados en el párrafo anterior, considerando que el proceso estuvo validado a nivel político durante todo el proceso, es evidente que la comunicación no fue lo suficientemente fuerte en ese aspecto. De manera más indirecta, los retrasos generados en la generación de los documentos de síntesis de las actividades y el envío para su validación entre los participantes, es un factor que contribuye a la continuidad del proceso.

### **5.1.3. Plan Nacional de Mitigación en Ganadería**

Como se puede apreciar en el ProDoc, este producto se denomina originalmente *Acción Nacional para una Adecuada Mitigación (NAMA por su sigla en inglés)*, lo cual fue estratégicamente modificado por el nombre de *Plan Nacional de Mitigación en Ganadería*. Esta decisión se toma tras un conjunto de reuniones e intercambios preparatorios entre el equipo coordinador y el MGAP, MA y FAO, con el fin de evaluar la vigencia y relevancia de las NAMAs a nivel mundial.

Concretamente se buscó ajustar criterios y analizar el estado de oportunidades de financiamiento para NAMAs a nivel global y explorar otras herramientas. Adicionalmente, se mantuvieron algunos intercambios con experiencias internacionales, para analizar alternativas y tomar decisiones.

Esta decisión fue muy importante ya que, el producto NAMA como tal, había sido propuesto durante la redacción del documento, varios años atrás, y por tanto había perdido vigencia. Los intercambios realizados ofrecieron la posibilidad de encontrar alternativas para ajustar el producto con el fin de garantizar su valor.

El otro aspecto a destacar en la elaboración del Plan de Mitigación es la financiación obtenida del Ministerio de Industrias Primarias de Nueva Zelanda a través del New Zealand Agricultural Greenhouse Gas Research Centre (NZAGRC).

El equipo coordinador en conjunto con la Oficial Técnica exploraron nuevas fuentes de financiamiento que permitieran contratar una consultoría internacional, lo cual derivó en una donación por parte de ese país, para la contratación de un equipo de tres consultores.

Además, este equipo de consultores logró completar los requerimientos identificados por el equipo coordinador, para poder hacerse cargo de la elaboración del documento, lo cual era difícil encontrar en una sola persona. El proyecto no hubiera podido cubrir los costos para la contratación de este equipo por cuenta propia.

## 5.2. Componente 2

La importancia del Componente de campo (2) fue clave para todo el proyecto, no solo por el impacto en los 60 establecimientos, sino también debido a la generación de datos estadísticos a nivel económico, productivo, social y ambiental. Esto constituye un aporte fundamental para el país, en tanto que permite demostrar científicamente, el impacto de una ganadería sostenible. Por otra parte, los resultados del trabajo en este Componente fueron un insumo muy importante para los productos del Componente 1, así como también para lo que tiene que ver con el monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento (Componente 3).

Esta interdependencia entre los Componentes del proyecto exige un funcionamiento óptimo a distintos niveles (cronograma, presupuesto, calidad de los productos, etc.), así como también una articulación institucional muy fuerte.

En este sentido, el siguiente capítulo recoge aprendizajes y reflexiones sobre distintos aspectos y procesos del componente de campo.

### 5.2.1. Arreglos institucionales

Para la ejecución del Componente 2, tal como se establece en el ProDoc, estaba previsto trabajar de forma conjunta con INIA y FAGRO, de modo que fue necesario explorar distintos mecanismos jurídicos en el marco de FAO.

FAO no contaba con experiencia en la instrumentación de la herramienta Operational Partners Implementation Modality (OPIM) y a nivel general de FAO, la herramienta era considerada como una alternativa compleja. Por otra parte, la experiencia en Cartas de Acuerdo era por montos considerablemente menores al que se estaba manejando GyC. Tras un análisis de las fortalezas y debilidades de cada una para las particularidades del proyecto, se llega a la conclusión de que la CdA ofrece mayor flexibilidad y eficiencia

en términos de calendario de pagos y monitoreo. Sin embargo, se constata que tanto los plazos como el presupuesto previsto para la ejecución del Componente 2, excede el límite establecido para tal herramienta.

En este sentido, tras reuniones de exploración con la administración de FAO Uruguay y consultas a FAO Sede Central, se identifica la posibilidad de dividir el trabajo en dos partes, elaborando una CdA para la primera mitad, manteniendo la posibilidad de realizar una segunda, una vez finalizada la primera.

### 5.2.1.1. Aprendizajes de la herramienta: 1ra Carta de Acuerdo

La Primera CdA entre FAO-INIA se ejecutó en el período comprendido entre el 27/06/2019 al 30/04/2021, proceso durante el cual se fueron recogiendo oportunidades de mejora durante todo el proceso.

La metodología para el levantamiento de lecciones aprendidas constó de tres etapas: (i) en primer lugar se realizó un análisis del proceso de planificación de la primera CdA, dimensionando la cantidad de reuniones, actores involucrados, el tiempo transcurrido, entre otros aspectos; (ii) luego se fue tomando nota y registrando dificultades y aspectos relevantes que representan oportunidades de mejora; (iii) luego se realizaron 13 entrevistas con los actores clave involucrados en el Componente 2. Aquí no solo se consideró a quienes estuvieron directamente involucrados en la planificación de la primera CdA, sino que también se incluyó a otros actores clave, con el fin de comenzar a involucrarlos en la planificación de una segunda Carta; y (iv) finalmente se realiza una presentación a los actores involucrados, a fin de devolver una síntesis de la información recabada y generar una reflexión en conjunto.

Tabla de entrevistados

Entrevistado/a	Institución
Vicente Plata	FAO
Carolyn Opio	FAO
Vivian Salta	FAO
Santiago Dogliotti	FAGRO
Pablo Soca	FAGRO
Gervasio Piñeiro	FAGRO
Alfredo Albin	INIA
Soledad Bergós	GyC
Felipe García	GyC

Lucía País	GyC
Cecilia Márquez	GyC
Ruth Bernheim	GyC
Walter Oyhantcabal	MGAP

### 5.2.1.1.1. Hallazgos y lecciones aprendidas

Los hallazgos se pueden agrupar en torno a los siguientes puntos:

Involucramiento de los actores clave
Duración del proceso de firma de la CdA
Definición de roles y responsabilidades
Plazos de los entregables
Alcance de los productos
Poder involucrar más a los/las técnicos/as de INIA
Mejor articulación de los tres ejes (coinnovación, productivo y medioambiental)
Definir requisitos de aprobación

#### 5.2.1.1.1.1. Integración de actores clave

En relación al grado de participación en el proceso de elaboración de la primera CdA, de las entrevistas surge que no todos los actores manifiestan haber tenido el espacio para poder realizar sus aportes y para poder decidir sobre determinados aspectos como el alcance de los productos, o los plazos a cumplir. Este aspecto está estrechamente vinculado a los puntos subsiguientes, y dado que su ocurrencia se da en etapas tempranas, suele desencadenar ciertos desafíos en etapas posteriores, vinculados a la indefinición de roles y responsabilidades, ambigüedad en relación al trabajo esperado, entre otros.

La gestión de actores involucrados es un área clave en la gestión de proyectos y requiere una inversión tanto en términos de recursos, como, de habilidades de negociación, y esto se incrementa con la cantidad de actores que se involucre. Si bien estos esfuerzos constituyen un gran desafío, los beneficios se ven reflejados en el grado de detalle y exactitud en la planificación, y el compromiso durante la ejecución.

La CdA fue el mecanismo seleccionado para poder trabajar de manera conjunta con INIA y FAGRO, pero fue seleccionado durante el 2019, año en que inicia su ejecución el proyecto. Por lo tanto, los plazos fueron una limitante a la hora de trabajar con los actores involucrados. Durante el primer semestre del año se llevaron a cabo un conjunto de reuniones y negociaciones entre referentes técnicos institucionales de MGAP, FAO, INIA y FAGRO, en el que se definieron los equipos de trabajo, entregables, plazos y presupuesto, entre otros aspectos. Se destaca que la definición de los entregables, así como el alcance general del trabajo previsto, la estimación de recursos y plazos, se dio sobre la base de consensos entre los actores involucrados.

#### 5.2.1.1.1.2. Propuestas de mejora

Los procesos de gestión de actores involucrados deben ser adaptados a cada proyecto y deben estar orientados a la eficiencia. En ese sentido, para la planificación de proyectos de similar envergadura, se propone seguir al menos los siguientes procesos:

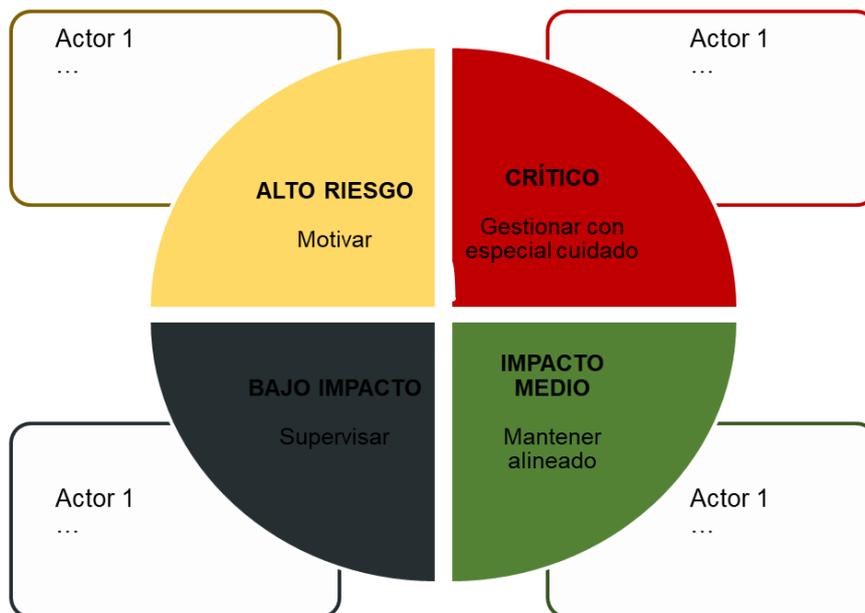
Identificar actores involucrados
Clasificación de actores involucrados
Plan de gestión de actores involucrados

1. La identificación y registro de actores vinculados al proyecto es el primer paso para poder comenzar a planificar una estrategia de relacionamiento con los mismos, definir roles, expectativas, etc. En esta etapa se debe registrar a cualquier actor que se vea afectado de manera directa o indirecta por las actividades o impactos del proyecto. Para el registro se propone la siguiente matriz:

Nombre del actor	Rol	Influencia	Impacto	Expectativas	Fase del Ciclo de Vida	Datos de contacto

El propósito de este documento es crear una relación de los interesados con sus características principales, sus roles, posicionamiento, clasificación, etc. El equipo encargado de realizar la planificación, decidirá la densidad de información a incluir en esta lista dependiendo de las características del proyecto.

2. La clasificación de los interesados permitirá tener una representación gráfica que facilite el análisis de las estrategias a seguir con los actores involucrados. Seguidamente se propone un esquema de clasificación de los actores, según el grado de riesgo de impacto que tiene cada uno en el proyecto:



3. El plan de gestión de actores consiste en definir las estrategias a implementar para lograr que el vínculo de cada actor se desarrolle según lo previsto, ya sea manteniendo su posición, o cambiando a una nueva. Para ello se definen acciones sustentadas en las herramientas más efectivas de gestión de actores: la comunicación, coordinación, o negociación, entre otras, buscando generar confianza, superar resistencias al cambio, resolver conflictos, facilitar el consenso hacia los objetivos del proyecto, negociar acuerdos, etc. A continuación, se propone una matriz para registrar las estrategias de gestión:

Actor	Desconoce el proyecto	Reticente	Neutra	Partidario	Líder	Estrategia de Gestión
Actor 1		Estado actual	Estado deseado			Taller de presentación del proyecto, recoger sugerencias..
Actor 2	Estado actual			Estado deseado		Productos de comunicación personalizados
....						

El monitoreo de los actores involucrados es necesario en el entendido de que los proyectos son dinámicos y las distintas circunstancias llevan a que las posiciones de los distintos actores en torno al proyecto puedan ir cambiando. Un adecuado ejercicio de monitoreo permite pensar nuevas estrategias de gestión con determinados actores como, por ejemplo: aquellos que pueden estar alejándose del proyecto; o nuevos actores que resulta estratégico alinear al proyecto. Para el monitoreo de los actores se pueden utilizar las herramientas antes mencionadas, establecer reuniones periódicas para el análisis de casos específicos y toma de decisiones, entre otras.

#### 5.2.1.1.1.3. Alcance

El alcance consiste en la descripción detallada del trabajo que se va llevar a cabo en el marco del proyecto, así como el producto y/o servicio que se pretende generar. En proyectos de estas características, es importante contar con un correcto dimensionamiento de la cantidad de actores (productores, extensionistas, organizaciones de productores, etc.), la dispersión territorial, a fin de poder diseñar estrategias de abordaje específicas.

Los entregables son un componente fundamental del alcance, en tanto que constituyen la materialización del producto final, de manera fragmentada. En sí cada entregable debe aportar un valor y debe evidenciar la culminación de una parte del producto final, y son un punto de referencia para definir las actividades necesarias que permitan su concreción.

De las entrevistas realizadas se desprende que en algunas ocasiones se generaron confusiones en torno a la cantidad de trabajo que incluían algunos entregables. Esto implicó problemas de comunicación, retrasos e ineficiencia en el uso de los recursos. Pese a estos desafíos, se mantuvo una buena comunicación entre los equipos de INIA-FAGRO y el equipo de Coordinación del proyecto, lo que permitió solventar estas confusiones.

La perspectiva presentó grandes desafíos y aprendizajes en el marco de la CdA. En primer lugar, se debe destacar que el alcance del proyecto, incluyendo sus principales entregables y actividades venían previamente definidos, producto de un proceso de intercambio que comenzó con la redacción de la nota conceptual del proyecto. La perspectiva de género como requerimiento se introduce durante la elaboración del ProDoc, y si bien complementa a los resultados esperados, no representa el foco del proyecto, el cual está puesto en las dimensiones ambiental, económica y productiva. Esto genera varios desafíos en torno a: la necesidad de negociar parte de los recursos del proyecto; modificar actividades con el fin de alinearlas con la perspectiva de género; entre otras. En este sentido, el proyecto contrató a una especialista en género que se encargó de elaborar una estrategia de género, y trabajó en conjunto con los equipos de INIA-FAGRO en la definición de actividades, indicadores, en la selección de establecimientos y del equipo extensionista, etc., lo cual permitió avanzar significativamente, y sobrellevar los desafíos previstos.

#### 5.2.1.1.1.4. Propuestas de mejora

Es muy importante que el alcance esté debidamente establecido en un documento que se pueda consultar en caso de ser necesario, atendiendo los aspectos mencionados en los párrafos anteriores. Se deben establecer también, las actividades que quedarán excluidas del compromiso, explicitando los motivos que llevaron a la decisión de dejarlo por fuera.

A fin de evitar confusiones y múltiples interpretaciones sobre lo descrito en el documento de alcance, se debe establecer la definición de determinados conceptos que luego pueden dar lugar a múltiples interpretaciones. En caso de haber una gran cantidad de conceptos importantes, se puede anexar un glosario.

En resumen, sobre este aspecto, el énfasis está puesto en el grado de detalle y al mismo tiempo de registro, de todo el trabajo a realizarse en el marco del proyecto. Se recomienda también generar algún tipo de validación del documento con todos los actores involucrados, lo que permite ir avanzando en la planificación con base en consensos y compromisos. A continuación, se presenta una tabla con los procesos sugeridos.

Procesos sugeridos para la elaboración del documento de alcance



#### 5.2.1.1.1.5. Plazos y costos

Los plazos representan una de las principales dificultades de la CdA, y las causas apuntan a la planificación y estimación de la duración de actividades y productos.

Si bien este apartado se centra en los aprendizajes de la CdA, es necesario vincular esta etapa con etapas previas, a fin de tener una visión de mayor alcance y así poder rastrear cuestiones que repercuten en la etapa de planificación y desarrollo de la CdA.

El diseño y planificación del proyecto transcurrió en un período extenso de tiempo, pasando por la elaboración de una nota de concepto y la posterior formulación del ProDoc. En este período se desarrollaron diversas consultorías, talleres, reuniones y consultas con expertos. Esto presenta ventajas y desafíos, por un lado, permite avanzar de forma gradual hacia la generación de consensos entre los actores involucrados, o generar planificaciones detalladas. Por otro lado, la dilatación en el tiempo puede implicar efectos contrarios a los deseados:

- La posibilidad de que se produzcan cambios a la interna de las instituciones involucradas; ya sea que se reasigne a la persona que venía manteniendo vínculos con el proyecto; o cambios en los lineamientos estratégicos. Por otro lado, factores externos que impacten directamente en la planificación del proyecto.
- El hecho de que los equipos que participen del diseño no sean los mismos que participan en la ejecución, puede generar desencuentros en torno a la interpretación de determinados documentos, consensos previos, etc. En este caso, en la etapa de diseño se manejó la posibilidad de asignar algunos montos a la CdA, que luego se modificaron, lo cual llevó a negociar y re planificar algunas actividades.
- Estos factores, así como muchos otros que pueden tener lugar en períodos extensos de tiempo, pueden generar impactos vinculados a la pérdida de apoyo, desgaste en el vínculo con los actores involucrados, retrasos en el cronograma, etc.

La principal dificultad que se encontró durante la ejecución de la CdA fue el cumplimiento del plazo de los entregables. Las principales causas radican en divergencias en relación al alcance de determinados entregables; la falta de definición de roles y responsabilidades en los distintos equipos; y las limitantes establecidas por la pandemia.

Cabe señalar que estas dificultades fueron atendidas de manera conjunta entre el equipo coordinador y los equipos INIA-FAGRO, y se generaron algunas acciones de mejora:

- El equipo de coordinación había desarrollado una herramienta de seguimiento en el que se establecía cada entregable con su respectivo plazo de entrega, que fue compartida con los equipos de INIA-FAGRO. Se realizaron algunos ajustes para incluir más información y favorecer su uso. (Ver tabla: Planilla de entregables 1ra CdA)

- Se redefinió un proceso de aprobación de los entregables en el que se incluían reuniones previas a la fecha de entrega, con el fin de esclarecer dudas, o realizar intercambios entre los equipos. Este nuevo proceso contribuyó a agilizar los plazos.
- El equipo INIA-FAGRO contaba con un conjunto de herramientas de registro y monitoreo de datos, el cual fue perfeccionando y permitiendo una mayor eficacia en la elaboración de los entregables.
- El equipo INIA-FAGRO fue generando un vínculo de trabajo con el equipo de extensionistas, basado en la confianza y respaldo técnico. Esto repercutió directamente en la calidad y plazos de los entregables.

