



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ
TECNICATURA EN DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

Informe Final de Pasantía

Proyecto “Tacuarembó Emprende”
Intendencia Departamental de Tacuarembó-
PRODEMA

Lucía Belén Morales Sanguinet

6º Semestre

2017

Presentación

Este informe tiene como objetivo presentar el resultado final de lo que ha sido mi pasantía como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo, en la Intendencia Departamental, precisamente en la dirección de PRODEMA (Programas de Desarrollo y Medio Ambiente).

La práctica pre profesional se desarrolló en el proyecto *Tacuarembó Emprende*, en un periodo de cuatro meses iniciando el día 22 de Agosto de 2016 hasta el de 5 de Enero de 2017.

Este proyecto es una política departamental implementada para los microempresarios del territorio de Tacuarembó que buscan desarrollar actividades para favorecer su inserción en el mercado de bienes y servicios, donde el mismo les contribuye un apoyo económico y técnico de acuerdo al rubro a desempeñar.

En esta pasantía estuve guiada por tres referentes: por parte de la organización en la cual trabaje me acompañó el director del proyecto el Ing. Carlos Menéndez, el cual es el sub director de PRODEMA; el referente académico fue el Lic. Emilio Fernández, y en el acompañamiento de la elaboración de informe y seguimiento de pasantía estuvo el Lic. Fernando Pintos.

La pasantía tuvo por objetivo realizar una investigación y análisis de los impactos que tiene dicho proyecto en la población a la cual atiende (microempresarios urbanos, suburbanos y rurales). En particular, observar si el mencionado proyecto favorece el asociativismo y que resultado pueden obtener los productores al formar parte del mismo. En relación a mi aporte como estudiante, brindé y brindaré al finalizar la carrera un insumo teórico- práctico hacia la institución.

Las actividades realizadas consistieron en participar en jornadas de integración, las cuales se trabajaron en conjunto con asistentes sociales, realizadas para los mismos productores. De esa manera se produjo una familiarización con los mismos.

También realicé entrevistas puntuales a una muestra acotada de productores; así como también al subdirector de PRODEMA para recabar los datos necesarios para el análisis. Al mismo tiempo, en el transcurso de los cuatro meses me enfoqué en la búsqueda de datos metodológicos y antecedentes del proyecto para la elaboración teórica del informe final.

Finalizando debo agradecer a quienes colaboraron de alguna manera en la elaboración de este informe, tanto de forma teórica como práctica; a los productores que asistieron a las jornadas que colaboraron con sus aportes y experiencias para brindarme información; a la Intendencia de Tacuarembó que me brindó el espacio para realizar esta práctica; y a los docentes referentes que me acompañaron en el proceso en la elaboración teórica del informe y en las recomendaciones realizadas en cada instancia necesaria.

Marco Teórico

Cuando nos referimos a temas de desarrollo, sabemos que existen múltiples conceptos, los cuales son elaborados desde una gran variedad de dimensiones, tratando de rescatar las ideas principales que el mismo concentra.

El concepto de **desarrollo** es muy complejo, el cual abarca múltiples dimensiones: sociales, políticas, culturales, económicas. También es un concepto en el que se necesita tomar un posicionamiento a la hora de estudiarlo, tanto de una perspectiva individual, grupal o local; es un término interdisciplinario porque se requiere de un encuentro de saberes, es necesario una variedad de herramientas para analizarlo y explicarlo que una única disciplina no las podría brindar.

El desarrollo “significa lograr una creciente eficacia en la manipulación creadora de su medio ambiente, tecnológico, cultural y social así como sus relaciones con otras unidades políticas y geográficas” (Sunkel y Paz, 1991). Se plantea por parte de estos autores que es un proceso de cambio social, en el que tiene como finalidad obtener la igualdad de oportunidades sociales, políticas y económicas tanto para las naciones con niveles inferiores, como para las que poseen un patrón superior de nivel de bienestar material.

Estos autores señalan también la relación que el término desarrollo tiene con algunos conceptos similares al mismo, muchas veces se los utiliza como sinónimos; uno de ellos es el crecimiento, pero aquí se apunta a una visión más que nada macroeconómica, a la acumulación de capital. Otro es el de progreso, éste hace referencia a las innovaciones que se deben de incorporar en los sistemas de crecimiento.

Este concepto se comenzó a manejar con un fuerte énfasis a partir de la segunda post-guerra, en relación a las teorías del “teorías del desarrollo”; pero anteriormente en los siglos XVIII y XIX comenzaron las primeras iniciativas del manejo del mismo, en el momento en el que

comenzaron las preocupaciones por las causas, consecuencias y perspectivas del análisis del crecimiento económico que podría tener a largo plazo.

Este tema surge debido a los cambios que estaban ocurriendo debido a la Revolución Industrial, a causa de nuevas innovaciones, aumentos en la producción y crecimientos en el mercado del trabajo. Se produjo un desarrollo en el transporte ferroviario; surgió también la sustitución de la mano de obra manufacturera por máquinas industrializadas, el artesano pasó a ser un obrero, también se generó una concentración de la población rural en el medio urbano a causa de estas industrias y hubo una alta innovación en los sectores de agricultura y ganadería.

Es así entonces que “en las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, la forma de concebir el desarrollo fue cambiando. Desde su origen, marcado por las divisiones del mundo de la posguerra, hasta la crisis de mediados de la década del setenta, la noción de desarrollo se ha ido adaptando a los vaivenes socioeconómicos de la segunda mitad del siglo XX.” (Arocena José, 2002)

Como lo he mencionado anteriormente, el concepto de desarrollo es un concepto multidimensional, pero también existen otras perspectivas en las cuales puede ser analizado, como lo local, lo regional, y territorial. En esta oportunidad me enfocaré en lo primero, donde lo analizaré desde un nivel macro como desarrollo local en sí, luego en un nivel meso y micro.

El concepto **de desarrollo local** hace referencia a un proceso de cambios, de aprovechamiento de los recursos de un determinado territorio, con su población característica en un entorno específico en el que afecta directamente a la población de ese mismo lugar. Se debe pensar en lo local como una modalidad de perspectivas para analizar, porque es el contexto en el que los agentes territoriales construyen su desarrollo a partir de sus capacidades.