#### Planilla de entregables 1ra CdA

Nro	Nombre de entregable	Fecha de entrega		Comentarios	Pago asociado
		Fecha de entrega	Estado		
1	Reporte con una descripción de las 4 regiones del proyecto, criterios validados y resultados de los talleres (Incluye lista de organizaciones de participantes)	20/11/19	Aprobado	-	Segundo
2	Formato y contenido de la entrevista que se realizará a los productores/as preseleccionados/as	20/11/19	Aprobado	-	Segundo
6	Programa del curso, incluyendo conceptos y técnicas transferidas	20/12/19	Aprobado	-	Segundo
9	Plan de trabajo de la implementación de los predios	20/1/20	Aprobado	-	Segundo
3	Reporte del proceso de selección documentando la metodología y resultados (incluyendo la lista de los 60 productores del proyecto -35.000ha-) y la información inicial relevada en cada uno de ellos.	20/2/20	Aprobado	-	Segundo
4	Reporte del proceso de selección documentando la metodología y los resultados (incluyendo la lista de los al menos 20 predios de control y la información inicial relevada en cada uno de ellos).	20/2/20	Aprobado	Los predios de control aún no han sido seleccionados, debido a restricciones por COVID-19	Segundo

En relación a los costos, durante la ejecución de la CdA, surgieron algunas actividades que implicaron la asignación de recursos, que no estaban presupuestados. Esto conlleva a un cierto desbalance, o al menos a la dificultad de reajustar el presupuesto.

En particular se registra un aumento de la cantidad de jornadas del equipo de extensionista que se explica por:

1. Asistencia técnica en 4 predios adicionales. Considerando que durante el proyecto algún predio no continuaría en el proyecto, inicialmente se seleccionaron 64 predios.
2. Pago de jornadas adicionales por la participación del equipo extensionista en talleres de planificación y evaluación, jornadas de campo, talleres con productores/ras, capacitaciones, ateneos.

Como se puede apreciar en la sección *Ejecución de trabajo en campo*, de las entrevistas realizadas surge fuertemente que la etapa inicial de trabajo fue sub-presupuestada, concretamente en el rubro de recursos humanos, en el pago de jornadas técnicas. La planificación de este rubro preveía el costo de las visitas a los establecimientos; jornadas de capacitación y de difusión; asumiendo que las variaciones en la demanda de trabajo se compensarían con momentos de escasa demanda.

Sin embargo, la gran mayoría de personas entrevistadas sostiene que la etapa inicial de trabajo, incluyendo capacitaciones, la construcción de la línea de base y la elaboración del diagnóstico, fue muy desgastante, y, por otro lado, no parece claro que los extensionistas perciban que la demanda de trabajo se haya compensado en etapas posteriores.

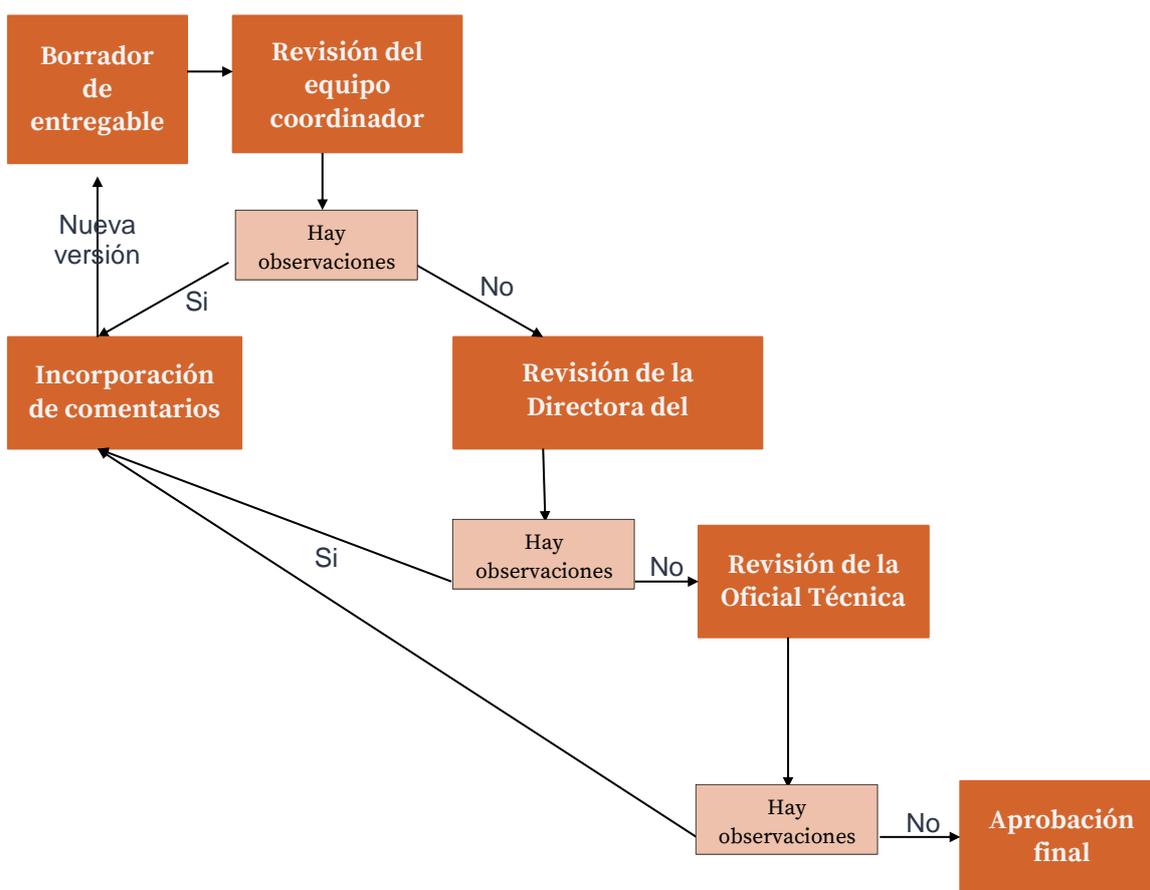
En conclusión, se debe enfatizar la importancia de contar con estimaciones precisas acerca de la cantidad de jornadas necesarias para presupuestarlas adecuadamente.

#### 5.2.1.1.1.6. Proceso de aprobación de entregables

El proceso de aprobación de los entregables está estrechamente vinculado con los temas anteriormente desarrollados, y se puede establecer que, si el documento de alcance presenta debilidades en términos de especificación de determinados requerimientos, metodologías, etc.; esto repercute en el proceso de aprobación de entregables, y consecuentemente, puede generar retrasos en el cronograma, o incurrir en costos no previstos.

Como se mencionó, durante el proceso de recepción y aprobación de los entregables, se generaron intercambios acerca de algunos requisitos o modificaciones que se consideró necesario incluir para poder concretar la aprobación. En este sentido, surgió la idea de generar una instancia previa a la fecha de entrega, a fin de poder despejar dudas o intercambiar sobre el alcance de los entregables. El resultado fue positivo y contribuyó a fortalecer vínculos entre los equipos. A continuación, se presenta el flujo de procesos de aprobación definido por el proyecto.

Flujo de procesos para la aprobación de entregables:



No obstante, se identifica una debilidad en torno a la legitimidad de los entregables por parte del equipo INIA-FAGRO, en tanto se cuestionaba la importancia de los entregables, ya que consideraban mecanismos de control. Por el contrario, los entregables definidos constituyen subproductos muy importantes que pueden ser reportados a los actores correspondientes como puede ser FAO o el GEF, pero también pueden ser difundidos con el fin de mostrar avances concretos del proyecto. En definitiva, es muy importante que todos los equipos del proyecto comprendan la importancia de los entregables definidos, lo cual deriva en un mayor compromiso con la calidad y plazos estipulados de los mismos.

#### 5.2.1.1.1.7. Definición de roles y responsabilidades

En el marco de la CdA se da la interacción entre 29 personas que forman parte varios equipos de trabajo:

Equipo extensionista <sup>16</sup>	11
------------------------------------	----

<sup>16</sup> Incluyendo supervisores de campo.

Equipo técnico FAGRO <sup>17</sup>	13
Equipo INIA	3
Equipo coordinador	6

Algunos de los principales desafíos que se desprenden del abordaje interdisciplinar, refieren tanto la integración de visiones y metodologías diversas en torno a un problema en común, como, en lo que respecta a lograr un funcionamiento orgánico de todos los equipos, asumiendo roles y responsabilidades.

Una adecuada definición de roles y responsabilidades de manera consensuada, sobre el trabajo que se deberá realizar, contribuye notablemente a salvar estos desafíos, y así evitar desequilibrios que impliquen errores en la ejecución de las actividades, retrasos y sobre-esfuerzos de capacitación.

Durante la ejecución surgieron algunas dudas en relación a la asignación de responsabilidades y funciones dentro de los distintos equipos, lo cual deriva en la sobrecarga de trabajo en determinadas personas.

Se suele pensar que evitar la asignación de responsabilidades a una persona puede contribuir a no sobrecargarla y permitir una mayor eficiencia, sin embargo, muchas veces las personas se sienten más involucradas y valoradas en la medida que se les asigna una responsabilidad. En todo caso, estas situaciones se tienen que hacer visibles a través de instancias de planificación y negociación entre todas las partes. En la planificación de la CdA no hubo tiempo suficiente para poder involucrar a todos los integrantes de los equipos, pudiéndose lograr esto, recién al inicio de la ejecución del proyecto.

A medida que los equipos fueron generando un conocimiento mutuo, estas debilidades se fueron gestionando.

Para futuros proyectos es recomendable comenzar la fase de planificación a un alto nivel, es decir, definiendo aspectos estratégicos. En esta etapa se requiere la participación de referentes institucionales y políticos. Luego, se debe avanzar a una planificación más detallada, a nivel de actividades y entregables, en la cuales sumamente importante involucrar a los/as técnico/as para que puedan contribuir al proceso con su visión, y se involucren en la asignación de roles y responsabilidades.

Al mismo tiempo, se recomienda fuertemente la utilización de herramientas que permitan registrar estos consensos, para que puedan ser consultadas en cualquier momento por cualquier integrante del equipo.

A continuación, se propone una matriz de roles y responsabilidades.

---

<sup>17</sup> Incluyendo al equipo económico-productivo, el equipo ambiental y una facilitadora de talleres y actividades colectivas.

Actividades	Persona			Equipo de coordinación	Directora del proyecto	Oficial Técnica
	Persona "A" Equipo "1"	"B" Equipo "2"	...			
Selección de establecimientos	-	Responsable final	-	Supervisión	-	-
Capacitación del equipo extensionista	Responsable de elaboración	-	-	-	-	-
Video documentando historias de vida	-	Responsable final	Responsable de elaboración	-	-	-
Taller anual de evaluación y reflexión	-	Responsable final	-	-	-	-
Informantes calificados	-	Responsable final	-	-	-	-
R (responsable) A (aprueba) C (consultar a...) I (informar a...)						
Entregables	Persona			Equipo de coordinación	Directora del proyecto	Oficial Técnica
	Persona "A" Equipo "1"	"B" Equipo "2"	...			
Informe de selección de establecimientos	-	Responsable final	-	Revisión	Aprobación	Aprobación
Informe de taller..	Responsable de elaboración	Responsable final	-	Revisión	Aprobación	Aprobación

Contar con una matriz de responsabilidades puede generar beneficios:

- Facilitar las comunicaciones internas
- Facilitar el monitoreo de actividades
- Facilitar al responsable la posibilidad de identificar necesidad de cambios
- Contar con un referente sobre productos/entregables específicos

#### 5.2.1.1.2. Reflexión general

A modo de reflexión general es importante remarcar que en la implementación de este tipo de herramientas es de suma importancia contar con una parte interesada que se encargue de supervisar y asegurar el debido cumplimiento de los productos y resultados comprometidos. Este rol puede ser desarrollado por el/la coordinador/a o bien por un equipo de coordinación y debe asumir la responsabilidad del producto

final. Asimismo, es fundamental que este rol logre generar vínculos de trabajo con la institución que lleva a cabo la consultoría, basados en la confianza y el compromiso. Esto permite potenciar la innovación y contribuir a un buen clima laboral.

Por otro lado, la existencia de procesos administrativos de FAO suele representar un desafío para la ejecución de este tipo de herramientas. Por ejemplo, la limitante del plazo llevó a tener que fragmentar el alcance del trabajo previsto para el Componente 2 y asignarle tan solo la primera mitad a la CdA. Esto genera incertidumbre en relación a: (i) el trabajo restante, ya que una nueva CdA exige nuevamente determinados procesos vinculados a la selección de la institución encargada de llevar a cabo la consultoría; (ii) El riesgo de que se produzca un lapso de tiempo entre la finalización de una CdA y el inicio de una nueva.

### 5.2.1.2. Planificación de la 2da CdA de Acuerdo

Considerando que las restricciones administrativas de la 1ra CdA solo permitían cubrir la mitad del trabajo del Componente 2, y en vistas de que sería necesaria la preparación de una segunda instancia de trabajo entre FAO, INIA y FAGRO, durante la ejecución de la 1era CdA, se inició un proceso de recopilación de lecciones aprendidas y buenas prácticas. El objetivo principal de este proceso fue generar aprendizajes que sirvieran de insumo para la planificación de la segunda etapa de trabajo. El proceso consistió en la realización de entrevistas en profundidad a los principales actores involucrados, complementando con notas y registros.

Tabla de entrevistas realizadas:

Institución	Nro. de entrevistas
FAO	3
FAGRO	3
INIA	1
MGAP	1
EC	6

Una vez finalizado el proceso de recolección de lecciones aprendidas, se realizó una devolución a los actores involucrados, y se propuso la necesidad de iniciar un proceso de planificación con una fuerte base en la gestión de partes involucradas y las buenas prácticas de gestión de proyectos, la cual fue consensuada por todas las partes.

Los objetivos de la Planificación de la 2da CdA fueron los siguientes:

Lograr un mayor involucramiento por parte de los actores clave
--

Contar con un plan de trabajo en el que se establecen claramente los productos
--

#### 5.2.1.2.1. Proceso

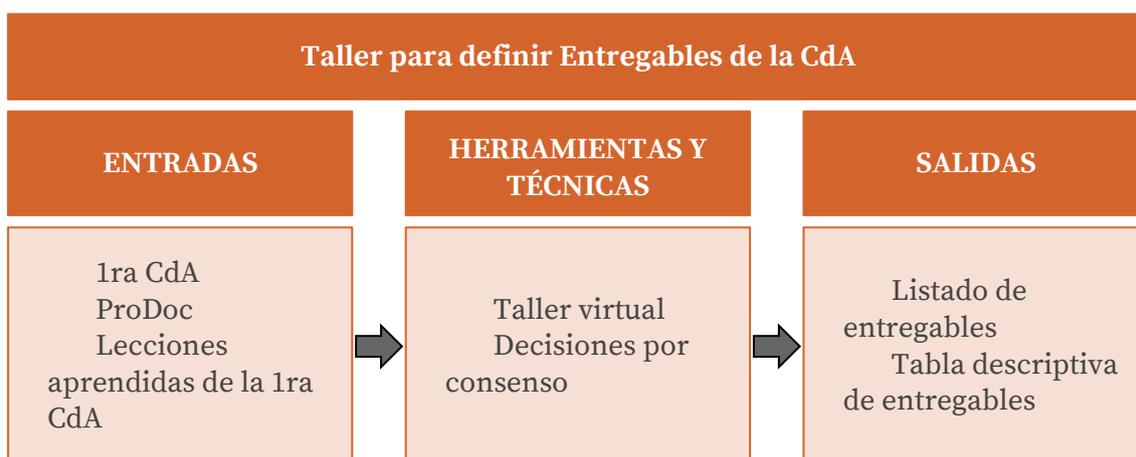
Una planificación siguiendo las buenas prácticas para la gestión de proyectos es altamente recomendable, en cualquier caso. Asimismo, tratándose de un proyecto que abarca una multiplicidad de actores, resulta imprescindible involucrarlos desde el inicio en la recolección de lecciones aprendidas, de manera de empoderarlos y generar desde etapas tempranas un compromiso fuerte con el proyecto.

La planificación se dividió en dos etapas, una etapa de alto nivel para definir cuestiones estratégicas, en la que participaron lo/as autoridades y referentes de cada institución. De esta etapa surge la definición de productos y entregables, así como el alcance del trabajo a realizar.

En una segunda etapa, se incluyó a los equipos técnicos, para realizar una planificación detallada. Aprovechando el conocimiento técnico de los miembros de cada equipo, se trabajó en la definición de actividades, obtener estimaciones concretas de plazos, recursos y costos.

#### 5.2.1.2.2. Metodología

Se definió una metodología de trabajo de talleres, definiendo para cada instancia los respectivos: insumos, herramientas y técnicas y salidas. A continuación, se presenta un ejemplo:



#### 5.2.1.2.3. Resultados

Se realizaron 18 talleres, contando con la participación de representantes del MGAP, FAO, INIA y FAGRO.

Como resultado del proceso se obtuvieron los siguientes documentos:

Matriz de objetivos estratégicos
Listado de entregables
Documento de alcance
Cronograma de trabajo
Presupuesto global de la CdA

### 5.3. Ejecución del trabajo en campo

Para la lectura de este apartado es importante tener en cuenta que, entre los meses de noviembre de 2019 y marzo de 2020, los procesos de selección de establecimientos, del equipo extensionista, y consolidación de los equipos de INIA-FAGRO, junto con la definición del set de herramientas de monitoreo, se desarrollaron, en gran parte, de manera solapada en el tiempo.

La presente sección se enfoca en los procesos:

Llegada al territorio
Conformación de equipos técnicos
Selección y definición de un set de herramientas
Selección de establecimientos
Selección del equipo extensionista
Capacitación del equipo extensionista
Trabajo en el campo

En cada proceso se desarrolla el análisis de los aportes recibidos a través de entrevistas, sustentado con citas, y notas de quien suscribe. Al final de cada capítulo se presenta un resumen de las principales lecciones aprendidas y se incluyen algunas reflexiones y sugerencias.

#### 5.3.1. Estrategia de llegada a territorio

Previo a la selección de los establecimientos ganaderos el EC puso especial esfuerzo en la definición de una estrategia de llegada al territorio, con el fin de respetar las lógicas institucionales y del accionar de los actores que allí se desenvuelven. Asumiendo el papel fundamental que estos actores podrían desenvolver en el proyecto, dada su cercanía con las dinámicas de trabajo de los productores, sus problemáticas, sus intereses y demandas, se buscó realizar un acercamiento inicial para presentar al proyecto. El éxito de esta estrategia era fundamental, además, para lograr la participación de los actores territoriales y prevenir eventuales resistencias que pudieran generarse.

En este sentido, se coordinó con las direcciones y unidades del MGAP que operan en el territorio y se visitaron las organizaciones de productores de las cuatro zonas y las organizaciones de segundo grado que las nuclean y con el INC.

La estrategia de llegada a territorio definió los siguientes objetivos y actividades:

Objetivos
Dar toda la información del proyecto antes de la llegada a territorio
Recoger sugerencias y aportes de los actores locales
Responder dudas, consultas, etc., sobre el proyecto

Actividad	Descripción	Fecha
1. Acuerdo con el Grupo Coordinador Nacional.	Presentación del proyecto al grupo, para establecer un acuerdo de trabajo en los territorios del proyecto.	Setiembre 2019
2. Definir una lista de organizaciones de productores candidatas a participar en el proyecto.	Se identifica a las organizaciones de productores a las que se les va a proponer participar en el proyecto en conjunto con el Grupo Coordinador Nacional y contemplando la calificación de ATDR de la DGDR, además se acordaron criterios en cada una de las cuatro zonas. Luego se circula a todo el grupo la propuesta para recibir opiniones y terminar de decidir.	13 - 18 de setiembre
3. Reunión con CNFR.	Presentación del proyecto y las organizaciones que se proponen para que participen en las distintas zonas. Se coordina la llegada a las directivas de cada organización perteneciente a CNFR.	19 de setiembre
4. Reunión con CAF.	Presentación del proyecto y las organizaciones que se proponen que participen en las distintas zonas. Se coordina la llegada a las directivas de cada organización perteneciente a la CAF	4 de octubre



5. Reunión con INC.	Presentación del proyecto y las organizaciones que se proponen que participen en las distintas zonas. Coordinar la llegada a colonias del INC. Explorar la posibilidad de incluir algún predio colectivo (por mayor superficie y potencial de llegada a más productores)	17 de octubre
6. Visita a Directivas de las organizaciones seleccionadas.	Coordinación de reuniones y presentación del proyecto a las directivas. Se acuerda actividad de presentación a productores, se reciben sugerencias de predios que reúnan criterios, se solicita apoyo para los contactos y la recepción de expresiones de interés por parte de los productores, etc.	Octubre
7. Presentación del proyecto e invitación a continuar a los productores que participan en el proyecto GFCC que se considera pertinentes.	Visita a cada productor para explicar las condiciones del nuevo proyecto, relevar el interés por continuar el proceso.	Octubre
8. Contacto con los técnicos en los territorios: Unidad de Descentralización (UD), DGDR, ATDR, IPA.	Se informa de la llegada y actividades del proyecto directamente a los técnicos de diferentes instituciones que están trabajando en cada zona antes de hacer ninguna actividad en los territorios. Se buscó generar buen clima y actitud positiva y colaborativa hacia el proyecto.	Fines de Setiembre y Octubre
9. Jornadas de sensibilización, presentación del proyecto a productores en cada zona.	Usando distintos formatos según las zonas y las posibilidades, se realizan presentaciones y se invita a participar del proyecto. Se definen mecanismos por zona para recoger las manifestaciones de interés. Se utilizan las redes locales para comunicar a una población mayor de la que acude a las charlas o jornadas.	Noviembre



10. Visitas y entrevistas a predios candidatos.	En base a las expresiones de interés recogidas y las propuestas de técnicos y directivas, se visitaron los predios candidatos y se entrevistaron a las familias.	Luego de realizada la actividad 10 (noviembre-diciembre).
11. Selección de predios.	En base a informe por zona elaborado por el equipo de selección del proyecto, se hacen una o dos reuniones de equipo para definir los predios seleccionados en cada zona.	Luego de actividad 11. Enero-febrero.
12. Llamado y selección de extensionistas para trabajar en los predios.	Una vez definidas las zonas y organizaciones en las que se concentran los predios, se abrió el llamado a extensionistas a través de una convocatoria abierta.	Noviembre
13. Crear una red de actores	Se generó un mapa de actores para facilitar la identificación de actores clave y ver fortaleza de los vínculos.	Octubre
14. Elaboración Base de Datos SIG.	Se elaboró la base de datos georreferenciada utilizando los predios que continúan del proyecto GFCC.	Setiembre en adelante
15. Base de datos socio-económicos y ambientales	Se elaboró un sistema compartido para el trabajo con datos (repositorio, nube, etc.) y definición de variables e indicadores.	Setiembre en adelante



### 5.3.2. Conformación de un dispositivo de extensión

El equipo de apoyo técnico, constituido por investigadores de INIA-FAGRO, provenientes de las áreas de intensificación ecológica, coinnovación y ambiental, jugó un papel fundamental para supervisar, centralizar toda la información generada en el campo, así como también, atender consultas y demandas del equipo extensionista. Una vez comenzado el trabajo en el campo, dada la dispersión territorial en 4 zonas, se detectó la necesidad de contratar dos técnicos/as supervisores zonales, intermediando entre el equipo central INIA-FAGRO y el equipo extensionista. Esta figura fue de gran ayuda para poder centralizar demandas a nivel zonal, aunque también presentó algunas debilidades.

Asimismo, el equipo de coordinación del proyecto se involucró en estos equipos y aportando una mirada global y estratégica, supervisando la ejecución del trabajo y participando activamente en la generación de ideas y soluciones ante diferentes situaciones, como ser: generar alternativas ante las restricciones del COVID; contribuir a buscar soluciones a situaciones de género; contribuir a agilizar procesos de pagos; planificar talleres y jornadas; entre otros.

Sin embargo, no queda claro que todos integrantes de los equipos perciban la importancia de este dispositivo, y en cambio se visualiza con más facilidad el trabajo de los distintos equipos por separado.

En las entrevistas realizadas al equipo extensionista se evidencia un fuerte reconocimiento del papel de este equipo de apoyo INIA-FAGRO, destacándose su rapidez y eficacia. Un aspecto central en la relación entre el equipo extensionista y el de apoyo, es la confianza,

*“El rol de supervisión es el más difícil, no se pensó un perfil específico, nunca lo habíamos usado y nos sirvió mucho.”*

*“Fue un acierto incluir dos supervisores, inicialmente había uno. Esto se decidió así porque había mucha dispersión geográfica.”*

*“Con respecto a las figuras los supervisores zonales, hay un tema entre la supervisión y el acompañamiento que no se logró definir del todo. Igual creo que fue una buena idea incorporarlos porque si no quedaban muchas demandas del equipo que no se lograban atender.”*

Por otro lado, surge el tema de la confianza, como un aspecto clave en el vínculo del equipo extensionista y el de apoyo.

*“El vínculo entre el equipo extensionista y el equipo de apoyo es de confianza y cercanía, pero nunca se pierde el objetivo que es: cuando hay un problema o hay que hacer algo en un predio, hay que ser pragmático y eficaz. ...Ese vínculo ha ido mejorando, al inicio era un poco más a la deriva, se iba a buscar si se necesitaba algo. ...el rol de coordinador se fue aprendiendo durante el primer año, eso ayudó mucho a conformar este protocolo”*

### 5.3.2.1. Resumen

El equipo de apoyo técnico, constituido por investigadores de FAGRO e INIA estuvo abocado a generar espacios de intercambio para discutir casos complejos, capacitaciones sobre determinados temas, hacer una supervisión del trabajo, y el análisis de los datos relevados en campo. Una vez comenzadas las visitas a los establecimientos y afianzado el vínculo con el equipo extensionista, se potenciaron los intercambios y los aprendizajes. La combinación de conocimientos del equipo extensionista, producto de su trabajo cotidiano, y los enfoques científicos utilizados por el equipo de investigadores, potenció la generación de nuevas ideas y miradas para abordar las situaciones que fueron emergiendo. Este esquema de funcionamiento se complementó con el equipo de coordinación, el cual estuvo abocado a tareas de articulación institucional y una supervisión general del proyecto. La interacción organizada de estos equipos conformó un “dispositivo de extensión” capaz de proporcionar las condiciones y elementos necesarios para alcanzar el máximo potencial del equipo extensionista.

Como se verá en procesos siguientes, el vínculo entre productores/as y extensionistas es esencial para poder alcanzar los objetivos de cada establecimiento, pero este no debe entenderse meramente como el producto de dicha interacción, sino que es fundamental poder comprender la cantidad de factores subyacentes, los cuales son materia de análisis a lo largo de todo el documento: gestión de actores involucrados; definición de un marco de acción para desarrollar el trabajo previsto; seleccionar establecimientos ganaderos y un equipo extensionista con un perfil adecuado; definir un conjunto de herramientas de gestión; entre otros.

En definitiva, se considera que tanto los aspectos técnicos como los de gestión y articulación, son igualmente importantes para alcanzar los resultados esperados. Por otro lado, la existencia de equipos interdisciplinarios, si bien presenta grandes desafíos, también permite abordar problemas de maneras innovadoras. Más allá de las debilidades y lecciones aprendidas encontradas, haber logrado el funcionamiento de un dispositivo de extensión es, sin dudas, un aspecto innovador que presenta el proyecto.

### 5.3.3. Selección y definición de un set de herramientas de monitoreo

*“Este proyecto permite ver resultados de manera muy rápida porque se analiza mucho. Antes si agarrabas una planilla ibas directo al resultado final, ahora miras todo el proceso.”*

En este apartado se desarrolla un análisis de los aportes recibidos y registros de quien suscribe, sobre las herramientas de monitoreo del trabajo en el campo. Cabe aclarar que se considera como herramientas al conjunto de planillas electrónicas, encuestas y entrevistas para el relevamiento de datos, modelos para la generación de informes, así como también los mecanismos formales orientados a la formación, generación de intercambios y canalización de demandas por parte del equipo extensionista. Algunos ejemplos de estos mecanismos son: jornadas de formación en establecimientos de

productores, ateneos virtuales, intercambios a través de WhatsApp o vía mail, o los cursos de capacitación.

El equipo de FAGRO incorpora un set de herramientas que había diseñado para proyectos anteriores, el cual fue mejorado para GyC. En relación a este proceso de ajuste, se considera que se podrían haber dado instancias de intercambio con el equipo extensionista, tanto para enseñar su funcionamiento como para partir de una base en común. Por otro lado, cabe mencionar que a partir de la pandemia por COVID 19, se normalizaron los mecanismos de interacción virtual, y esto favoreció la generación de instancias como los ateneos virtuales, valorados positivamente por el equipo extensionista.

Las lecciones aprendidas relevadas giran en torno a: (i) utilización de las planillas; (ii) instancias de intercambios

**(I) Utilización de las planillas.** Las planillas constituyen un producto de gran valor generado en el marco del proyecto. Existe un fuerte consenso en relación a su importancia como herramienta para monitorear la evolución de los establecimientos, así como para la toma de decisiones.

*"Las herramientas es uno de los productos que deja el proyecto. El equipo de Fagro ya venía trabajando en esto y el proyecto le permitió generar un paquete de herramientas que estamos pensando en registrar, para poder difundirlo, etc. Balance forrajero, planes anuales, cierre de ejercicio; todas esas planillas integradas son como un software de gestión de empresas ganaderas."*

*"Hoy me pasa que voy a la computadora en mi tiempo libre y me pongo a ver una planilla. Ahora cuando miro las planillas veo el estado de situación del predio mucho más claro, y me permite tomar decisiones."*

*"Las herramientas presentan una curva de aprendizaje relativamente sencilla, la práctica facilita mucho"*

*"Las herramientas de soporte me parecen fabulosas, permiten llevar adelante el proceso de coinnovación. Por momentos me pasó que no las prioricé, hice el trabajo más cuerpo a cuerpo, seguimiento, etc. Este año, ese reporte lo voy a usar. Está muy bien ese ejercicio de pasar el plan anual a la planilla de reporte."*

Por otro lado, también se identifica una alta demanda para aprender a utilizarlas e interpretarlas, así como otras debilidades de implementación:

*“Cuando nos presentaron las planillas fue un desafío porque te insumía tiempo completarla y yo todavía no había visto la utilidad que tenían. Me costó agarrarle la mano, pero después que entendí la utilidad, me di cuenta del valor que tienen.”*

*“Se logró llegar a una planilla que efectivamente sirve. Se nota una evolución con respecto a otros proyectos, aunque la tendríamos que haber tenido pronta desde el inicio, porque hubo un ida y vuelta con algunas planillas que desgastó bastante.”*

*“Se podría haber dado un proceso más participativo para la construcción de la planilla. Esto no se dio por ambas partes, por falta iniciativa del equipo extensionista, por otro lado el equipo Fagro tampoco generó los espacios para generar esta interacción, ni tampoco se dio el tiempo necesario para que el equipo extensionista la terminaran de comprender bien, y poder generar esos intercambios.”*

*“Las planillas se centran mucho en lo económico, la parte social y ambiental no está. Lo social yo no tengo formación, hasta me resulta difícil pensar indicadores.”*

**(II) Instancias de intercambio.** Esas herramientas fueron muy bien valoradas y aprovechadas. En relación al formato, no se evidencia una preferencia clara sobre la modalidad virtual o presencial, ya que ambas presentan sus virtudes y desventajas.

*“Las instancias más ricas que hubo fueron los ateneos, o la jornada de capacitación que hubo en lo de un/a productor/a ‘X’. Obviamente que es re complejo porque tenemos que estar todos juntos un día. Pero fue muy valioso, yo prefiero pocas así, pero efectivas.”*

*Las devoluciones de los informes no se hicieron a todo el equipo, hubiera estado bueno que así sea porque de ahí surgen piques que te ayudan pila en tu trabajo...”*

### 5.3.3.1. Resumen

Se concluye que el conjunto de planillas y otras herramientas utilizadas en el proyecto representan un producto con valor agregado, y constituyen un avance significativo hacia la digitalización del trabajo en los establecimientos.

La incorporación del uso de las planillas en el monitoreo del sistema contribuyó a los tres componentes fundamentales de la coinnovación, aprendizaje social, una visión sistémica y el monitoreo constante.

En relación a las lecciones aprendidas, aprender a utilizarlas e interpretarlas requiere tiempo, y este aprendizaje se dio en paralelo al inicio de las visitas a los establecimientos. En futuros proyectos sería necesario considerar estos aspectos en la planificación. Una alternativa podría ser iniciar las jornadas del equipo extensionista con anterioridad a las visitas a los establecimientos, a fin de que puedan comenzar a capacitarse y partir de una base en común.

Las planillas presentan un claro desarrollo hacia la dimensión económico productiva. Dada la importancia de estas herramientas no solo para el monitoreo, sino también para la comunicación con productores/as, sería necesario incluir las dimensiones social y ambiental, a fin de favorecer una visión interdisciplinar sobre el sistema.

Las planillas no estaban completamente definidas desde el inicio, y se fueron generando ajustes durante los primeros meses de implementación. Esto sumado al hecho de que el equipo extensionista se encontraba aprendiendo su utilización generó algunas confusiones.

En relación a los mecanismos de intercambio, también se destacan como herramientas muy ricas. Parece haber un consenso en la importancia de buscar un equilibrio entre la cantidad de instancias y el tiempo asignado a cada una, siendo preferibles menos instancias, pero asignando el tiempo que sea necesario.

Si bien estaba prevista la implementación de estos mecanismos, no estaban definidas las instancias ni su periodicidad. Probablemente haberlos definido de antemano hubiera sido más eficiente, aunque la forma en que se dio, permitió que el equipo extensionista participara en estas definiciones.

#### **5.3.4. Proceso de selección de establecimientos ganaderos**

*“Este es un proyecto difícil de entender para los productores, recién con la llegada de los técnicos a los predios la cosa iba tomando forma, pero creo que ya habían comprendido la idea inicial.”*

Luego de la presentación del proyecto en las cuatro zonas, y su difusión con la ayuda de los socios territoriales, el proyecto realizó una preselección basada en los siguientes criterios: A) Membresía en redes y vínculos con organizaciones de productores; B) Representatividad; C) Brecha Tecnológica y Potencial para Mejorar; D) Equidad de Género e Inclusión de la Juventud Rural<sup>18</sup>. El siguiente paso fue visitar a cada establecimiento postulado, a fin de entrevistarlos y conocer más a fondo sus motivaciones y su alineación con el perfil del proyecto y finalmente se realizó una reunión en la que se pusieron casos en común para su evaluación en conjunto. Esta reunión permitió alinear criterios y percepciones subjetivas de cada entrevistador, a fin de homogeneizar el proceso.

---

<sup>18</sup> Los criterios se encuentran definidos en el ProDoc. Anexo 7 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS PILOTO Y EXTENSIONISTAS

Teniendo en cuenta que el proyecto establece dentro de sus requisitos, trabajar con 60 establecimientos ganaderos, cubriendo un total de 35.000 ha, así como también, el riesgo identificado de que por algún motivo hubiera establecimientos que no continuara durante todo el proceso<sup>19</sup>, se optó por elegir 4 establecimientos extra, quedando un total de 64.

Esta decisión se considera acertada, en tanto que hubo cinco establecimientos que efectivamente no continuaron en el proyecto por diversos motivos. Sin embargo, el costo de las visitas a campo más los viáticos asociados de estos establecimientos “extra”, no estaban previstos en el presupuesto inicial, por lo cual se generaron costos extra. Sería recomendable incorporar este aspecto en la planificación de futuros proyectos, ya que la probabilidad de que algunos establecimientos no continúen todo el proceso, es relativamente alta.