“El desarrollo local es un enfoque territorial de “abajo-arriba, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisiones del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local”. (Albuquerque, 2007). En el momento de buscar mecanismo que impulsen el desarrollo local, siempre se debe tener en cuenta las políticas de Estado, y las decisiones que el mismo toma, si bien se realizará cambios a nivel micro, no se debe dejar de lado las políticas macro que son por las cuales nos regimos como país.

Estos procesos de desarrollo local permiten identificar cuáles son las capacidades insertas en el territorio, las nuevas innovaciones, la articulación existente entre los actores para poner en marcha nuevos cambios para el territorio. Así mismo también una forma de poder apostar a los nuevos emprendimientos que en los territorios surgen impulsando la innovación para una mejora en su desarrollo económico, con la intervención de los actores y el apoyo institucional tanto pública como privada.

En este nivel, “meso”, se analiza los métodos que tiene la organización en articular y generar las herramientas necesarias para brindarle a la población la oportunidad de integrar el mercado de bienes y servicios a través del emprendedurismo, lo cual es uno de sus objetivos en este proyecto.

Las autoridades institucionales son los responsables de generar programas o nuevos emprendimientos que permitan que la población desarrolle sus capacidades, para ello también se debe de fomentar lo cultural de dicha población, apostar a las nuevas innovaciones tecnológicas, a las relaciones sociales, a la creación de redes, etc; se debe establecer los medios necesarios para brindarle a la población una mayor oportunidad de trabajo y asegurarles una mejor calidad de vida, para así mejorar el desarrollo local de dicho territorio.

“El fomento de las microempresas y pequeñas empresas locales y la capacitación de recursos humanos según los requerimientos de innovación del sistema productivo local son parte fundamental de las estrategias de desarrollo local”. (Albuquerque, 2007)

“El gobierno local puede actuar como “catalizador” de iniciativas originadas en la sociedad civil, pero no es suficiente esperar a que tales iniciativas sociales se produzcan por generación espontánea. Articular actores sociales requiere también ejercer liderazgos, y los gobernantes locales pueden asumir ese papel de líderes, tomando iniciativas que promuevan la asociación comunitaria, diseñando y proponiendo a la sociedad proyectos que potencien los recursos endógenos; proyectos que una vez puestos en práctica arrojen resultados positivos, capaces de producir un efecto de demostración que posibilite a la sociedad valorar el capital social como recurso para mejorar su calidad de vida” (Tecco Claudio, 2006). En este caso la institución que procura intervenir en este proceso de desarrollo local fomentando y apoyando el emprendedurismo es la Intendencia Departamental, precisamente la dirección de PRODEMA.

Ésta Dirección “ejecuta políticas para facilitar la descentralización territorial con el fin de promover en el territorio procesos de desarrollo sustentables tendientes a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los pobladores”. (Artículo de Revista Digital. Tacuarembó 2030, 2015) (Bornia Gustavo, 2015)

Los temas de agenda que esta dirección se planteó aún no fueron aprobados de manera definitiva ni tiene la opinión pública, ya que muchos de ellos aun están en resolución y se está trabajando en las líneas estratégicas.

En lo que respecta a este periodo de gobierno, serán abarcados desde diferentes dimensiones, como el empleo, cadenas de valor, medio ambiente, y las MYPES, desarrollo rural y desarrollo rural interior.

“Con respecto al primero los objetivos que se plantearon contribuyen a la mejora en las políticas y la coordinación en los programas para mejorar el autoempleo, mejorar la calidad del empleo existente, etc.

En relación a lo segundo, el objetivo es promover las cadenas de valor departamentales y regionales para aprovechar los recursos económicos a nivel territorial. En lo que respecta a los objetivos de Medio Ambiente buscarán contribuir a la gestión ambiental mediante la educación y concientización, liderazgo de la coordinación interinstitucional, y las acciones para los cuidados de recursos naturales, etc.

Las MYPES buscaran mejorar las herramientas que se le brinda como apoyo a los emprendedores, artesanos con énfasis en zonas barriales y pequeñas localidades del departamento; en Desarrollo Rural se buscará ampliar la cobertura y sectores a los que llega el programa de desarrollo rural; y en Desarrollo Territorial Interior se buscara promover la agenda de desarrollo territorial en las localidades del interior del departamento con la coordinación de actores locales”.(Tacuarembó Planificación Estratégica , 2016)

Este proyecto está directamente destinado al emprendedurismo local, el cual brinda apoyo financiero, bienes para la producción de los emprendedores, servicios de apoyo a la construcción de estructuras de producción, seguridad alimentaria, generación de hábitos de trabajo, incorporación de conocimiento (mejorando las micro empresas).

Dentro de los créditos, también están los que son destinados a la reconstrucción y mejoras de las viviendas rurales. Además brinda capacitación a través del apoyo técnico a los emprendedores, en los rubros en los cuales estos se manejan como: madera, vestimenta, construcción, alimentación, artesanal, apicultura, horticultura y metal mecánico. (Menéndez Carlos, 2008)

En un tercer nivel más “micro”, se analizará al emprendedor como individuo y las relaciones que este establece con sus pares y la organización, el cual es uno de los objetivos de la misma, lograr la integración de sus productores, usando diferentes métodos como las jornadas de integración por rubros.

En líneas más generales, emprendedor es aquel individuo que se compromete con lo que hace, que va en busca de las oportunidades, y está abierto a los cambios, por lo general suelen ser

positivos. Los emprendedores como actores sociales, son fundamentales para poder llevar adelante un proceso de desarrollo local en su territorio. Deben buscar la manera de detectar cuales son las fortalezas y debilidades del mismo y generar las redes necesarias para llevar a cabo el proceso para así mejorar sus condiciones como emprendedores y la mejora de la calidad de vida de la población.

Las relaciones que se establecen entre los mismos fueron logradas debido al proceso que el proyecto ha tenido y ha provocado que los emprendedores se vinculen e interaccionen entre sí.