*“Se seleccionaron más predios de lo que estaba estipulado porque era previsible que en un lapso de tiempo se baja alguno. Inclusive tendríamos que haber empezado con algunos más.”*

### **Categorías centrales que emergen de las entrevistas y registros de lecciones aprendidas**

A partir del análisis de las entrevistas y relevamiento de lecciones aprendidas registradas, se pueden identificar al menos seis categorías clave sobre las cuales es interesante reflexionar: (i) El papel de las organizaciones de productores en el proceso; (ii) La eficiencia en la comunicación y difusión de la convocatoria a productores; (iii) El rol del equipo extensionista en el proceso de selección; (iv) Expectativas acerca del proyecto; (v) Oportunidades de mejora del diseño metodológico; y (vi) Perspectiva de género.

**(i) El papel de las organizaciones de productores en el proceso.** Las organizaciones de productores son un socio estratégico clave para el proyecto, por su cercanía y conocimiento de los productores pueden contribuir en el proceso de selección de establecimientos sugiriendo perfiles de productores que se alineen con el proyecto, así como también en términos de difusión y legitimidad del proceso. Tal es así que el rol de estas organizaciones fue identificado ya desde el inicio del proyecto, expresado en el ProDoc y considerado en la estrategia de llegada a territorio. Esta idea se reafirma en las entrevistas:

*“En cuanto a las organizaciones de productores, creo que está bueno que participen porque conocen la zona y a los productores, te ‘acortan camino’.”*

*“Yo creo que, en el proceso de selección de predios, las organizaciones de productores tienen para aportar, pero tendrían que tener una persona de contacto con el proyecto, para pensar bien qué tipo de productores pueden estar en condiciones de trabajar con el proyecto. Tiene que haber alguien detrás del proyecto, para definir bien los criterios.”*

<sup>19</sup> Basándose en lecciones aprendidas de proyectos anteriores, el equipo técnico identificó diversos riesgos que podrían afectar la continuidad de los establecimientos tales como: la dificultad de mantener un vínculo de trabajo durante 3 o 4 años, o situaciones familiares relativas a sucesión del establecimiento; entre otras.

Sin embargo, se identifican algunas debilidades y oportunidades de mejora tanto en la etapa de presentación del proyecto y generación de acuerdos, como en el posterior vínculo. Por un lado, se evidencia una fuerte **heterogeneidad** entre las organizaciones, algunas presentan fortalezas relacionadas a la capacidad de llegada a los productores, cuentan con bases de datos actualizadas de sus productores y capacidad de generar información relevante. En contraste, se menciona:

*“En cuanto a las organizaciones de productores, creo que en general funcionó bien, pero como siempre: funciona bien en las que son más fuertes y menos en las que no lo son tanto.”*

Por otro lado, se menciona la interrupción en el vínculo de apoyo tras dejar de funcionar el Grupo de Coordinador Nacional:

*“La sugerencia de trabajar con las ATDR fue del GCN, pero luego dejó de funcionar, y eso implicó no contar con ese apoyo.”*

*“No parece haber habido mucha respuesta por parte de las ATDR, lo mismo el ida y vuelta con las organizaciones. La comunicación se hacía a las directivas, y los que en realidad están en el territorio son los técnicos.”*

La **comunicación con las organizaciones** de productores es un aspecto clave que determinará gran parte del éxito del vínculo que se construya. El proyecto tiene que ser capaz de comunicar con claridad<sup>20</sup>:

- **La propuesta del proyecto.** Es importante transmitir la visión global del proyecto y no información parcial directamente vinculada al trabajo con las organizaciones. Siguiendo los principios de la gestión del cambio, se busca que las organizaciones comprendan, se apropien y se comprometan con el proyecto. Esto probablemente requiere de un trabajo periódico de acercamiento e intercambios bidireccionales.
- **Las expectativas de la sociedad que se pretende formar.** Definir los roles y las expectativas de cada rol es muy importante para evitar confusiones, y fortalecer el compromiso
- **El perfil de productores buscado.** Una vez que los puntos anteriores están claros, se debe ser muy específico en el perfil de productores buscados, pero, considerando el conocimiento y cercanía que tienen las organizaciones sobre los productores, también es importante tener apertura a escuchar e incorporar las sugerencias que éstas puedan hacer.

---

<sup>20</sup> La comunicación y difusión constituyen una categoría en sí misma y se detalla más abajo, pero se decide incorporar este aspecto dentro de la categoría “El papel de las organizaciones de productores en el proceso”, dada la importancia del rol de las organizaciones en este proceso. Es importante comprender la retroalimentación permanente de estos procesos.

Las entrevistas sugieren algunas lecciones aprendidas en este sentido:

*“Puede que la organización de productores no tuviera claro el perfil que estábamos buscando.”*

*“Hay algunos productores que no entendieron que se estaban comprometiendo a un proceso de cambio y se limitaban a hacer lo que solicitaba el proyecto. Estos son los menos...”*

Varios de estos desafíos están directamente vinculados con el diseño y planificación del proyecto:

*“El nivel de involucramiento de las organizaciones de productores no es fuerte, creo que es un tema de diseño presupuestal, no estaba prevista la participación de las organizaciones de una manera tan activa e involucrada. Para que sea así tenés que tenerlo en cuenta en el presupuesto. De hecho, tengo un caso de un/a productor/a que fue presentado por una organización, que nunca estuvo alineado con el proyecto y se terminó bajando. Ese fue el/la único/a productor/a que había presentado la organización, lo cual, si se evalúa, demuestra que hubo poco compromiso.”*

*“La instancia de ir cara a cara a presentar el proyecto y buscar apoyo estuvo bien. Pero luego, cuando se seleccionaron los predios, solo se mandó un mail informando los resultados, tal vez se podría haber tenido una instancia más profunda para darle continuidad y refinar el vínculo.”*

*“Me parece importante que se presente la propuesta del proyecto en todas las asambleas de las organizaciones. Porque hay algunas organizaciones con las que no estamos trabajando pero que podrían estar interesadas. Los momentos para convocar son muy importantes, las asambleas o instancias así, en los que los productores suelen ir a la organización, es un buen momento para recordar que se está ejecutando el proyecto, hacer una lista de interesados, etc. Es importante hacerlo con tiempo.”*

*“No creo que la sociedad de fomento sea el único vínculo con el productor. Sería bueno tener como vehículo el SUL, IPA, INIA, INC, y otras instituciones, que refuercen esa comunicación.”*

Probablemente relacionado a los puntos anteriores, se evidencia una debilidad en el objetivo de generar un **compromiso** fuerte en algunas organizaciones:

*“Con respecto a la fomento de la zona, siento que no se involucró lo suficiente en el proyecto, faltó interés o motivación.”*

Esto impactó directamente en el proceso de selección, expresándose como productores que no se alinean demasiado con el perfil del proyecto.



*“En mi caso un productor entró en el proyecto porque formaba parte de la sociedad de fomento, lo impulsaron a entrar. Esto es una mala decisión porque el productor termina entrando por compromiso para dejar bien a la sociedad de fomento.”*

Un aspecto interesante que surge en las entrevistas, es acerca de la historia de los proyectos que han llegado al territorio y de cómo estos han dejado sus marcas, a veces positivas y otras negativas. Desconocer esos antecedentes impide poder comprender determinadas posiciones y predisposiciones, demandas o desconfianzas de los actores en el territorio.

*“Hay una historia de proyectos que el MGAP ha desplegado en territorio, puede que esto se perciba como cierta deuda, que las organizaciones se sienten en el compromiso de colaborar. Lo mismo ocurre con los productores.”*

*“Hay una historia con los proyectos en el territorio, las organizaciones no quieren que se las identifique con un proyecto hasta que no están seguras de que es algo serio.”*

Lo que buscan los proyectos como GyC es impactar positivamente en la vida de las poblaciones objetivo, de modo que, hacer una investigación crítica sobre las intervenciones anteriores y escuchar las experiencias de primera mano, independientemente de permitir alcanzar mejores resultados en la gestión de un proyecto, ya genera un impacto positivo en estos actores.

Hablando sobre el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de productores, una de las personas entrevistadas sugiere:

*“Si se sigue trabajando con las mismas organizaciones de base, la experiencia de un proyecto tras otro ayuda en ese proceso.”*

**(ii) La eficiencia en la comunicación y difusión de la convocatoria a productores.** La presentación del proyecto y el lanzamiento de la convocatoria a productores son dos procesos clave para poder lograr un listado de postulantes lo suficientemente grande y alineado con el perfil buscado, sin embargo, esto supone varios desafíos que deben ser planificados cuidadosamente:

Como se mencionó en el punto anterior, estos procesos deben ser integrados a la gestión de los actores involucrados. Es decir, planificar una estrategia de comunicación y difusión que cuente con el apoyo de las organizaciones de productores, y otros actores territoriales, sin haberlos integrado previamente, habiendo brindado un espacio para escuchar sus sugerencias, no es recomendable, y las consecuencias pueden repercutir en el grado de compromiso o la eficiencia, como se vio en el punto anterior.

*“En relación a la convocatoria, la difusión por internet no llega a todo el mundo. Para que la comunicación le llegue, tiene que estar vinculado a la sociedad de fomento, y a veces los productores no se enteran de todos los proyectos de su sociedad de fomento.”*

Se debe contar con una estrategia de llegada al territorio que parta de la base del reconocimiento del trabajo que se viene haciendo por parte de otros actores, así como de proyectos anteriores.

El **perfil de productores buscado debe estar definido con claridad**, pero debe existir cierto margen para poder incorporar perfiles de productores que no se alineen estrictamente con el perfil buscado pero que, de todas formas, puedan resultar valiosos para el proyecto.

*Este es un proyecto difícil de entender para los productores, recién con la llegada de los técnicos a los predios la cosa iba tomando forma, pero creo que ya habían comprendido la idea inicial.*

*“En la convocatoria se debería advertir quién es la persona que toma las decisiones, ya que a veces la persona que muestra interés en el proyecto no es la que luego toma las decisiones, y si ésta última no está interesada en el proyecto, va a generar complicaciones con el/la extensionista.”*

*“Hay algunos casos de productores que no son adecuados para el proyecto, que cuando se plantearon como posibles productores, eran buenos, pero a medida que comencás a conocerlos, te das cuenta que no están alineados con el proyecto.”*

Al inicio del trabajo en el campo, cada productor tiene que tener claro el **compromiso** requerido, desde asumir una etapa de cambios que tendrá que generar junto con el/la extensionista, como la apertura de datos de su establecimiento, la posibilidad de abrir el mismo a otros productores en jornadas abiertas, y el compromiso a mantener el vínculo con el proyecto durante los cuatro años<sup>21</sup>.

*“El desafío más grande en el trabajo con los productores es el compromiso con el cambio y ser coherente con la imagen de que hay cosas para mejorar, de las cosas que yo hago.”*

*“Está bien que los productores no tengan que firmar nada para participar, pero sí tiene que quedar muy claro a qué se están postulando y comprometiendo, que la decisión es exclusivamente del productor y no de la organización de base. Esto tiene que quedar claro en la entrevista.”*

*“El enfoque de los proyectos de los últimos años era de poner plata, acá había un compromiso que era más complicado, los productores no lo tenían claro.”*

---

<sup>21</sup> Estos aspectos refieren específicamente al proyecto GyC, cada proyecto deberá asegurarse de comunicar los compromisos específicos con claridad.

Muchas veces las convocatorias no llegan a todos los productores, las particularidades que inciden en este problema giran en torno a las **distancias geográficas** y a la falta de vínculos con actores de la zona. Es importante comenzar a pensar alternativas para mitigar esto, ya que, de no atenderse esta situación en sucesivos proyectos o intervenciones, se podrían generar o profundizar los rezagos.

*“Pensando en la difusión, hay un montón de gente que no le llega, porque está más apartada, no sé cómo habría que hacer para que le llegue, pero estaría bueno. Porque si no siempre terminas llegando a los mismos que andan en la vuelta.”*

Esto no desconoce la importancia de procesos a largo plazo que se viene generando con algunos productores que han participado de proyectos anteriores, esto implica un aprendizaje acumulado, pero también la generación de datos históricos sumamente valiosos.

*“Me parece bien tener productores que ya estuvieron en un proyecto anterior, está bueno tener el antecedente.”*

En el territorio se han desplegado una gran cantidad de proyectos, y esto genera confusiones en los productores y otros actores, por lo que es importante generar una comunicación muy clara al respecto.

*“En el caso de los productores que venían del GFCC, hubiera sido muy bueno simbólicamente el cambio de técnico, porque daba el mensaje de: cambio de proyecto: ‘ya no es más GFCC.’”*

*“Para los productores que venían del GFCC y pasaron a GyC, es muy difícil de entender el cambio. La metodología de trabajo es la misma, la asistencia es la misma. Sin embargo, en mi caso tengo dos que venían del GFCC, y ellos sintieron un efecto muy importante del/la extensionista. Dicen que soy exigente, que los corro de atrás, etc.”*

Los retrasos generados en el proceso de firma de la primera CdA, redujeron el tiempo previsto para el despliegue de la estrategia de llegada a territorio y planificación de la convocatoria, lo cual operó en detrimento de la calidad y los resultados:

*“A la vista del número final de postulados, estuvimos muy justos, tendríamos que haber tenido más convocatoria, faltó más difusión. De hecho, no se descartaron algunos establecimientos por el número de ha. Se debería de contar con un número más grande de productores para poder elegir.”*

*“Si hubiéramos tenido más tiempo podíamos tener una base más grande para elegir; hacer una entrevista telefónica antes (a productores), tenes más tiempo para ver que hay en la zona, poder analizar las características de los predios, etc.”*

*“Considerando el plazo que tuvimos a raíz de las demoras del primer año, la estrategia que realizamos estuvo muy bien. Mirando hacia atrás hay seis o siete productores que no los hubiéramos elegido.”*

**(iii) El rol del equipo extensionista en el proceso de selección de establecimientos.** A causa de los retrasos en la firma de la primera CdA, la incorporación del equipo extensionista se produjo al mismo tiempo que fueron seleccionados los establecimientos. Esto generó desafíos en términos de solapamiento de actividades y recursos, así como también generó algunas oportunidades para aquellos extensionistas con menos experiencia. En este marco, resulta interesante reflexionar acerca de si el equipo extensionista puede jugar un papel durante el proceso de selección de establecimientos. Entre las personas entrevistadas se visualizan dos posturas, una que valora la importancia de la participación del equipo durante el proceso:

*“Los extensionistas podrían haber aportado en el proceso de selección de predios. Al menos los que cuentan con más experiencia. Esto tiene dos grandes virtudes: 1- Pueden ayudar a identificar motivaciones, perfiles, etc.; y 2- Ya pueden ir conociendo a los productores y adelantando en el proceso de conocimiento mutuo.”*

*“En estos dos años de trabajo me siento más preparado/a en el análisis de los predios y en esa escucha más crítica, creo que el equipo podría haber aportado al proceso porque son más cabezas pensando. Además, el extensionista que trabaja en la zona habitualmente conoce a los productores.”*

*“...hubiese estado bueno que el equipo extensionista estuviera seleccionado antes que los predios, y que cuando vas a las organizaciones de productores a presentar el proyecto, que los productores ya te vean la cara y que te asocien. En esa reunión ya podés mencionar el nombre de los técnicos.”*

*“Si el equipo extensionista hubiera estado conformado antes, hubiese sido mucho mejor, podrían haber ido a todas las instancias iniciales (presentación del proyecto, convocatoria a productores, entrevistas, etc.), incluso ya irían generando un vínculo. No es imprescindible, pero sí es deseable.”*

Por otro lado, se cuestiona la capacidad efectiva de aportes que puede tener el equipo durante este proceso:

*“El equipo no necesariamente tendría que participar del proceso de selección de predios, porque muchos arrancaban esta experiencia de trabajo con este proyecto. A mí que ya tenía alguna experiencia con este trabajo me costó, supongo que a los nuevos les iba a costar mucho más, quizás no hubieran aportado mucho.”*

*“Creo que hubiese estado bueno que el equipo extensionista estuviera seleccionado para participar de ese proceso, aunque en realidad la mayoría de los técnicos no tenía experiencia en este tipo de proyectos, así que por ahí también hay una limitante.”*

*“...el técnico que ya pasó por este proyecto va a tener la capacidad de aportar en un próximo proceso, aunque probablemente no sea el caso de los técnicos nuevos.”*

**(iv) Expectativas acerca del proyecto.** Este punto está estrechamente vinculado con la estrategia de comunicación y refiere todo aquello que los actores involucrados esperan del proyecto. Asimismo, las expectativas tienen un fuerte anclaje en la historia de proyectos e intervenciones pasadas, como se desarrolló anteriormente. Establecer las expectativas con claridad permite evitar conflictos en etapas posteriores, así como, tener una medida de evaluación cualitativa.

*“...en algunos predios que vienen de proyectos anteriores faltó algo más de comunicación, en el sentido de que terminaba un proyecto y comenzaba otro. Tuve un caso puntual en el que el/la productor/a no estaba del todo convencido/a de seguir participando del proyecto. Luego, como ya estaba todo armado, decidí seguir. Hubiera estado bueno un diálogo antes de comenzar, y preguntarle bien si tenía ganas de seguir, si estaba convencido/a, etc.”*

*“Creo que en términos generales se colmaron las expectativas. Porque muchos de los nuevos productores (de los que no habían participado de los proyectos anteriores), nunca habían tenido una experiencia de asesoramiento así, por eso digo que colmó las expectativas. Algo que se destaca de esto es: ‘que bueno que no sea a través del dinero, sino a través del trabajo, del intercambio, etc.’”*

**(v) Oportunidades de mejora del diseño metodológico.** Teniendo en cuenta que los retrasos generados llevaron a acelerar la planificación de la convocatoria y los recursos limitados con los que se contó, la totalidad de personas entrevistadas califican de forma positiva el proceso de selección de establecimientos. No obstante, se identifican algunos aspectos metodológicos a considerar en futuras planificaciones:

*“Para próximos proyectos sería bueno hacer la selección distribuyendo por seccionales, eso permitiría expandir mejor la propuesta a los vecinos de los predios en los que se está trabajando. Tal como estamos hoy, si miras el mapa muchas veces tenes varios predios en una misma seccional, entiendo que es una cuestión logística para que el/la técnico/a se pueda desplazar mejor, pero también lleva a que cueste mucho extender la propuesta.”*

*“Para la gira de presentación del proyecto, no se tenía pensado llevar testimonios de productores, y cuando se llevó, lo cual se dio por casualidad, tuvo un impacto mucho mayor que en las presentaciones en las que presentó el equipo de coordinación y Fagro.”*

*“¿Por qué hay productores a los que no llegamos nunca? No es un tema de distancia, hay gente que está muy lejos, pero estuvo interesada en el proyecto. Creo que va en personalidades, es gente que no está muy abierta de por sí, capaz que tiene vínculo con los vecinos, pero no se arrima a una organización. En la jornada en lo del/a productor/a ‘X’ había mucha gente de la colonia que hay en la vuelta y gente que no suele ir a este tipo de eventos, esa gente fue porque era la casa de este/a productor/a no porque fuera el evento del proyecto...y esa es una zona que está llena de gente, todos cerca entre sí, pero que no se vinculan. Acá lo que imperó fue el testimonio del/a productor/a.”*

**(iv) Perspectiva de género.** Implementar la perspectiva de género en el proceso de selección de establecimientos implica, no solo la apertura a involucrar mujeres en cualquier rol del sistema productivo (como productora o técnica), sino también, estar dispuesto/a a generar cambios en las formas de hacer y pensar en la vida cotidiana, con el fin de revertir situaciones de desigualdad de género.

*“En relación a los predios dirigidos por mujeres, la especialista en género había definido algunos criterios pero luego no se tomaron en cuenta, hubo cierta disparidad en los criterios.”*

*“Con respecto a la cuota de predios dirigidos por mujeres, hubo cierta improvisación, se salió a hacer entrevistas, sin hacer una puesta a punto antes...si el proyecto plantea que va a haber cuotas de predios dirigidos por mujeres, podría pasar que alguien postule el predio a nombre de su mujer, pero en realidad no es la mujer la que lo dirige, o incluso la mujer no tiene interés, etc.”*

*“En las entrevistas con los productores estaría bueno incluir una pregunta como: ¿estaría dispuesto trabajar con una técnica? Poder investigar un poquito más por ese lado, con alguna pregunta.”*

#### **5.3.4.1. Resumen**

A modo de resumen del proceso de selección de establecimientos se pueden destacar las siguientes lecciones aprendidas:

Es importante contemplar la posibilidad de seleccionar más establecimientos de los necesarios. La probabilidad de que algunos productores/as no continúen durante todo el proyecto es relativamente alta, dada la cantidad de factores que inciden en este vínculo.

La duración del proyecto, la disposición a compartir información, el desgaste natural que puede tener el vínculo con el/la extensionista, etc. En este sentido es necesario considerar esta posibilidad en el presupuesto, ya que implica más jornadas de asistencia técnica, entre otros costos.

La importancia que tienen las organizaciones de productores, radica en:

- La legitimidad que aportan al proceso
- Conocimiento de los productores de la zona
- Capacidad de difusión

Sin embargo, estas presentan una heterogeneidad muy grande en términos de capacidades, que puede llevar a generar diferentes impactos. Para futuros proyectos es importante tener en cuenta esto en cuenta, de modo de poder trabajar con organizaciones que tengan la capacidad para generar mayor difusión, asesorar acerca de los productores de la zona, entre otros aspectos. Esto abre un dilema que resulta ineludible: de mantenerse una tendencia a trabajar siempre con las organizaciones que poseen mayores capacidades, es probable que se profundice la brecha con las más débiles, en tanto que no pueden aprovechar los aprendizajes y experiencias que se generan en el marco del trabajo con proyectos.

El vínculo con este socio estratégico tiene que estar contemplado desde el diseño y planificación del proyecto, tanto en tiempo como en costos, expresando claramente el rol esperado. En este sentido, se identifican algunas oportunidades de mejora en la comunicación, debido principalmente a los retrasos que se generaron en la visita a las organizaciones, las fechas en las que se realizaron las visitas no fueron las más adecuadas. Las asambleas de las organizaciones podrían haber sido una oportunidad interesante ya que en estas fechas asisten también técnicos y productores. Además, hubiera sido bueno realizar algún contacto más con el fin de reforzar la comunicación, despejar dudas, etc.

Otro aspecto que merece la pena ser tenido en cuenta en la planificación es la vinculación entre las organizaciones de productores y extensionistas. Este vínculo evidencia un potencial interesante a explorar para futuros proyectos.

En una presentación del proyecto se dio la oportunidad de que un productor que participó de un proyecto anterior contara su experiencia, lo cual tuvo un gran impacto entre los asistentes, sin embargo, esto no estaba contemplado en la planificación, y no se contó con el tiempo necesario para replicar esta experiencia.

A partir de todo lo anterior se proponen algunas cuestiones para su reflexión.

En la selección de los establecimientos se da un dilema entre eficiencia logística y alcance, es decir, si se opta por trabajar con establecimientos cercanos a la órbita de los/as extensionistas, se excluye la posibilidad de trabajar con establecimientos más lejanos, lo cual puede contribuir a generar rezagos en estos productores.

¿Qué es lo que se debe evaluar en el proceso de selección de establecimientos?

*Elegir los predios es un proceso difícil e intensificarlo te va a costar mucho más plata y tiempo. Por ej.: yo fui a entrevistar a un/ productor/a, que ya se notaba que iba a ser un caso complicado, pero en ese momento uno se plantea el desafío de tratar de convencerlo. Pero al mismo tiempo tenes que evaluar si es una persona con la que vale la pena trabajar o no. Pero sin dudas está bueno agarrar a estos casos, son un desafío.”*

El hecho de presentar el proyecto y convocar a productores, es sin dudas, un acto de convencimiento, pero es importante garantizar que los perfiles de postulantes estén alineados a la propuesta del proyecto, ya que de lo contrario se pueden generar problemas en la ejecución. Por lo tanto, sería conveniente tener claro este aspecto para tomar la decisión de incorporar o no a un productor.

Así como las organizaciones acumulan aprendizajes por haber trabajado con proyectos anteriores, lo mismo sucede con los productores. En este sentido cabe preguntarse cómo es el perfil de esos productores que se alinean fácilmente a la propuesta del proyecto. Probablemente cuentan con determinadas capacidades, aprendizajes de otros proyectos, que les permite comprender mejor la propuesta, avizorar los resultados, están insertos en redes sociales que les permite intercambiar sobre el tema con otros pares, etc. Siguiendo este razonamiento, de manera inversa, cabe preguntarse si los perfiles de productores que no se alinean con la propuesta del proyecto, carecen

de antecedentes en este sentido. En dicho caso, sería necesario generar mecanismos para su inclusión.

### 5.3.5. Proceso de selección del equipo extensionista

*“Superar un proceso de selección tan complejo, compitiendo con otros profesionales, ayuda a valorarse”*

Lecciones aprendidas de proyectos anteriores demuestran que el desempeño del/a extensionista es clave en términos del impacto que pueda generar el proyecto. En Uruguay la Facultad de Agronomía prepara personas con muy buenas habilidades duras, profesionales con capacidades técnicas, pero con algunas limitaciones en áreas como el pensamiento sistémico y cuantitativo<sup>22</sup>.

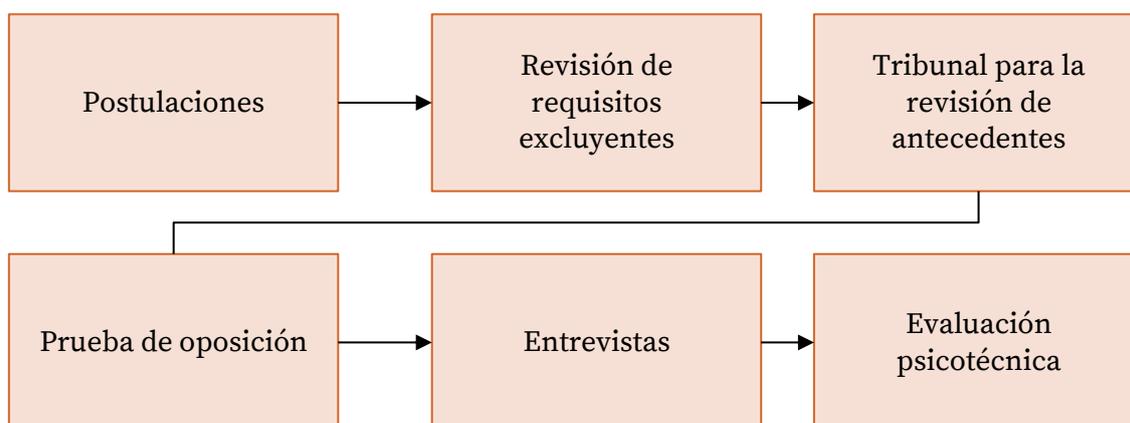
Considerando esto, se buscó realizar un proceso de selección exhaustivo, evaluando todos los aspectos que un/a extensionista debe tener para desarrollar con éxito un aprendizaje colectivo, con una visión sistémica y un monitoreo permanente de resultados.

#### Características del llamado

El llamado estuvo abierto durante el mes de diciembre de 2019, y contó una fuerte difusión a través de las instituciones participantes en el proyecto, las organizaciones de segundo grado, la prensa local y nacional y otros actores en territorio.

Como resultado de esa difusión, se presentaron 165 personas. En cada una de las instancias del proceso, los/as candidatos/as seleccionados/as y no seleccionados/as para seguir avanzando hacia las siguientes etapas, recibieron una comunicación directa de parte del equipo, y en el caso de los/as no seleccionados/as que lo solicitaran, se adjuntó una devolución sobre los aspectos valiosos de su perfil y opciones para seguir en contacto con las actividades abiertas del proyecto.

El proceso de evaluación consistió en cinco etapas:



<sup>22</sup> Véase Entregable 5: “Lista de técnicas/os seleccionadas/os”, de la primera CdA FAO-INIA.

Existe un amplio consenso en relación a los buenos resultados del proceso de selección, aunque también se rescatan algunos aprendizajes a partir de las entrevistas realizadas.

Uno de los criterios de selección establecidos en el ProDoc, era la asociación a organizaciones de productores<sup>23</sup>, pero esto también representaba un riesgo de producirse algún sesgo en la selección. Teniendo en cuenta esto, se optó por generar un proceso lo más objetivo y profesional posible, sopesando aspectos como la formación, experiencia y habilidades blandas.

La planificación e implementación del proceso de selección fue sumamente ejecutiva, destacándose la participación de varias instituciones aportando personal y recursos específicos. Concretamente, INIA aportó los procedimientos del llamado y recepción de currículums; FAO puso a disposición recursos para el análisis y selección de candidatos; MGAP puso a disposición una plataforma virtual para realizar una prueba a los postulantes; para la etapa de entrevistas se conformó un panel de evaluación conformado por FAO-MGAP-INIA-FAGRO; y finalmente INIA puso a disposición profesionales para la realización de la prueba psicotécnica.

*“El proceso de selección fue muy bueno porque tocó todos los componentes necesarios, técnicos: creo que estuvo bien que la prueba escrita fuera la primera, porque tenes que saber si la persona puede resolver determinados problemas.”*

*“Para hacer el primer ejercicio conviene arrancar antes (se comenzó en marzo - abril), en el primer otoño ya no tenían margen de incidencia. También para que se forje la confianza entre el/la técnico/a y la familia y eso les permita incidir en las principales decisiones.”*

*“El curso a extensionistas podría haber empezado un poquito antes, dos semanas, pero no más de eso. Con el fin de poder hacer una explicación más general y más teórica, para luego arrancar en el campo. Pero la propia pandemia nos obligó a que atrasáramos el curso. Algunas trabas burocráticas de FAO y MGAP, también incidieron en comenzar más tarde. Por otra parte, también tuvo sus virtudes porque obligó a la gente a acostumbrarse más rápido a lo virtual.”*

*“El proceso de selección de técnicos me pareció bueno, el apuro que había hizo que todo fuera muy ágil. La prueba me pareció fundamental para la selección de técnicos dentro de una línea de trabajo.”*

### 5.3.5.1. Resumen

A modo de resumen se entiende que el proceso de selección del equipo extensionista fue exitoso, destacándose la exigencia de las distintas etapas. La particular atención a las capacidades de formación, pero también a las habilidades blandas, permitió contar con profesionales de alto nivel y capaces de incorporar desafíos sociales y ambientales.

---

<sup>23</sup>Véase: ProDoc, ANEXO 7. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS PILOTO Y EXTENSIONISTAS

No obstante, se reconocen algunas falencias respecto de estos últimos, ya que ni el equipo extensionista, como de apoyo, contaba con herramientas concretas para el abordaje de situaciones relacionadas a aspectos sociales, en cuyos casos se debió recurrir a soluciones más pragmáticas y sencillas, en lugar de estrategias mejor planificadas.

Una situación similar se dio en relación a la avidez de los productores por conocer cuestiones ambientales, si bien el curso de formación incluyó aspectos ambientales, estos no fueron suficientes para que el equipo extensionista pudiera resolver dudas concretas por parte de productores, como, por ejemplo, el impacto ambiental de determinadas prácticas ganaderas, o aspectos vinculados a la biodiversidad.

Por otro lado, el proceso de selección fue diseñado durante la ejecución del proyecto, y si bien se destaca como positivo la interacción de instituciones como FAGRO, INIA, MGAP, y FAO, aportando ideas y recursos, también se reconoce como una debilidad de diseño, el hecho de no haber estado lo suficientemente planificado en el ProDoc<sup>24</sup>.

### 5.3.6. Capacitación del equipo extensionista

*“Me sorprendió para bien el proyecto, aprendí mucho de los productores y del equipo FAGRO, yo salí con un cuchillo y tenedor de la facultad. Me di cuenta que es muy difícil asesorar un predio, tener que hacer un diagnóstico, considerar distintos aspectos.”*

Durante el proceso de selección del equipo extensionista se evidencia que, en general, no se contaba con experiencia previa, en la implementación de una propuesta de trabajo como la de GyC, de modo que fue necesario generar un curso de capacitación, con el fin de nivelar conocimientos y contar con un punto de partida en común.

Dado que el proceso de selección comenzó después de lo previsto, la capacitación al equipo extensionista se solapó con el inicio del trabajo en el campo, lo cual generó algunos aspectos positivos y otros negativos.

*“La capacitación estuvo muy buena para generar charlas e intercambios entre nosotros sobre los temas de trabajo. ...había algunos ejercicios en grupo que sirvieron para intercambiar. Se puede ver que esto sirvió, por ejemplo, en la jornada presencial que hicimos en bañados de medina que ahí ya todos hablábamos el mismo idioma... nos entendíamos.”*

*“Me hubiera gustado que la capacitación fuera más del tipo participativo, en lugar de una modalidad de transmisión de información. En lo ambiental por ejemplo, ellos solo contaron lo que iban a hacer...”*

<sup>24</sup> Véase: ANEXO 7. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS PILOTO Y EXTENSIONISTAS.

*“La parte de capacitación de Género y Comunicación me parecieron instancias que no estaba muy bajada a tierra para lo que íbamos a hacer nosotros, era con un enfoque más general, si dabas esa charla en otro curso de otro tema, era lo mismo. Muy interesante, pero faltaba bajarlo a tierra a nuestro trabajo.”*

*"En cuanto a las capacitaciones del equipo extensionista, creo que hay dos lecturas y cada una tiene sus pros y sus contra: 1-Comenzar a capacitarnos antes del trabajo en campo, es mejor, aunque es más caro, porque son meses de sueldo sin que estemos trabajando en campo. Pero mejoraría en que no sea tan caótico (conocernos entre nosotros, capacitarnos en la propuesta de trabajo, diagnóstico, herramientas). 2-Hacerlo al mismo tiempo es muy bueno también porque tenés la práctica y la teoría al mismo tiempo. Pero para atender esto y seguir en la línea de lo que venía diciendo: se puede hacer la capacitación previa al inicio del trabajo en campo, integrando visitas de campo (2 o 3) y luego hacer algún ateneo."*

Nuevamente, en la capacitación surgen algunas debilidades que refieren a la interdisciplina, concretamente sobre las demandas por una mayor capacitación en temas ambientales.

*“Creo que está bueno que nos capaciten más en lo ambiental para poder vincular las cosas, por ejemplo, la idea de que cuanto más sostenible es el sistema, mayor es el impacto en lo ambiental. También porque cuando nosotros mismos salimos a campo podemos afinar el ojo y saber qué mirar.”*

*“La capacitación fue muy buena, porque estaban los tres componentes, se capacitó, se habló, etc. Pero a mí me queda como un debe en la parte ambiental, podría estar más presente en el proceso de visitas. Porque al inicio estuvo presente, pero después recién te volvé a ver en cada evento y ahí te enteras de los resultados que hay. Además, hay mucha demanda de los productores en ese sentido. Sé que no es fácil y no podemos estar todos a la vez, pero creo que habría que buscar la forma de integrar más lo ambiental.”*

*"...a los productores les interesa el tema ambiental, el desafío es poder explicarles, por eso vos tenes que entender bien. A mí me ayudó mucho unas charlas y capacitaciones que hizo Gervasio para interpretar y relacionar prácticas productivas con lo ambiental, a partir de ahí pude construir ese enlace."*

### **5.3.6.1. Resumen**

El programa de capacitación tuvo un gran impacto en el trabajo del equipo extensionista, y es reconocido por ellos mismos de tal forma. En relación a cuál es el mejor momento para realizar la capacitación, no hay una conclusión clara ya que, tanto si se comienza antes del trabajo en los establecimientos como si se comienza al mismo tiempo, presenta ventajas y desventajas. Para futuros proyectos es recomendable

considerarlo en la planificación y definirlo en función de las particularidades correspondientes como, las características del equipo seleccionado, si cuenta con experiencia, sus fortalezas y debilidades, etc.

El desafío de la interdisciplina también tiene repercusiones en la capacitación, con debilidades en la integración de temas sociales y ambientales a los temas económico productivos.

En relación a los mecanismos de intercambio entre el equipo extensionista y el de apoyo técnico, tanto la modalidad virtual como la presencial han sido utilizadas con éxito. Para futuros proyectos se recomienda encontrar un equilibrio entre virtualidad y presencialidad, así como la cantidad de instancias, buscando realizar solo las indispensables, pero con la disponibilidad para profundizar el tiempo necesario.