De acuerdo a la idea que plantea el autor Villasante (1998), para poder estudiar estas relaciones es necesario el construir un “mapeo” de lo que piensa y hacia donde se inclina cada decisión del individuo, y por lo tanto analizar las posibles estrategias a realizar en un futuro. Estas relaciones no solamente se dan en una cuestión de status-rol. Esto permite que aumenten las posibilidades de participación, en la que se enriquecen las potencialidades de cada uno.

“Para poder establecer un proceso de seguimiento de estas redes, lo primero es hacer un cuadro interpretativo o matriz donde nos entren las que suponemos que son las principales variables. Contar con un grupo inicial de colaboradores voluntarios que sean informantes con quienes intercambiar la marcha de la investigación puede demorarnos algo de trabajo, pero la investigación/programación va a ganar sin duda en precisiones y contrastes.” (Villasante Tomás, 1998, 95)

“Es decir, podemos empezar por un taller donde reunamos a aquellas personas con quienes poder hacer el primer “mapeo” de la situación: identificar algunos intereses estructurales condicionantes, y los objetivos declarados de unos y otros, y dentro de esa matriz ver como se vienen moviendo las distintas redes de cotidianidad y conjuntos de acción.” (Villasante Tomás, 1998, 95)

A través de la construcción de las redes, se permite la formación de los conjuntos de acción, estos serán el resultado de esas redes que tienen un objetivo común planteado, donde actúan en conjunto la asociación civil, instituciones gubernamentales, ONG, etc, permitiendo así una apertura a espacios de intercambios, creativos y participativos para cumplir estos objetivos.

Esto tiene una fuerte vinculación con el capital social de un territorio, donde a través del emprendedurismo se logra esa permanencia y construcción de capital.

El **capital social** “es la suma de recursos reales o potenciales que se vinculan a la posesión de una red duradera de relaciones de conocimiento y reconocimiento mutuo –afiliación a un grupo- más o menos institucionalizadas que le brinda a cada uno de los miembros el respaldo del capital socialmente adquirido” (Bourdieu, 1986)

Este tipo de red que genera el capital social puede ser medida desde un ámbito tanto institucional (entre organizaciones y sus actores) como implícita (entre amigos, la familia, etc). Cada individuo tiene la posibilidad de optar cuales son las redes a las cuales desea manejarse.

Esto permitiría una mejora para el desarrollo local, porque esas redes que se establecen serán los conectores para nuevos emprendimientos y para la cooperación entre esos actores, siendo más fácil la detección a sus problemas y la solución a los mismos y eso permitirá una mejora en la calidad de vida de las personas. Este relacionamiento, la creación de confianza, de compromiso de participación y la comunicación aumentan las potencialidades de la población de un territorio.

Haciendo mención a las dimensiones en las que he analizado el concepto de Desarrollo Local, para que el mismo pueda llevarse a cabo se debe lograr que los tres niveles de análisis: macro meso y micro se complementen; comenzando por la detección de las capacidades que existe en el territorio; una gestión y planificación de proyectos y políticas a implementar hasta la vinculación e inclusión de los actores locales; estas actividades contribuirán a la articulación existente entre esos tres niveles.

Es importante destacar que el desarrollo local no es únicamente crecimiento económico, sino también un crecimiento social y cultural, en el que se requiere una acción colectiva de todos los actores; es por eso que es muy importante detectar cuales son los actores claves de un territorio, aquellos que estén dispuestos a impulsar políticas y procesos de desarrollo local. Se debe de generar la iniciativa por parte de la población (actores sociales) de transmitir sus necesidades y propuestas de solución a esas necesidades a los niveles superiores, generando los vínculos y redes necesarias para gestionar y promover un desarrollo del territorio, en el que sea fomentado y articulado por todos.

Actividades Desarrolladas.

Esta pasantía, cursada en la Intendencia Departamental de Tacuarembó, en la Dirección de PRODEMA, tuvo como objetivo principal el analizar cuál es el impacto que ha tenido en el territorio el proyecto; por lo tanto implicó asistir a las actividades que desarrolla la misma, así como también para brindar mis insumos como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo, de apoyo, observación y análisis de las jornadas de integración planificadas para los mismos.

Estas jornadas apostaban a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de sus emprendedores, mejorando la integración social entre ellos, fomentando así el desarrollo local del departamento a través de la generación del autoempleo.

Ésta pasantía ha tenido comienzo el 22 de agosto de 2016. Comenzó acordando una primera reunión para resolver los temas a tratar en la misma y las actividades a desempeñar, así como ésta instancia el Subdirector de PRODEMA me brindó material con información sobre el proyecto a trabajar.

Mi labor consistió en realizar un informe analizando el impacto que ha tenido el proyecto “Tacuarembó Emprende” en el desarrollo del departamento de Tacuarembó, puntualmente en la población a la que atiende. Por lo tanto participe como observadora a tres jornadas de

integración que se realizaron durante este período con los beneficiarios a los que se dirige este proyecto.

Estas instancias iban a estar acompañadas por las Asistentes Sociales del área de Desarrollo Social de la IDT, siendo estas las dinamizadoras de las jornadas; también se contaría con la presencia del Director y Subdirector de la dirección y funcionarios administrativos.

Las mismas permitirían brindar el espacio para que los productores de distintos rubros se pudieran conocer y saber cuáles son sus necesidades y sus realidades, así como también para que a la hora de votar quienes integraran su comité de crédito tenga algún conocimiento de los mismos.

El 2 de setiembre fue enviado mi plan de trabajo con la propuesta pensada y los objetivos a cumplir al referente institucional, en este caso el Ing. Carlos Menéndez, luego de haber sido corregido por mi tutor el Lic. Emilio Fernández en conjunto con la coordinación de la carrera. Mi rol dentro de la Dirección ha sido el de realizar un acompañamiento en estas jornadas, donde las dinamizadoras principales fueron las asistentes sociales. Por mi parte constaría en realizar un estudio sobre el impacto que ha tenido dicho proyecto en sus beneficiarios y en el aporte que le ha brindado al desarrollo local del departamento, donde muchos de los datos serán recabados a través de lo obtenido en estas jornadas.