### 5.3.7. Trabajo en campo

*“Uno/a venía mal acostumbrado/a a que el trabajo era ir a la casa del productor y estaba cumplido. A partir de este proyecto eso cambia, te das cuenta que con eso solo no basta.”*

En este apartado se identifican algunas categorías que emergen de las entrevistas y registros de lecciones aprendidas: (i) aprendizajes en la coinnovación; (ii) género; (iii) carga de trabajo; (iv) objetivos de la familia y la dimensión social; (v) interdisciplina; y (iv) vínculo con el equipo técnico de apoyo.

**(i) Aprendizajes en la coinnovación.** En el enfoque de coinnovación que propone el proyecto, el vínculo entre productor/a y extensionista es fundamental para poder alcanzar los resultados esperados. Este proceso está compuesto por cuatro etapas: tener una experiencia concreta como resultado de nuestras acciones, seguida de la observación y reflexión sobre lo que ha sucedido, un análisis que intenta explicar y dar sentido a la experiencia, finalmente, esta mejor comprensión se utiliza para diseñar y planificar acciones futuras, que a su vez darán lugar a nuevas experiencias. Cuando una persona puede seguir las cuatro etapas del proceso se puede afirmar que se ha producido un aprendizaje.

La coinnovación es una forma de promover este proceso mediante la interacción entre saberes diferentes. Las explotaciones ganaderas son sistemas complejos en los que el comportamiento implica procesos a corto y largo plazo que no son intuitivos. El equipo de extensionistas puede sugerir a las familias productoras nuevas alternativas, tecnologías factibles y técnicas provenientes de las experiencias de otros productores/as en la región o de actividades formales de investigación, y proporcionar herramientas para evaluarlos "ex ante", mejorando la selección de opciones y la planificación<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Véase: Folleto de coinnovación.

Las entrevistas realizadas arrojan algunas evidencias sobre posibles aprendizajes:

*“Siempre voy mejorando la forma en que encaro el trabajo con mis productores. Desde el tiempo que le dedicas a las cosas que les vas a decir, porque cada uno tiene intereses diferentes. Tenés que ir dándote cuenta de las cosas que motivan a cada uno.”*

*“Los propios productores se dan cuenta que el proceso no es algo hermético, inflexible, están prontos para tomar medidas y generar cambios...los productores han aprendido a interpretar elementos de la realidad y a tomar decisiones, planifican, no toman decisiones a último momento.”*

*“Un/a productor/a me comentó que estaba participando en una discusión en su fomento, en la que estaban hablando de que en proyectos similares a GyC, dos años no son suficiente para generar cambios. Este/a productor/a intervino diciendo que en su experiencia con GyC, sí generaron cambios en ese tiempo.”*

*“Tuve un caso en que sentí que le daba vergüenza mostrarme los datos porque él/ella sabía que estaba muy mal. Pero ahora están re contentos ‘nunca en mi vida había alcanzado el 70%, estoy feliz’.”*

Los siguientes extractos invitan a reflexionar sobre el potencial de intensificación en los establecimientos:

*“Mi sensación al inicio del proyecto fue que se iba a llevar bien, pero después que se empezó a mover todo, la carga de trabajo es grande. Si uno quiere y se mete en los predios, hay muchísima cosa para hacer a nivel de predios (análisis, y propuestas). Pero creo que eso pasa en todos los aspectos de la vida, y va en uno ponerse los límites. Algunos meses le dedicas a una cosa y otros meses a otra.”*

*“Siento que al equipo extensionista no nos da el tiempo para meternos en profundidad en todo, es decir, en lo ambiental y social además de lo productivo.”*

*“Las planillas llevan tiempo, creo que al principio nosotros no lo visualizábamos en su magnitud. Si vos no estás acostumbrado a dedicarle tanto tiempo y a trabajar con planillas, te impresiona. A veces a mí me pasaba que decía “¿para qué tanto?”, pero después te das cuenta que lo importante que son y que incluso puede haber lugar para más, para más planillas etc.”*

El enfoque de coinnovación permite una intensificación mayor que otros modelos, aunque es evidente que existe un margen para incrementar el valor en términos de análisis y generación de propuestas, pero éste es considerablemente mayor al que permite el tiempo presupuestado para asistencia técnica, por parte del proyecto.

Es interesante dejar planteada esta cuestión para que pueda ser abordada en el marco de una discusión estratégica sobre la ganadería a nivel país, y además generar algunas preguntas: ¿Se debe promover la propuesta de GyC para un eventual plan de extensión a nivel país? ¿Un máximo aprovechamiento del potencial de intensificación, permitiría generar un impacto en la producción del Uruguay?

**(ii) Género.** El abordaje desde una perspectiva de género es un desafío sumamente complejo y a pesar de que el proyecto desarrolló una estrategia que permitió la transversalización de la misma, durante la práctica fueron emergiendo algunas situaciones complejas que desafían cualquier planificación, pues se trata de un fenómeno profundamente arraigado en las costumbres de las personas.

En el caso particular de un proyecto como GyC, este fenómeno está estrechamente relacionado con el vínculo extensionista-productor/a. Si bien éste se encausa hacia la consecución de un bien común, desde el inicio, el vínculo está marcado por la irrupción de una persona externa en el ámbito privado del hogar, ya que, en su mayoría, los establecimientos del proyecto son empresas familiares que conjugan aspectos laborales y de la vida privada. Además, el vínculo está atravesado por una tensión entre los conocimientos del/a productor/a y el/a extensionista, los cuales se desafían mutuamente y de manera permanente.

En algunos casos, estas tensiones propias del vínculo entre productores/as y extensionistas, también están atravesadas por el género. Los problemas identificados giran en torno a la legitimidad de “la extensionista” por una parte, y por otra, el espacio de la mujer en la toma de decisiones del establecimiento. En el primer caso, el problema se acrecienta cuando además de ser mujer, es joven, pues se conforma una imagen de una persona inexperta y con conocimientos teóricos que no se adecúan a la realidad.

*"Yo tengo un predio en el que la señora está convencida con el proyecto, pero el marido no, entonces es difícil llegarle. Dificulta mucho para la toma de decisiones.... Ellos están contentos con el proyecto, pero yo no obtengo los resultados que quisiera obtener, no tengo una comunicación fluida, cuando voy a la visita quedamos en hacer algunas cosas, pero cuando vuelvo, no hicieron nada."*

Como se mencionó, al inicio del trabajo de campo, se generó un “Grupo Social”, en la práctica este grupo no llegó a funcionar de manera óptima por varias razones: todos los integrantes del equipo tenían otras responsabilidades previamente definidas en el marco del proyecto; no se contaba con una estrategia o plan sobre cómo actuar ante determinadas situaciones; y la especialista de género, quién también integró el grupo al inicio, dejó de formar parte cuando finalizó su contrato a pocos meses de iniciarse el trabajo en el campo, lo cual fue una falta sustantiva.

En consecuencia, se fueron atendiendo las demandas y situaciones de género con mecanismos más prácticos pero improvisados, y en este sentido se identifican algunas debilidades como la imposibilidad de tratar los casos de manera conjunta e interdisciplinariamente; o la falta de mecanismos para comunicar problemas o situaciones vinculadas al género por parte del equipo extensionista. A pesar de esto, se puede decir que los casos surgidos fueron tratados satisfactoriamente.

*“En los casos que identificamos alguna situación de género con una extensionista, se acompañó a la técnica y eso generó cierta legitimación, da una sensación de que no está sola, de que hay un equipo mucho mayor. Esto, en la mayoría de los casos, destraba la situación.”*

**(iii) Carga de trabajo.** En la gran mayoría de las entrevistas se recoge la idea de una carga de trabajo considerablemente mayor durante la primera etapa, debido principalmente a la necesidad de generar un vínculo de confianza el/a productor/a lo antes posible, al mismo tiempo que se debe comenzar a reconstruir la línea de base y a comenzar a diagnosticar el establecimiento<sup>26</sup>.

*“El inicio del proyecto no estuvo bien presupuestado. Se concentró mucho más trabajo que en otras etapas. El problema es básicamente que en algunos momentos la carga es mucho mayor a lo previsto, pero después vuelve a una carga normal, nunca se compensa.”*

*“Al principio costó más adaptarse a la forma de trabajo que pretendía el proyecto. Creo que también al inicio, la carga de trabajo fue mayor, después, una vez que se acomodó todo, empieza el momento de toma de decisiones.”*

*“Al inicio del proyecto los productores tienen una actitud y un ritmo más lento, pero es entendible, lo que tienen es falta de enfoque en los problemas centrales y generar un análisis. Pero después que van aprendiendo eso ya le agarran la mano.”*

*“El primer año hay una concentración de trabajo muy grande. Se le avisó al equipo extensionista que el primer año se trabaja más de lo que se les paga y el segundo y tercero esto se equilibra. Alguna cosa que podemos haber subestimado es alguna capacitación extra que tuvimos que realizar. Podíamos haber reajustado algún recurso: sacar más supervisión en esa etapa y poner más horas a los técnicos, etc.”*

**(iv) Objetivos de la familia y la dimensión social.** Gran parte de los productores/as del proyecto son del tipo familiar, y esto implica que los intereses económicos del establecimiento se entremezclan con los de la familia, lo cual complejiza la definición de objetivos en el marco de un plan de rediseño, y presenta algunos desafíos que se evidencian en las entrevistas.

*“Tengo un caso de productor/a que está súper enganchado/a con el proyecto, pero no hemos tenido mucho resultado en términos del plan de rediseño, entonces cuando miro los resultados y me pregunto por qué esta persona está tan contenta, y es porque la forma de producir es distinta. Ellos aspiran a tener más seguridad a largo plazo, y eso ya lo están obteniendo.”*

<sup>26</sup> Este aspecto está vinculado a cuestiones de diseño del proyecto, véase la sección Marco lógico, Componente 2.

*“El desafío está en poder conciliar los objetivos de la familia con una mejora en los objetivos productivo-económicos. Puede que los resultados en el predio no reflejen indicadores económicos exorbitantes, pero sí se tienen que ver resultados productivos.”*

*“Creo que el proyecto viene siendo muy bueno, se vienen haciendo cosas importantes. En lo personal, a veces espero poder mostrar más, que hubiera mayor impacto. Pero creo que el éxito del proyecto se da no solo en los que muestran mayor impacto sino también en los que no muestran tanto en términos de números, pero a nivel de predio y de familias, se visualiza un dinamismo que no se daba antes. Creo que hay muchas cosas más para mostrar que esos números fríos.”*

El objetivo último que persigue cualquier intervención como la de GyC, es impactar positivamente en la calidad de vida de las personas, y en este cometido, la dimensión económico productiva juega un rol central para poder alcanzarlo. Cabría dar un debate acerca de si el cuidado y conservación del ambiente constituye un fin en sí mismo o si, en tanto medio esencial para la supervivencia humana, se remite a jugar un papel clave para mejorar la calidad de vida de las personas, tal como lo económico productivo.

El problema está en que a menudo se adopta un enfoque de racionalidad económica y se suele perder de vista el orden antes mencionado. Esto puede generar incertidumbres o ciertas contradicciones como en las citas anteriores.

*“Cuando teníamos un problema de cualquier tipo se acudía al equipo productivo y no al social”*

**(v) Interdisciplina.** La integración de diferentes perspectivas y enfoques, en el marco de una interacción entre distintos equipos de trabajo, es un desafío muy grande. La interacción entre los equipos y la articulación de las propuestas resultaron ser complejas y se evidencian algunas dificultades como: reconocer la demanda de productores/as hacia las cuestiones ambientales; o la capacidad de resolver problemas de forma integral.

*“...Hay una propuesta productiva y luego se generan dos propuestas más (ambiental y social), pero no lograron integrarlas. Por ejemplo: si hay un problema ambiental o algún indicador ambiental a resolver, no sabemos cómo hacerlo de alguna manera que no afecte a lo otro. No he tenido una interacción con el equipo ambiental que me permita resolver un problema.”*

*“En mi caso no logré tener un apoyo en mis casos por parte del equipo social. Mis problemas los resolvimos con Santiago Dogliotti y con el INC que nos pusieron una asistente social.”*

*“No se pensó en un equipo interdisciplinario, el proyecto contrató técnicos agrónomos, supervisores agrónomos, especialistas en ambiente (perfil bien marcado ambiental). Se había pedido un perfil social con características de manejo de grupo y actividades del propio proyecto, pero no se obtuvo ese cargo. Se contrató a la comunicadora pero está dividida en el total del proyecto.”*

*“Lo ambiental se diseñó separado de lo productivo, y el tipo de trabajo es distinto, no es una intervención sino un monitoreo. Una oportunidad de mejora podría haber sido: haberle pagado a los extensionistas y capacitarlos para hacer el monitoreo ambiental ellos mismos.”*

*“Hay un desfase natural entre los resultados ambientales y productivos, y eso es un desafío al comunicarlo a los productores. Recién al final del proyecto puedes confirmar alguna cuestión ambiental al productor: la producción de carne vinculada a la reducción de emisiones.”*

*“En lo ambiental no sé qué tanto aprendizaje se ha dado, quizás se derriban algunos mitos. En lo productivo sí, lo tenemos en la línea de base, sabes lo que hacían y qué resultados obtenían antes, y lo comparas con ahora. En las propias jornadas salen los aprendizajes: por ejemplo la incorporación de lenguaje técnico.”*

*“Cuando se pensó el proyecto se tendría que haber asignado mejor los roles de cada uno y cómo iba a ser el nexo entre los 3 equipos (social, productivo y ambiental)”*

*“Las planillas están focalizadas más en lo económico productivo, algo social, y a medida que uno puede va incluyendo algo ambiental”*

*“Muchos de nosotros tenemos avidez por el tema ambiental y los productores también, te preguntan muchas cosas. Tendríamos que haber recibido un poco más de capacitación (salir a ver las bostas, conocer los indicadores de un campo degradado o cosas así), porque los productores preguntan esas cosas.”*

*“El proyecto no tiene una línea clara con respecto a los veterinarios, y son un actor con gran poder de formación de opinión. Se debería pensar formas de intercambiar y de alinear lo más posible.”*

**Vínculo con el equipo técnico de apoyo.** El apoyo técnico que ha recibido el equipo extensionista a lo largo de todo el trabajo en el campo ha sido reconocido de manera general, como un factor que marcó la diferencia en términos de los resultados alcanzados. Los desafíos a los que se enfrenta un/a técnico/a en su trabajo habitualmente, en este proyecto fueron complejizados por el enfoque de coinnovación, el cual exige implementar una visión sistémica, generar un vínculo de aprendizaje mutuo con los/as productores/as y mantener una actitud de monitoreo permanente.

*“Yo creo que lo que más cuesta es la metodología de trabajo, agarrar ritmo, entender porque es necesario llenar las planillas, porque llenarlo de determinada manera, sistematizar y planificar las visitas, organizar el tiempo. En cuanto mirar los establecimientos como un sistema, creo que no todos estaban preparados para eso, a veces se necesitó un poco de ayuda en la jerarquización de los problemas, y en eso el equipo técnico fue de mucha ayuda.”*

*“El vínculo entre el equipo extensionista y el equipo de apoyo es de confianza y cercanía, pero nunca se pierde de vista el objetivo: cuando hay un problema o hay que hacer algo en un predio, hay que ser eficaz y pragmático... Ese vínculo ha ido mejorando, al inicio era un poco más a la deriva, se iba a buscar si se necesitaba algo. El rol de coordinador se fue aprendiendo durante el primer año, eso ayudó mucho a conformar este protocolo.”*

*“Lo más importante es el equipo de capacitación de extensionistas. Yo he trabajado en otros proyectos que ‘te largan a la cancha y movete’, pero en este proyecto cuando vos tenés un problema o una duda, tenes a ese equipo técnico y también tenes a los propios extensionistas.”*

*“...tenés una necesidad o algo que te está dificultando, convocas una reunión o un ateneo y no demora más de 5 minutos en hacerse. Esto es algo muy difícil de encontrar en otros proyectos. En otros proyectos anteriores se hacían algunas reuniones, interesantes, pero uno salía de la reunión insatisfecho. Se resolvían cosas, pero siempre quedaba la idea de que ‘si esto es difícil, lo dejamos así’. Acá no pasa eso, se le busca la vuelta para que eso no quede así.”*

*“La pandemia dificultó el acercamiento con el equipo de facultad, pero luego mejoró mucho.”*

### **5.3.7.1. Resumen**

A modo de resumen se presentan algunas cuestiones a partir de las categorías identificadas:

El proceso de aprendizaje social es complejo y en él intervienen múltiples factores, no obstante, es posible que la evidencia relacionada a la construcción de una visión a largo plazo, expresada a través de una planificación sobre las acciones que permiten alcanzar los resultados esperados, así como la incorporación de lenguaje técnico y mayor capacidad de reflexión, den cuenta de estos aprendizajes.

Las cuestiones vinculadas a género y generaciones representan un gran desafío para el trabajo del equipo extensionista, principalmente en términos de legitimidad. En este sentido, el proyecto no contaba con un protocolo para abordar situaciones complejas en estos temas, lo cual representa una debilidad de diseño, sin embargo, se destaca la proactividad para buscar soluciones de manera eficaz.

En relación a la carga de trabajo, se evidencia claramente una carga mayor en la primera etapa, y si bien esto fue comunicado al equipo extensionista antes del inicio, también se reclama que nunca se termina de generar un equilibrio ya que no se registran momentos en que la carga de trabajo baje considerablemente.

La necesidad de abordar cuestiones integrando la mirada ambiental, social y económico productiva es fuertemente demandada por las personas entrevistadas. Desde la necesidad por mostrar cambios e impactos que tienen que ver con la calidad de vida de los productores, y que muchas veces no están asociados a indicadores económico productivos, o al menos no se desarrollan en forma paralela; hasta poder

dar respuesta ante la avidez de los productores por cuestiones ambientales, entre muchos otros aspectos. En este sentido surgen algunas cuestiones que es importante incluir en un debate estratégico, como el desafío de conciliar los objetivos familiares con los resultados ideales desde un punto de vista económico productivo; o qué aspectos se deben considerar para evaluar el impacto en los establecimientos, etc.