Dentro de la Dirección me he manejado directamente con el subdirector de la misma, el cual ha sido mi referente institucional, el Ing. Menéndez. Hemos hablado sobre temas de las jornadas, de cómo ha sido proceso del proyecto, sus comienzos, etc.

También me ha brindado una guía en lo que tienen que ver con la elaboración de dicho informe, y me ha proporcionado aportes teóricos propios y secundarios que él ha manejado en temas de desarrollo que enriquecerían y aportarían al informe.

Primera jornada de integración:

El día 15 de octubre se llevó a cabo la primera jornada de integración de productores hortícolas y apícolas. La misma consistió en una jornada de análisis de avance del proyecto, mencionando así las fortalezas y debilidades que ha tenido la intervención de la dirección.

La primera actividad de la jornada constó en una ronda de presentación por parte del subdirector de PRODEMA Ing. Carlos Menéndez, y el Director Dr. Julio Cardozo, en el que explicaron el motivo de estas jornadas y las actividades que se llevarían a cabo. También tuvo lugar una presentación por parte de las asistentes sociales y dieron lugar para que los productores se conozcan y estuvieran al tanto de que estaría trabajando con ellos, como pasante de la UdelaR.

Para la segunda actividad de la jornada se implementó la metodología de integración de equipos de acuerdo a los rubros, en la que los treinta y ocho productores que asistieron se tuvieron que dividir respectivamente. En cada equipo se trataba de comentar las dificultades que cada uno tiene respecto al rubro, y características del mismo, finalizado debían expresar para todos los participantes lo comentado internamente. En líneas generales, las mesas concordaron en las dificultades que presentaban para trabajar las características del mismo.

Una de los aspectos que reiteradas veces fueron nombrados en esta instancia, fue la falta de asistencia técnica en muchos aspectos, en el que destacaron que era un punto ausente que notaban del proyecto, ya que muchas veces necesitaban de conocimientos y acompañamiento técnicos para aplicar en sus trabajos.

También destacaban la “importancia que tienen estas jornadas de integración, que permiten socializar entre ellos, compartir experiencias que quizás los ayude; así como también destacan la gran orientación que reciben desde la oficina de PRODEMA, y las características del crédito al que acceden, flexibilidad y bajo interés”. (Asistentes Sociales, 2016. Informe Jornada PRODEMA)

Aspectos observados:

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Los productores expusieron que comentaron entre ellos sus experiencias, problemas laborales, etc.	Destacaron que necesitaban acceder a menores costos para productos de cosecha, sombrillas, herramientas de protección.	Se manifestó que se necesitaría mayor asistencia técnica, en donde deben de capacitarse para una producción a mayor escala.
Detectaron la necesidad en común de una capacitación a mayor escala por parte de PRODEMA (para tierra, etc)	Destacan la inversión que pueden hacer gracias a los créditos	
Mayor presencia de Técnicos		
Mayores instancias de integración entre los productores.		

Fuente: elaboración propia.

Por parte del sub director se plantearon algunas respuestas a los planteos:

“No se puede tener un técnico para cada uno, la asistencia que se brinda no es de forma directa sino de asistencia mediante grupos, debido a la cantidad de productores que asiste el proyecto. No hay posibilidades técnicas de abordar todo” destacó Menéndez. También mencionó que se buscará en la medida de lo posible brindarle la solución a los problemas planteados.

- En relación a los aspectos aprendidos en ésta jornada, he notado el interés que le han brindado a esta instancia los productores. Uno de los aspectos que predominaron en ésta jornadas fueron sus exposiciones. Las mismas permitieron detectar algunas de las necesidades que cada uno tiene, de lo importante que es para ellos la intervención de los técnicos en sus trabajos ya que fue uno de los aspectos que más destacaron y reclamaron, el que es necesario brindarle ese apoyo. También observé que tienen un interés personal de crecer como productores, pero para ello necesitarían las

herramientas suficientes para que a lo largo del tiempo sean capaces de resolver sus problemas y buscar otras alternativas que los beneficien más aún, así sean otros créditos u otras asistencias.

- También he podido observar que se debe de trabajar en conjunto para que estas decisiones y posibles soluciones que ellos brindaron sean más considerados por autoridades del proyecto.
- Otro aspecto a destacar es que los productores no se sienten como actores claves del proyecto, por lo tanto no toman la cercanía ni la vinculación necesaria para conocer más del mismo e involucrarse con sus pares , ya que el proyecto fue creado para ellos, donde el objetivo principal es su beneficio.

A partir de estas instancias se ha logrado que ellos adquieran mayor participación e involucramiento con el proyecto y productores, y comunicaron que por parte de la dirección deben realizar más instancias como éstas para que se generen redes de ayuda entre ellos, convocando e involucrando también a los demás productores ya que a las jornadas asistieron una minoría de cada rubro

- Por otro lado analizando los datos de las encuestas, el 63% de los productores no han contestado si sus ingresos son únicamente mediante este su emprendimiento; debiéndose quizás a que los mismos no tengan únicamente este ingreso, pero no quieren manifestarlo temiendo a que sea algún obstáculo para obtener futuros créditos del proyecto. Debería haber sido mejor esclarecido por parte de la Dirección por qué la importancia de recabar esos datos, generando mayor confianza con los productores.

Segunda jornada de integración:

Esta jornada se llevó a cabo el día 21 de noviembre de 2016, en la que en esta oportunidad participaron microempresarios (servicios y alimentación). En la misma estuvieron presentes las asistentes sociales de la dirección de Servicio Social de la Intendencia, el sub director de PRODEMA, y el equipo administrativo de la misma.

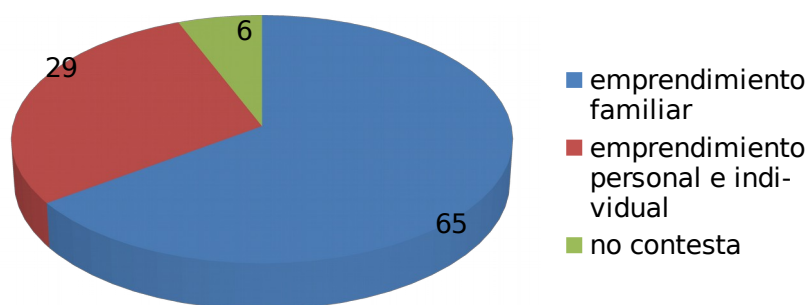
Dicha jornada constó, al igual que la anterior en realizar un análisis de avance del proyecto, con sus fortalezas y debilidades. La primera actividad, consistió en una ronda de entrevistas individuales a los productores (formulario), realizadas por parte de las asistentes sociales de la Dirección de Desarrollo Social, luego de eso se dividieron en grupos para discutir la pauta, al finalizar la jornada cada equipo expuso lo discutido.

Se buscaba recabar mediante el formulario individual información sobre el tiempo que cada microempresario le dedicaba a su rubro, y las características del mismo. Además, sobre la antigüedad tiene en el proyecto, y localidad. Si ha contribuido el proyecto económicamente en los ingresos familiares, si tienen los productores otros ingresos a parte de este rubro. Por otra parte también se buscaba saber si la actividad que desarrollaban era familiar, o estaba asociado con otros, u organizaciones.

Lo que se pudo obtener de acuerdo a este cuestionario fue que el tiempo dedicado al rubro era muy variado, había emprendedores que le dedicaban prácticamente todo su día (15 hs diarias), como otros que lo practicaban en su tiempo libre. Pero en términos generales los microempresarios le dedican a su rubro entre 3 a 8 hs diarias.

En relación a si la actividad era familiar o era en sociedad con otros, se contestó lo siguiente:

Emprendimientos

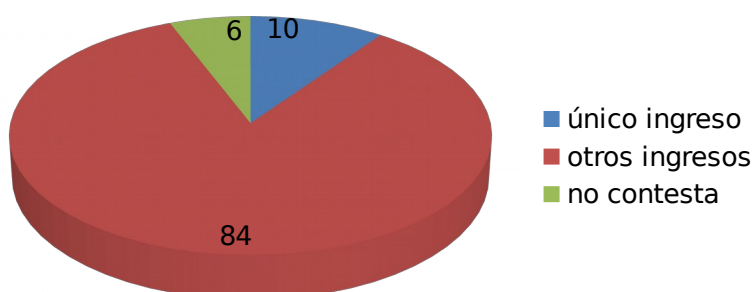


Fuente: “**Jornada de integración con microempresas: servicios y alimentación, 2016. Desarrollo Social**”

“En los rubros personales fueron mencionados los dulces, conservas, amplificación de sonido, Tienda, mercería, etc. Mientras que en el emprendimiento familiar se destacan envasados dulces y conservas, tornería, rotisería, jardinería, comercio, costuras, etc”. (1º Encuentro con microempresas: servicios y alimentación, 2016)

También se obtuvieron los datos en relación a los ingresos que tenían de acuerdo a la actividad, si era el único ingreso que tenía y de que monto aproximado era el mismo, si recibían jubilaciones, pensiones, etc.

Ingresos de Productores



Fuente: “**1º encuentro con microempresas: servicios y alimentación**”,2016. **Desarrollo Social**”

Aspectos observados en el plenario:

Grupo 1 (servicios: agro y electricidad, carpintería, jardinería, pinturas, artesanías, comerciante-distribuidor)	Grupo 2 servicios y alimentación	Grupo 3: (Alimentación: conservas, gastronomía, carnicería, rotisería, elaboración de dulces y helados, etc)
<ul style="list-style-type: none"> • Los microempresarios de ésta área manifestaron que gracias a los créditos del proyecto, pudieron adquirir herramientas para el trabajo. • También la posibilidad que han tenido de la inserción laboral y que al poseer herramientas se maneja un mejor nivel adquisitivo \$. 	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo 2 en este caso servicios y alimentación, manifestaron algunas debilidades que creen del proyecto como que se debe aumentar el monto del crédito. Donde proyectan: el monto del crédito da seguridad para avanzar • Aumento del monto de acuerdo a antigüedad. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el grupo 3 del área alimentación expusieron que PRODEMA les ha brindado apoyo a la venta en el emprendimiento (frascos, maquinaria)
<ul style="list-style-type: none"> • Destacan el apoyo y la facilidad con que acceden a las maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • También la idea de generar redes entre ellos para asistirse. (para generar inclusión) • Mayores capacitaciones para organizarse mejor 	<p>Destacaron aspectos positivos del rubro como que se cuenta con el apoyo de las familias para las ventas; pero como negativo que muchas veces son actividades zafarles (dulces)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • También mencionan que buscan un mayor apoyo con respecto al control luego de adquirir la maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias para el proyecto: diversificación del crédito, aumentar montos y cuotas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecciones: contar con el apoyo de la dirección para lanzar una marca única de ellos; de productos naturales para vender de forma nacional. • Contar con una sala de elaboración • Contar con un control de higiene para la venta de productos de manera adecuada. (Brindar calidad)
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores capacitaciones: de venta y uso de maquinaria. Estudios de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premiar los buenos pagos 	<p>Mayor apoyo ya que algunas actividades son zafarles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar rango de préstamos, y crear una red para comunicarse entre todos. • También ser visibles para otras instituciones y que los tengan en cuenta a la hora de necesitar ese tipo de servicios. • Futuras proyecciones como el de: ampliar el rubro y el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de rubros 	

Fuente: elaboración propia

Debido a todos los planteos e inquietudes que se manifestaron en la siguiente instancia, por parte de los productores, la dirección de PRODEMA, precisamente el sub director quien estaba presente, mencionó lo siguiente: “El crear una marca única es complicado, y hay que llevarlo con calma, es una buena idea pero hay que estudiarlo. También pensamos en brindarles cursos de administración para que tengan un mejor manejo en sus negocios pero los presupuestos que hemos recibido hasta el momento son muy altos, vamos a seguir buscando para brindarles soluciones”, resaltó el Ing. Menéndez

En líneas generales “Observamos que en la mayoría de las situaciones se trata de emprendimientos familiares donde cuentan con ayuda de la pareja, hijos etc., la mayoría de ellos evalúa como muy positiva en relación al proyecto, así como también manifiestan la contribución de la actividad que desempeñan sea esta servicios o alimentación positivamente a sus ingresos familiares, de una u otra forma sea a través de la venta de los mismos, por ofrecer determinado servicio como cortar pasto o por autoconsumo de sus productos”. (1° encuentro con microempresas: servicios y alimentación, 2016) Desarrollo Social.