Tal como se puede apreciar en las citas, el vínculo con el equipo de apoyo técnico es un aspecto central para el trabajo del equipo extensionista y una pieza fundamental en el dispositivo de extensión.

Finalmente, el “dispositivo de extensión” evidencia un potencial de coinnovación que puede ser explotado con mayor profundidad, tanto a partir de las herramientas de monitoreo y mecanismos de interacción, como de un abordaje interdisciplinar. Es interesante considerar esta cuestión para el diseño de futuros proyectos.

### **5.3.8. Jornadas y talleres**

Junto con la participación de la comunicadora del proyecto, quien además posee experiencia en la facilitación de talleres y actividades grupales, se contó con la participación de la Ing. María Marta Albicette, que cuenta con vasta experiencia en la facilitación en talleres.

La realización de actividades colectivas como los talleres y jornadas es sumamente complejo y desafiante, a lo cual debe sumarse que suelen ser soslayadas. La asignación de recursos, tiempo y la designación de profesionales con experiencia para estas actividades, puede marcar una diferencia en el resultado final.

Los principales aspectos a destacar giran en torno a: (i) la planificación de las actividades; (ii) capacidad de recoger lecciones aprendidas y propuestas de mejora; (iii) evaluación de la actividad; y (iv) la capacidad para incorporar aprendizajes y nuevas propuestas surgidas a partir de las actividades.

En cuanto a la planificación de cada actividad colectiva (i), se destaca como positivo, por un lado, haber integrado a distintos equipos, asignando roles y responsabilidades, lo cual favorece a generar un compromiso con la actividad. Por otro lado, la generación de un guion que estructura y guía la actividad es de suma utilidad, no solo para quienes están en la organización, sino también para el resto de asistentes.

Los registros y posterior sistematización de las actividades son esenciales para poder identificar oportunidades de mejora, por lo tanto, es necesario asignar personas que se encarguen de tomar notas, registros fotográficos, etc.

Asimismo, la evaluación de la propia actividad, permite identificar debilidades que pueden ser corregidas, como la falta de tiempo para los intercambios, o problemas de infraestructura (sonido, poco espacio, etc.), o potenciar ciertas fortalezas como la capacidad de expresarse, etc.

Finalmente, todo el conocimiento que sale de las actividades colectivas debe ser gestionado, y esto implica recursos que deben haberse previsto durante el diseño y

planificación. Cabe recordar que quien organiza la actividad, solicita la asistencia y participación de las personas, por lo tanto, es fundamental hacer una devolución que contenga una síntesis de lo trabajado. Esto permite a los/as participantes, visualizar el producto de su trabajo.

## 6. Componente 3

En el presente capítulo se analizan aprendizajes de los principales procesos de gestión del Componente 3: gestión de cambios, riesgos, presupuesto y administración, cofinanciación y un análisis del enfoque adoptado por el equipo de coordinación del proyecto. Por otro lado, se analizan los aprendizajes vinculados a la comunicación, gestión del conocimiento y los intercambios con otros proyectos.

### 6.1. Gestión de cambios

Es natural que a medida que se desarrolla un proyecto surjan necesidades de adaptación de lo planificado y con ello la necesidad de implementar cambios, por este motivo es importante establecer pautas y procedimientos fundamentales para proteger los principales elementos del proyecto frente a las solicitudes de cambios.

Para poder analizar el impacto que puede tener un eventual cambio en los objetivos y resultados establecidos, es importante revisar el *Documento de Proyecto*, o *Plan de Proyecto*, según se denomine en cada caso. En este documento se ha registrado el alcance general, así como productos, entregables, indicadores y otros aspectos clave, todo lo cual ha sido comprometido y aprobado. Por lo tanto, es imperativo ceñir la ejecución del proyecto a este documento para garantizar su integridad, y en los casos que sea necesario gestionar los cambios con la debida aprobación. Asimismo, se debe considerar cualquier otro documento como convenios, Cartas de Acuerdo, etc. en los que se han comprometido determinados productos y o entregables.

Puede ser útil establecer una clasificación con diferentes niveles de control y protección ante solicitudes de cambios. Un nivel de máxima protección debe estar asociado a los productos que afectan directamente al cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto. En caso excepcional que fuera necesario generar una solicitud de cambio a este nivel, debe ser gestionada directamente con las autoridades del proyecto: organismo financiador, institución implementadora y la institución ejecutora. Aquellos entregables y actividades específicas cuyos cambios no afecten directamente al

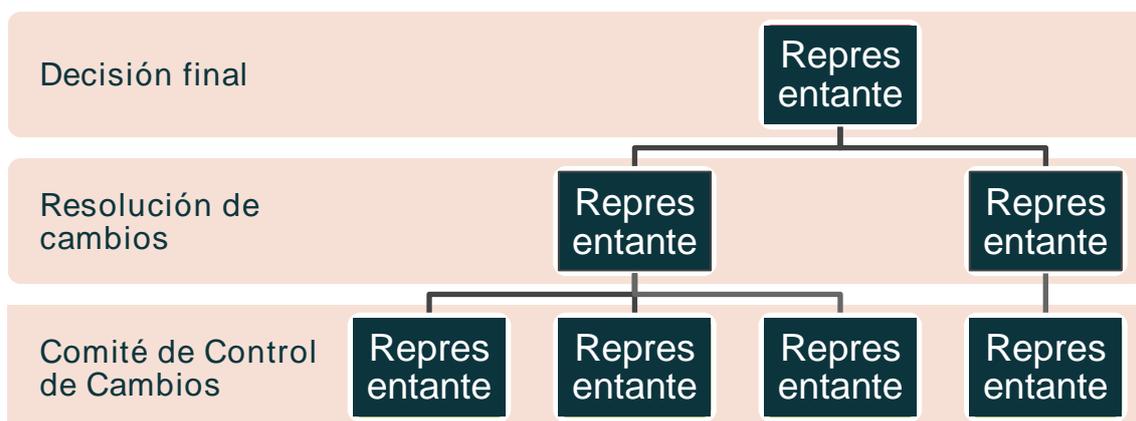
cumplimiento de los objetivos y resultados, probablemente pueden constituir un nivel de menor protección<sup>27</sup>.

A modo de ejemplo, se propone la siguiente tabla para la clasificación de los diferentes documentos:

CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS SUJETOS AL PROCESO DE GESTIÓN DE CAMBIOS				
Grupo	Documento	Proceso a seguir:	Aprobación por:	Comunicar Cambios a:
Nivel 1 (Máxima protección ante cambios)	Producto 2.1.3: Sistema de monitoreo establecido en cada establecimiento para monitorear las emisiones de GEI, las estrategias de adaptación, el financiamiento, la degradación de la tierra y la biodiversidad	Proceso 1: Generar la solicitud a las autoridades del proyecto: institución ejecutora, institución implementadora e institución financiadora. Proceso 2: Adaptar la planificación en función del cambio. Proceso 3: Comunicar el cambio a los actores que sea necesario.	Comité de Control de Cambios *En caso de no existir un comité, contar con la aprobación de cada institución	Definir actores
	Línea base de los 60 establecimientos ganaderos.	Proceso 1: Generar la solicitud a la institución ejecutora y a la institución implementadora. Proceso 2: Adaptar la planificación en función del cambio. Proceso 3: Comunicar el cambio a los actores que sea necesario.	Comité Directivo del proyecto. En el caso de que el comité no esté integrado por ambas instituciones, solicitar aprobación de forma separada.	Definir actores
Nivel 2 (Menor protección ante cambios)	- Documentos y plantillas del proyecto no integrados en el plan director de proyecto, ni en las líneas base de alcance, tiempo y costo	Proceso 1: Generar instancias para consensuar el cambio Proceso 2: Registrar el cambio. Proceso 3: Comunicar el cambio a los actores que sea necesario.	Director de Proyecto	Definir actores

<sup>27</sup> Esta clasificación es a modo ilustrativo, se recomienda que cada proyecto genere una clasificación de los niveles de protección, así como la definición de procesos de gestión de cambios, en función del Plan de proyecto y otros documentos relevantes.

Para llevar adelante el **análisis y la aprobación o rechazo de los cambios solicitados**, es necesario establecer una estructura jerárquica de toma de decisiones. Para el primer nivel (máxima protección ante cambios), es recomendable generar un comité con integrantes de las instituciones con mayor jerarquía. A modo de ejemplo, se podría utilizar el siguiente esquema:



En proyectos muy grandes con múltiples equipos, la probabilidad de que surjan necesidades de cambio aumenta a distintos niveles, en esos casos puede ser útil contar con plantillas estandarizadas que permitan iniciar la solicitud del cambio, así como su debida gestión, al mismo tiempo que favorece el registro y la transparencia. A modo ilustrativo, se propone la siguiente plantilla:

#### Plantilla de Solicitud de cambio

Nombre del Proyecto y Referencia:

Nombre y Apellidos del Solicitante:

Dirigido a:

Copia a:

Fecha:

Prioridad:  Alta  Normal  Baja

Problemática encontrada:

Se considera apropiado suprimir la actividad seminario con 10 instituciones ya que al momento el tema a tratar no resulta relevante

Análisis de alternativas:

Se propone generar instancias de consulta con cada institución para presentar el tema y comenzar generar una demanda para un eventual seminario. Se estima poder realizar el seminario el año siguiente.

Descripción del cambio, propuesta y resultados esperados:

...

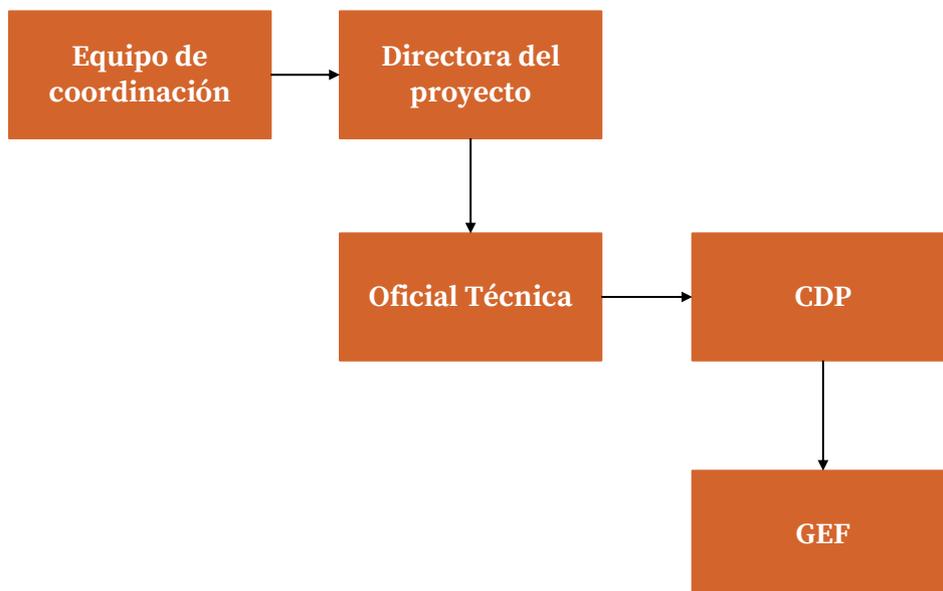
Incidencia de la propuesta en las diferentes áreas del proyecto (Alcance, tiempo, costos)

...

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

En el caso de GyC, las solicitudes de cambio generadas fueron procesadas de la siguiente manera:



Algunos aspectos que el equipo de coordinación considera clave en este sentido son, por una parte, haber generado un vínculo de cercanía y confianza con la Oficial Técnica. Esto permitió generar intercambios en distintos momentos, recibir ideas y opiniones sobre aspectos de la implementación, incluyendo solicitudes de cambio.

Por otra parte, contar con un Comité Directivo de Proyecto (CDP), involucrado y comprometido con la marcha del proyecto. En este espacio también se destaca un gran intercambio en el cual se recibieron consultas y sugerencias que permitieron generar acciones de mejora. Se destaca la importancia de mantener una buena comunicación con el CDP, preparando las reuniones con información actualizada e interesante sobre el avance del proyecto, pero también pidiendo su opinión para la toma de decisiones.

## 6.2. Gestión de riesgos

Los riesgos son todas aquellas condiciones o eventos que, en caso de ocurrencia, tiene un efecto negativo sobre al menos una dimensión del proyecto. No obstante, mediante determinados procesos y herramientas que permiten analizar los riesgos identificados, así como establecer su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de su impacto, es posible adoptar acciones y planes que minimicen sus consecuencias.

Un primer ejercicio de estos procesos se establece en ProDoc<sup>28</sup>, presentados en una matriz en la que se establece cada riesgo con su respectiva calificación de impacto, y su plan de respuesta. Esta herramienta fue de gran ayuda para la primera etapa del proyecto, de hecho, varios de los riesgos allí identificados ocurrieron y fueron gestionados según sus respectivos planes de acción.

El primer año de ejecución del proyecto coincidió con el año electoral (2019), ante lo cual, el equipo de coordinación comenzó a trabajar en la identificación y planificación de los riesgos que se desprendían de dicho evento.

El cambio de Gobierno en 2020 no afectó la relevancia general del Proyecto, aunque ocurrieron ciertas decisiones de reducción parcial del monto de cofinanciamiento comprometidos al Proyecto por el MGAP. Tal es el caso de la reducción del cofinanciamiento al Proyecto por el MGAP, con fondos del Proyecto DACC2, lo cual significó una significativa reducción en el cofinanciamiento con que se contaba para expandir acciones y alcanzar la meta de reducción de 260.000 Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI por prácticas sostenibles en 400.000 has indirectas, la plantación nueva de árboles en predios seleccionados o inversiones complementarias, tales como infraestructuras hidráulicas, cercos, etc.

Las elecciones presidenciales de 2019 marcaban la posibilidad de un cambio de signo político, y consiguientemente la posibilidad de cambio de autoridades. El equipo de proyecto realizó una gestión de riesgos, analizando los posibles impactos en distintos aspectos del proyecto y planificó estrategias para mitigar dichos impactos<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Véase: ProDoc, ANEXO 4. MATRIZ DE RIESGOS

<sup>29</sup> Véase planilla: [Gestión de riesgos. Cambio de gobierno](#)

Si bien, los riesgos relacionados al cambio de gobierno fueron identificados y gestionados con anticipación, el evento podría haber sido incorporado en la matriz inicial, incluida en el ProDoc.

Además, se sugiere contar con acuerdos escritos y firmados por las autoridades competentes, lo cual, si bien no garantiza la continuidad de apoyo a las actividades del proyecto, es una contribución importante. Este aspecto también es recogido por la Revisión de Medio Término del Proyecto como una oportunidad de mejora.

### 6.3. Presupuesto y administración

Lo más importante para la gestión del presupuesto, es contar con una adecuada estimación de costos durante la planificación, así como también, la estimación de un fondo para contingencias. En el Componente de campo se identifican algunas debilidades en términos de costos no presupuestados, como la falta de presupuestación de un/a especialista en comunicación o referente de género. Por otro lado, la selección de 4 establecimientos extra; la necesidad de incrementar el número de jornadas del equipo extensionista destinadas a capacitación; los costos de traslado asociados a la distribución de los extensionistas en distintas zonas geográficas; o la contratación de los dos supervisores de campo.

#### 6.3.1. Revisión presupuestaria

La revisión presupuestaria realizada en el marco de la planificación de la segunda CdA FAO-INIA fue un hito, ya que permitió hacer reasignaciones importantes al Componente 2. Tomando como criterio la apuesta por la calidad de los productos del proyecto, se optó por reducir costos que en la planificación fueron sobreestimados y otros, que fueron justificados como en un grado menor de relevancia como viajes locales e internacionales, etc.

Estos cambios permitieron hacer un plan de recursos, aunque con poco margen de ajuste ya que parte de las reasignaciones que se hicieron hacia el Componente 2, provinieron del fondo de contingencia. De hecho, luego surgieron contingencias vinculadas al tipo de cambio, las cuales afectaron al presupuesto, obligando a buscar nuevos apoyos y fuentes de financiamiento.

En 2022 se obtuvo el apoyo de Nueva Zelanda para la contratación de un equipo de consultores internacionales para desarrollar el Plan Nacional de Mitigación en Ganadería, lo cual fue un logro que permitió atenuar los efectos del tipo de cambio.

Otro aspecto positivo que permitió la planificación de la segunda CdA FAO-INIA fue identificar la necesidad de volver a dialogar con distintos socios del proyecto y esto abrió la posibilidad a nuevas fuentes de financiamiento. Concretamente se generaron entrevistas con los socios planteando las necesidades de recursos que tenía el proyecto, con el fin de explorar posibilidades de financiación.

### **6.3.2. Costos no previstos**

Durante la ejecución del proyecto, se identificaron algunos costos que se debitan del presupuesto del proyecto pero que no estaban identificados inicialmente, se trata de costos de administración, soporte informático, seguro médico, entre otros. Es importante que estos costos sean comunicados durante la planificación, de modo de poder incluirlos en el presupuesto.

### **6.3.3. Administración**

Dada las dimensiones de una organización como FAO, es esperable que la ingeniería de procesos y procedimientos sea compleja, los manuales existentes son herramientas de gran valor, sin embargo, suelen ser lecturas extensas y resultan poco amigables para una persona que recién se incorpora a la organización. De modo que, se identifica la necesidad de tener instancia de inducción a los nuevos ingresos sobre temas varios, como, por ejemplo: en los procesos de selección de personal, qué formatos de TDR que se deben utilizar, restricciones y aspectos a tener en cuenta, procesos de validación, etc. Esto reduciría los tiempos de intercambio entre los equipos de proyecto y las oficinas de FAO, al mismo tiempo que brinda la posibilidad a los/as nuevos incorporaciones, de conocer a sus colegas y comenzar a generar lazos de cooperación.

En relación a los sistemas administrativos como el FPMIS o GRMS, presentan algunas limitaciones en cuanto a diseño, y esto afecta negativamente la usabilidad y la experiencia del usuario. El equipo de coordinación ha registrado varios problemas para acceder a ellos, ya sea por la red de internet desde la que se pretende acceder, o por las contraseñas, dado que estas cambian cada cierto tiempo, y el proceso de solicitud de restablecimiento también suele ser complejo. En este sentido, se identifican oportunidades de mejora en: el diseño visual de los sistemas, la intuitividad de navegación, experiencia de usuario enfocada en tareas; y un sistema de soporte más organizado.