También en términos grupales, los microempresarios presentan que necesitan más instancias de intercambios como estas, que permitan fortalecer al proyecto, y crear una mayor unión entre ellos para así ayudarse entre ellos.

Tercera Jornada de Integración

En esta tercera jornada de productores se realizó el día 16 de diciembre de 2016, a la que asistieron productores rurales de diferentes rubros, el sub director y administrativos de PRODEMA y asistentes sociales de la dirección de DIDESOL (Dirección de Desarrollo Social).

La modalidad de trabajo en esta instancia fue la misma que las anteriores. Se comenzó por una explicación de para que se realizan estas jornadas por parte del Ing. Menéndez. Luego se continuó con una ronda de entrevistas individuales por parte de las asistentes sociales para recabar datos necesarios para la dirección y así mejorar el proyecto; y luego de ello se trabajó en tres sub grupos entre los productores, que en este caso concurrieron un total de veinte personas aproximadamente.

En el momento en el que los productores trabajaban en sub grupos, pude entregar en cada mesa un formulario con preguntas para que uno de los integrantes lo contestara; la misma tenía como fin conocer con mayor profundidad algunos aspectos de los productores y que tan relevante era el proyecto “Tacuarembó Emprende” para ellos. En esta ocasión únicamente pude realizar tres entrevistas.

En relación al cuestionario que realizaron las asistentes sociales, el mismo buscaba recabar algunos datos como por ejemplo el tiempo dedicado por cada productor al rubro, las características que destacaban del mismo. Si el proyecto había contribuido económicamente al ingreso familiar, y si tenían ingresos extras, etc.

Aspectos observados en el plenario:

Grupo 1 (ganadería, ovino, plantaciones, cría de cabras)	Grupo 2 (ganadería, lechería, fruticultura)	Grupo 3 (ovinos, ganadería)
<p>Los productores en este sub grupo destacaron algunas fortalezas de sus rubros, y los beneficios que han obtenido como por ejemplo: -Contar con maquinaria (gracias al proyecto). -Se ha apostado a un nuevo rubro (cría de cabras). – se encuentran ubicados cerca de la ciudad. –Tienen experiencias en ganadería.</p>	<p>Éste sub grupo de productores planearon algunos aspectos positivos del proyecto como por ejemplo que el mismo es accesible, tiene un bajo interés en los créditos que brinda, permite cubrir las necesidades de los productores y tiene una diversidad de rubros dentro de él.</p>	<p>El tercer grupo de productores mencionó algunas características positivas que les brinda el crédito, ej.: - sus créditos son fáciles de obtener, rápido y con bajo interés; - flexibilidad para brindarlo (garantía) -Sugieren que les brinden más flexibilidad a los que ya tienen experiencia en el crédito (antigüedad)</p>
<p>Han planteado algunas debilidades que presentan en sus rubros, como por ejemplo: -las condiciones climáticas a veces desfavorables. –Poco conocimiento del rubro (cabras) en la sociedad. –muchas veces no se cuenta con las instalaciones adecuadas. –Poca mano de obra. –Problemas sanitarios (garrapatas).</p>	<p>También han planteado algunas debilidades como por ejemplo que los montos que brindar muchas veces no son suficientes, sugieren aumentarlos y dar más plazos para pagar.</p>	<p>-Aspectos negativos o debilidades: consideran que por parte de la dirección deben de brindar mayores plazos para pagar los créditos. (ej.: 2 años)</p>
<p>También estos plantearon algunas proyecciones a futuro de acuerdo a su rubro, contando con el apoyo de la dirección: -aumentar la producción. – insertarse en el mercado (leche de cabra). – continuar con el rubro a pesar de las dificultades que se presentan actualmente. – Mejorar la genética. – Mejorar la calidad de la producción.</p>	<p>Al igual que el grupo anterior plantearon algunas proyecciones a futuro como por ejemplo aumentar stock ovino y diversificar más el rubro.</p>	<p>Las proyecciones que pensaron se basaron en poder continuar cada con su rubro, pero contando con un mayor apoyo de la Dirección en términos monetarios, al igual que apoyo técnico.</p>

Fuente: Elaboración propia

Algunas consideraciones finales que se realizaron en esta ocasión, fueron sugerencias para próximas jornadas que se podrían realizar en este año; como por ejemplo que cada instancia estuviera considerada por rubro específico, no solo por sector.

También se planteó la necesidad de que los productores requieran mayor apoyo técnico, para solucionar cuestiones que le van surgiendo a lo largo del año a cada productor.

Manifestaron que estas instancias son muy enriquecedoras, en el que permite entre ellos conocerse y brindar ideas para actuar en conjunto y ayudarse mutuamente; saben que las mismas se realizaron con el fin de mejorar el proyecto brindándole los datos a la Intendencia, pero que cambiarían la dinámica para que se compartan más experiencias entre productores y no tanto para contribuir únicamente con la dirección.

Por mi parte, como estudiante de la tecnicatura y pasante, pude realizar tres entrevistas en esta jornada, una por mesa. Las mismas me permitieron recabar algunos datos más personalizados de cada productor. Estas constaban en saber sexo; edad (rangos de edad descriptos en el formulario); lugar de residencia; nivel educativo; si cada productor era propietario o no del lugar en el que trabajaba; a que destinaban los fondos del proyecto; el por qué eligieron el proyecto; si acceden a otras fuentes de financiación; cuantas veces solicitaron el créditos; cuantas veces necesitaron asistencia técnica, entre otras informaciones.

Finalizando esta jornada, tanto las asistentes sociales como un integrante del equipo de PRODEMA, comentaron que todas las propuestas planteadas serán estudiadas en la dirección con el fin de mejorar el proyecto y brindarles las respuestas correspondientes.

Análisis Organizacional

De acuerdo al artículo 262 de la Constitución, “El Gobierno y la Administración de los Departamentos, con excepción de los servicios de seguridad pública, serán ejercidos por una **Junta Departamental y un Intendente**. Tendrán sus sedes en la capital de cada Departamento e iniciarán sus funciones sesenta días después de su elección...” (Constitución de la República, 1996, Reforma Constitucional)

La Intendencia Departamental de Tacuarembó actualmente se encuentra bajo la administración del Dr. Eber Da Rosa Vázquez, quien fue electo para ocupar ese cargo durante el periodo 2015-2020. La secretaria general de la intendencia se encuentra a cargo del Dr. José Omar Menéndez. El Prosecretario General es el Dr. Juan Manuel Otegui; y la Coordinación de Municipios está a cargo del Dr. Gustavo Ramos. La misma cuenta con diez Direcciones Generales.

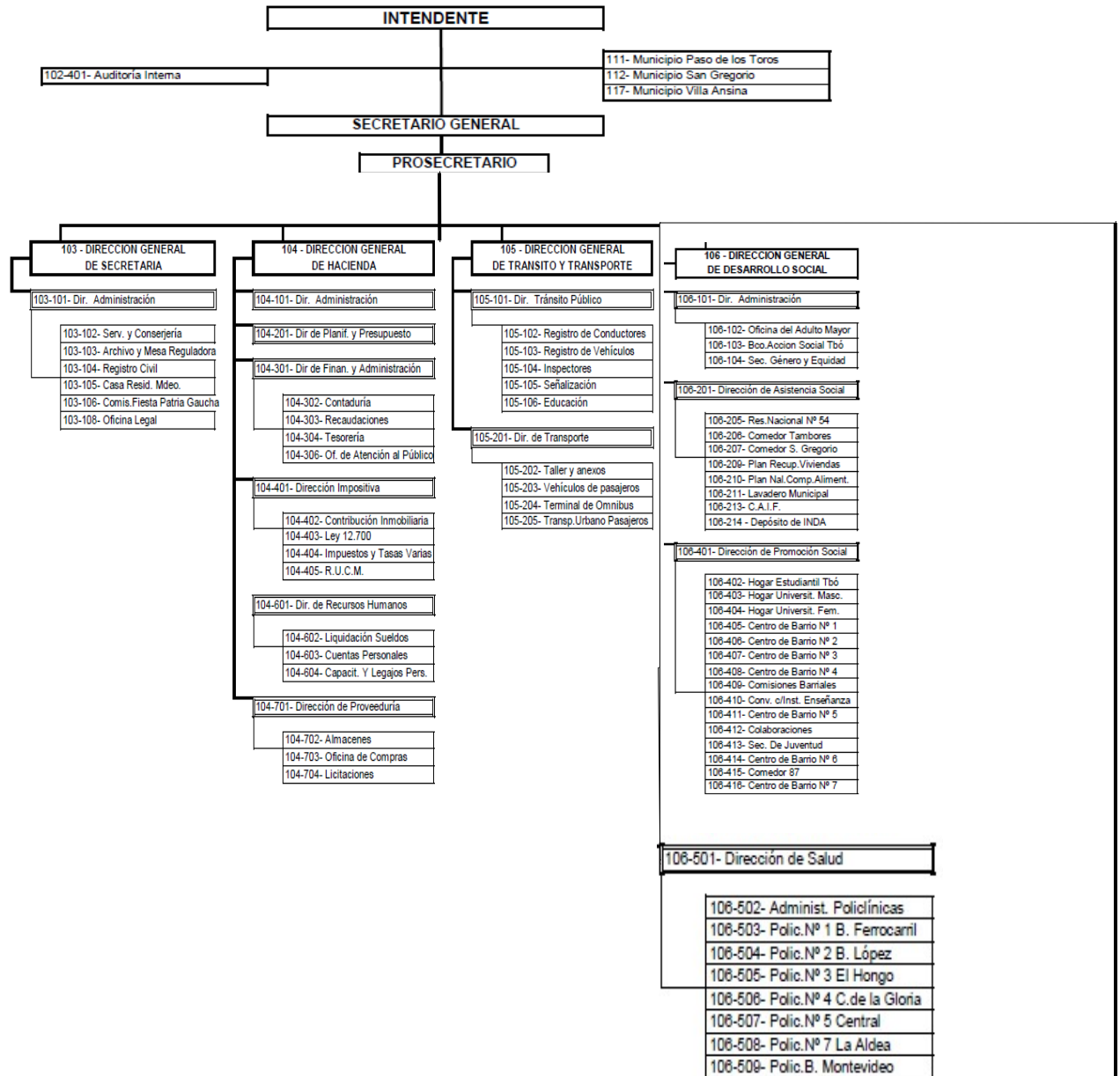
La administración de la Intendencia tiene como principal objetivo el poder cumplir con los puntos planteados y acordados en este periodo de gobierno para trabajar, donde las acciones a realizar se manifiestan el presupuesto quinquenal. “Consideramos de gran relevancia realizar una importante inversión en el quinquenio, en el Gobierno Electrónico, como instrumento de mejora de gestión, implementando mecanismos, que permitan una mayor eficiencia en el cumplimiento de los cometidos, generando vínculos Gobierno-Ciudadano, Gobierno-Empresa, Gobierno-Empleado, Gobierno-Gobierno, que hagan una administración departamental con mejora en la eficiencia, transparencia y accesibilidad”. (Presupuesto quinquenal IDT, 2016-2020)