### **6.3.4. Eficiencia de la gestión del presupuesto**

La transferencia de fondos desde FAO al proyecto se dio de manera eficiente tanto en plazos como en lo que respecta a procesos administrativos, y este es un aspecto clave dado que, de producirse retrasos, estos pueden afectar directamente en la ejecución del proyecto. Por lo tanto, es importante destacar el buen funcionamiento en este sentido.

En relación a las transferencias de FAO a INIA, en el marco de las CdA, los procesos son un poco más lentos<sup>30</sup>, aunque no se identifican retrasos significativos en este sentido. Solo se registra un retraso, debido a fallas en la comunicación en el proceso de aprobación y liberación del pago. A modo de recomendación, sería importante que cada

---

<sup>30</sup> Dado que los montos de las CdAs son altos, estos requieren aprobaciones de Roma, entre otros.

una de las personas involucradas en un pago puedan ver todas las etapas del proceso, para poder identificar si hay algún problema o retraso.

De las lecciones aprendidas de proyectos anteriores surgen dificultades para poder procesar los pagos a técnicos externos de acuerdo a los plazos estipulados, en este caso, la agilidad de INIA para el procesamiento de los pagos fue un aspecto positivo que permitió no generar retrasos.

El cumplimiento de los plazos acordados en la CdA del Componente 2 es un desafío complejo que se presentó tanto en la primera CdA como en la segunda. Como se ha mencionado anteriormente, no es claro que los equipos de INIA-FARGO hayan dimensionado la importancia de los entregables.

Las CdA tienen la disposición de que el último pago, luego de entregados todos los entregables, no puede ser menor al 20% del total. Esto puede generar problemas a los proveedores en caso de que no tengan recursos propios para afrontar el último período.

Teniendo en cuenta el cuidado de los vínculos interinstitucionales, se identifica una dificultad por parte del equipo coordinador y de la propia FAO Uruguay para exigir el cumplimiento de plazos acordados. De modo que, el abordaje de estos desafíos debe darse desde las fases de diseño y planificación del proyecto, generando un involucramiento y compromiso con el proyecto.

Para la segunda CdA FAO-INIA, se decidió generar más pagos de menor monto con el fin de poder tener un control mayor sobre el flujo financiero y por tanto incidir en el cumplimiento de los plazos, pero el resultado tampoco fue el deseado.

Para el caso de proyectos que necesiten generar más de una CdA, es importante considerar el período “ventana” entre la finalización de una y el inicio de otra, en el que se detiene el flujo de fondos. Esto es un desafío, ya que de esto puede depender la continuidad en los pagos para ejecutar actividades como jornadas de campo de extensionistas, entre otras. En el caso de GyC, se intentó eliminar o al menos reducir al mínimo este período “ventana”, pero el proceso de discusión y negociación acerca de los entregables llevó más tiempo del previsto y el gap entre las CdA se generó igual. De todas formas, es importante remarcar que, de manera anticipada, se anunció a FAO que se estaba en proceso de elaboración de la CdA con el fin de ir avanzando en los procesos administrativos, si bien en este caso no resultó determinante, para futuros proyectos es recomendable iniciar estas gestiones lo antes posible.

### **6.3.5. Diferencias por tipo de cambio**

Las diferencias por el tipo de cambio fueron una contingencia que afectó el presupuesto, y debieron ser monitoreadas permanentemente. Este problema está vinculado directamente con la moneda en la que se ejecuta el proyecto, y de las conversiones que se dan en el medio. Los fondos otorgados por el GEF fueron en dólares

americanos, sin embargo, FAO tiene la restricción de que los proyectos se deben de ejecutar en moneda local, lo cual determinó eventuales conversiones.

Dados los montos de las CdA del Componente 2, se solicitó un permiso a FAO para poder ejecutarlas en dólares, lo cual fue de gran ayuda, de todas formas, esto no se pudo replicar para la CdA FAO-IPA.

### **6.3.6. Búsqueda de fuentes alternativas de financiación**

El equipo de coordinación generó diversas acciones orientadas a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación que permitieran, por un lado, asegurar el cumplimiento de algunos productos, y, por otro lado, la financiación del taller de cierre del trabajo de campo.

En este sentido se destaca el rol de la Oficial Técnica para acercar al proyecto a posibles nuevos socios y los vínculos nacionales y de la UASSYC con algunos organismos internacionales. Todo lo cual derivó en la financiación por parte del Ministerio de Industrias Primarias de Nueva Zelanda a través del Centro de Investigación de Gases de Efecto Invernadero Agrícolas (NZAGRC) de dicho país, de una consultoría internacional para elaborar el Plan de Mitigación.

Por otra parte, luego del cambio de gobierno en 2019, el proyecto se presentó ante las nuevas autoridades de DGDR, con el fin de presentar los resultados parciales, y buscar un involucramiento. Esto permitió generar sinergias y obtener un apoyo económico para poder cerrar el último año de ejercicio en los establecimientos.

En relación al taller de cierre del trabajo en los establecimientos, el equipo de coordinación mantuvo reuniones con distintos socios con el fin de obtener financiamiento. Con el fin de facilitar la aprobación de estas solicitudes, se optó por dividir los costos por rubro, y de este modo se logró el cofinanciamiento del MGAP y del MA.

Uno de los entregables de la CdA FAO-INIA, que consiste en la realización de un manual que recoge buenas prácticas destinado a productores y trabajadores del sector rural, resultó comprometido debido a la renuncia de la persona contratada para su elaboración. En respuesta, se mantuvieron contactos con INIA y se logró la obtención de fondos extras y aportes en especie para la elaboración de materiales audiovisuales.

## **6.4. Cofinanciación**

Durante la elaboración del proyecto se generaron “Cartas de Cofinanciación” entre el proyecto y algunos socios, en el que se estableció por escrito el monto y tipo de cofinanciación comprometida (en efectivo o en especie). Esto significó un avance en la construcción del vínculo con estos socios, lo cual es positivo, aunque el tiempo transcurrido entre la firma de estas Cartas y el inicio del proyecto atenuó dichos vínculos.

El tiempo entre la firma de las Cartas de Cofinanciación y el inicio del proyecto debería de ser el menor posible ya que de lo contrario se pueden producir cambios que lleven a su desvalorización como instrumento. Para mitigar estos efectos, al inicio del proyecto el equipo de coordinación generó entrevistas con todos los socios cofinanciadores, con el fin de recordar los compromisos y renegociar acuerdos en caso que fuera necesario.

El compromiso de cofinanciación del proyecto, establecido por el GEF es de 9 a 1, lo cual resulta ambicioso y ha presentado grandes desafíos para su cumplimiento. El cambio de autoridades de gobierno en 2019 exigió la renegociación de la cofinanciación con varios socios. Un ejemplo mencionado en otras secciones de este documento es el rediseño del proyecto DACC2, lo cual impactó negativamente en la cofinanciación.

## 6.5. Equipo de coordinación del proyecto

Es interesante reflexionar sobre el equipo central del proyecto, dada la importancia de su rol en el proyecto. Una cuestión interesante con respecto al equipo central del proyecto es si éste debe ser contratado y externo a la institución ejecutora o debe pertenecer a la misma.

Cada opción presenta ventajas y desventajas, si el equipo pertenece a la institución ejecutora, probablemente cuenta con mayor conocimiento de normas y procedimientos internos, así como de la propia cultura organizacional. Además, son parte interesada en que el proyecto tenga éxito, en tanto que también está en juego el prestigio de la institución. Por otro lado, el hecho de que formen parte de la institución ejecutora puede generar conflictos de interés.

De modo inverso, si el equipo del proyecto es contratado de manera externa, deberá aprender normas y procedimientos, y deberá tejer lazos de cooperación con distintos departamentos de la institución ejecutora, pero los riesgos de darse conflictos de interés se reducen significativamente.

Otro aspecto a destacar es que cuando los equipos forman parte de la institución ejecutora, difícilmente están dedicados completamente al proyecto, debiendo dedicar horas a sus tareas cotidianas, lo cual es una limitante grande y es altamente probable que eso luego impacte en el proyecto.

En el caso de GyC, se considera positivo el hecho de tratarse de un equipo externo, ya que permitió adoptar una visión imparcial. Otro aspecto positivo fue el hecho de trabajar de manera presencial en el MGAP, lo cual favoreció generar lazos de cooperación con funcionarios de distintas unidades y direcciones.

El equipo estuvo constituido por consultores/as contratados por FAO, con perfiles específicos para desempeñarse en el marco del proyecto. El ProDoc no establece una figura de “equipo de coordinación”, sino un conjunto de consultores con roles y tareas específicas. Si bien estos roles y responsabilidades se mantuvieron a lo largo del

proyecto, el equipo logró generar un clima de trabajo de confianza y apertura, lo cual permitió que cada consultor/a trascendiera su rol, permitiendo potenciar las capacidades individuales, pero principalmente del equipo. Los perfiles de los integrantes del equipo son todos distintos (agronomía, comunicación, ciencias biológicas, ciencias económicas y sociología), lo cual enriqueció mucho la interdisciplina en el abordaje de situaciones concretas.

El fortalecimiento de este equipo permitió la incorporación de una mirada estratégica y global del proyecto, logrando un fuerte impacto en aspectos como la creatividad, resolución de problemas, monitoreo y la coordinación del proyecto.

La confianza y el respeto por la opinión del otro, son los factores clave para permitir un equipo de coordinación auto organizado. Si bien las habilidades blandas suelen ser un tema relegado ante los aspectos técnicos, se recomienda fuertemente considerar y trabajar en la conformación de los equipos, basándose en valores y una fuerte motivación por los objetivos del proyecto, ya que son las personas las que, en última instancia, provocan los cambios.

## 6.6. Comunicación

Sin dudas, GyC ha tenido éxito en la difusión de las actividades del proyecto, así como en la consolidación de una imagen. Existen numerosos indicadores de esto, como la cantidad de salidas en prensa a través de distintos medios<sup>31</sup>, o hechos específicos como el artículo sobre la historia de vida de una familia productora que fue el primer artículo de Uruguay publicado en la web de FAO internacional, constituyendo un hito.

La comunicación es un área que solía ser desatendida, a la que se destinaban pocos recursos, y esto es algo que comenzó a cambiar hace algunos años, cuando se comenzó a profesionalizar y a priorizar en los diseños de proyectos. Hoy en día, los medios de comunicación permiten amplificar con gran rapidez los contenidos que se pretende difundir, sin embargo, esto viene de la mano de un incremento exponencial de los productos de comunicación, exigiendo a los/as profesionales de la comunicación, adecuar, pensar contenidos dinámicos, de poca duración y con mensajes concisos.

En este sentido, el proyecto elaboró distintos tipos de productos de comunicación, en función del público destinatario, incluyendo: folletos, infografías, audiovisuales, gacetillas, etc.

Por otro lado, es importante destacar las sinergias con distintas instituciones como INIA o Conciencia Agropecuaria para la elaboración de productos específicos, o las coordinaciones y acciones conjuntas a través de redes sociales con MA, MGAP, FAO y FAGRO. Asimismo, se destaca la importancia del uso de los medios locales en la difusión de proyectos con presencia en el territorio.

---

<sup>31</sup> Esta información se registró en la “Planilla de sistematización de prensa” y fue incluida en los reportes.

## 6.7. Intercambio de conocimientos entre proyectos

Es importante destacar los ámbitos de intercambio con otros proyectos, como una oportunidad para salir de la “zona de confort” del proyecto y conocer otras realidades. El equipo de coordinación tuvo la oportunidad de intercambiar lecciones aprendidas con proyectos y equipos de Ecuador, República Dominicana, Costa Rica, entre otros, lo cual fue sumamente productivo.

La posibilidad de intercambio con otros proyectos estuvo facilitada en todo momento por FAO, y se destaca el buen funcionamiento de la mediación entre proyectos. A modo de reflexión, las dinámicas de ejecución de los proyectos a veces van en detrimento de la posibilidad de generar estas instancias o de distanciarlas en el tiempo, con lo cual, no se puede sacar el máximo valor de estos intercambios. Sería interesante pensar mecanismos más institucionalizados que permitan intercambios de manera periódica, en el que se pongan a disposición herramientas estandarizadas y prácticas, y cada proyecto comparta sus experiencias al respecto. La posibilidad de generar un seguimiento acerca de la implementación de determinadas prácticas y compartir las evaluaciones entre proyectos para la recolección de lecciones aprendidas de manera conjunta.

Por otro lado, sería interesante la posibilidad de generar lo que se conoce como una PMO (Project Management Office), consiste en una estructura organizativa que estandariza y facilita la gestión de proyectos, proporcionando, soporte, supervisión y control para los proyectos en curso. Evidentemente sería necesario adaptar esta herramienta, ya que gran parte de estos esfuerzos, ya son realizados. Las oficinas de FAO en cada país proporcionan soporte y seguimiento de los proyectos, FAO RLC facilita la interacción entre proyectos de distintos países, sin embargo, algunas herramientas para la gestión de proyectos, resultan complejas y poco prácticas.

Una de las virtudes de la PMO es la capacidad de centralizar información como: estándares y prácticas de gestión de proyectos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, desarrollo de metodologías, plantillas y herramientas para la ejecución consistente de proyectos<sup>32</sup>.

La PMO puede ser responsable de la asignación y gestión de los recursos necesarios para los proyectos, incluyendo personal, presupuesto y materiales. La posibilidad de generar estrategias de intercambio y contribuciones de recursos podría resultar una alternativa innovadora para apalancar los resultados de los proyectos y ayudar a solventar carencias de recursos.

---

<sup>32</sup> En el presente documento se ilustran algunas plantillas y procesos a modo de ejemplo.

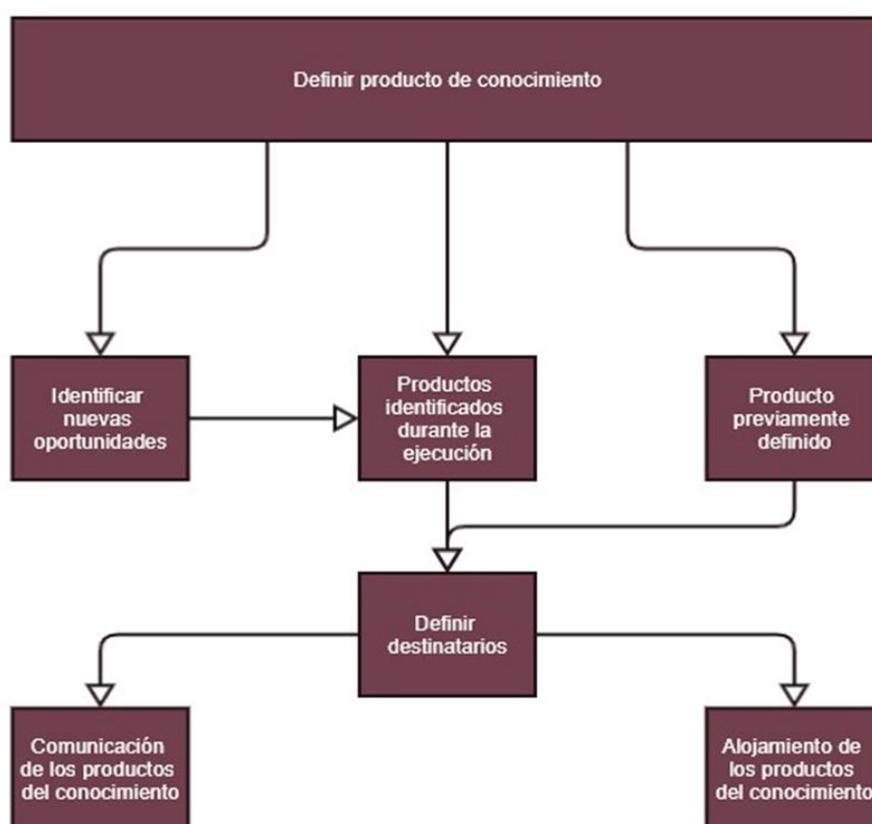
## 6.8. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento, refiere al proceso de crear, utilizar y compartir el conocimiento que se genera en el marco de un proyecto.

La importancia de la gestión del conocimiento en un proyecto radica en varios aspectos clave, pero principalmente, en que permite utilizar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, con el fin de evitar cometer los mismos errores y mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución del proyecto que se está por emprender.

Si bien los productos del conocimiento pueden ser diseñados con anterioridad, siempre surgen oportunidades para construir nuevos, lo cual representa nuevos desafíos, ya que esto requiere de recursos y personas para su gestión. Por mencionar un ejemplo, en el caso de GyC surgió un conjunto valioso de lecciones aprendidas y propuestas de mejora durante los talleres de evaluación y reflexión de equipos del proyecto. Sin embargo, fue muy difícil procesarlas, ya que los miembros de equipos tenían sus horas de trabajo asignadas a otras actividades, lo cual deriva en sobre exigencias para los equipos.

El flujo de trabajo que implica la gestión del conocimiento puede ser visualizado a través del siguiente esquema:



Considerando lo anterior, se recomienda incluir recursos tanto humanos como materiales y económicos durante el diseño y planificación, con el fin de que puedan estar disponibles para gestionar “nuevos productos”.

## Bibliografía

Director-general's bulletin. OPERATIONAL PARTNERS IMPLEMENTATION MODALITY (OPIM). 2015.

[https://intranet.fao.org/fileadmin/user\\_upload/FAO\\_Communications/dgb/dgb15\\_35.pdf](https://intranet.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO_Communications/dgb/dgb15_35.pdf)

Oviedo-García, M. Á., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda, A., & García del Junco, J. (2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volume 23, Issue 1, January–March 2014, Pages 1-10

Prieto, I. (2005). *Gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial.

Roth, A.-N., Calderón, V., Eslava Gómez, A., & López, J. E. (Eds.). (2010). *Enfoques para el análisis de las políticas públicas*. Universidad Nacional de Colombia. ISBN: 978-958-719-616-0.

Stock, I. (2005). APRENDIZAJE A TRAVÉS DE EVALUACIONES EN LAS ONGD ESPAÑOLAS: ¿UNA UTOPIÁ?. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* no 16. Año 2005, pp. 189-207