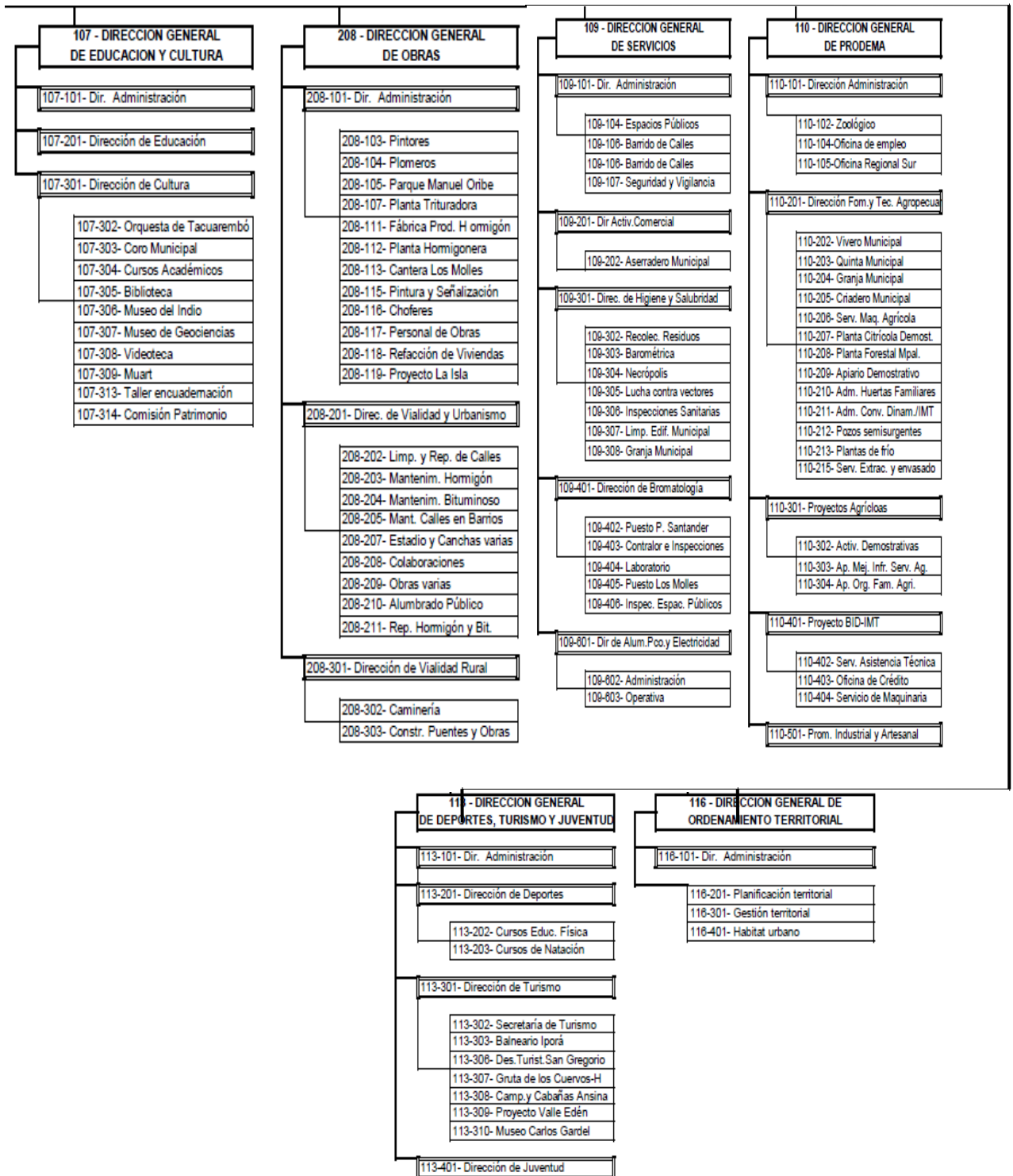
Una de las debilidades que presenta la Intendencia Departamental, es que al momento de plasmar algún tipo de información relevante con información sobre aspectos organizativos y burocráticos no se encuentran publicadas ni disponible para el resto de la población.

Este tipo de información en algunos casos es de una gran utilidad, como por ejemplo al haber una gran escasez o inexistencia de documentos con información sobre la organización institucional en general, como la visión y misión de la misma, se hace difícil analizarla correctamente con todos los datos necesarios.

En una primera instancia puede derivar debido a la mala articulación entre los directores y los jefes de la intendencia que quizás no coinciden o no tienen un planteo en común y con una mirada en prospectiva que pueda llevar a cabo la creación de una, lo cual se muestra como una falencia importante para la determinación de las líneas estratégicas claras.

**ORGANIGRAMA DE LA INTENDENCIA DEPARTAMENTAL DE TACUAREMBO
PRESUPUESTO QUINQUENAL 2016-2020**





Fuente: (Plataforma IDT)

http://tacuarembogubuy/archivos_PDF/7-Organigrama%20Intendencia%20Departamental-2016-2020.pdf

Dirección General de Programas de Desarrollo y Medio Ambiente (PRODEMA)

Antecedentes

“Una de las primeras iniciativas que surgen a nivel de desarrollo municipal ocurre en la década de 1940. Desde ahí se continuo con el proceso y en 1965 surge el departamento de Fomento y Tecnificación Agropecuaria en el cual se le denomina como oficina de desarrollo y en 1985 pasa a llamarse Dirección General de Desarrollo Agropecuario y Promoción Industrial, donde cumplía funciones administrativas (expedio, abasto) y de producción directa (granja, vivero, etc).

La Dirección de General de Programas de Desarrollo y Medio Ambiente fue creada en 1996 para elaborar y ejecutar proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de sus pobladores unificando entre otras a las mencionada DAPI y a Dirección de Planificación del Área Rural, que se ocupa de la vivienda rural dispersa y la electrificación rural. (PRODEMA, 2006)

En el período 1995-2000 la dirección paso de ser Dirección General a Dirección General de Programas de Desarrollo y Medio Ambiente. Allí ocurren algunos cambios donde el cargo mayor pasa a ser político de confianza, se amplían los objetivos con respecto a Medio Ambiente; y se plantea la nueva gestión que se hará en los programas de desarrollo. (De Hegedus, Vassallo, 2005).

En el año 2000 surge la creación del FDI (Fondo de Desarrollo del Interior), que fue de gran apoyo para los proyectos de la dirección de PRODEMA, y toma un gran protagonismo ya que fue una de las pocas direcciones de las intendencias del interior que podían hacer uso de los recursos que brindaba, donde también a lo largo del tiempo el uso de este fondo también se ha destinado a la construcción de Obras Publicas, perdiéndose así un poco el origen del uso que se le daba al mismo. “Con el apoyo del fondo se comenzó con la utilización de algunos

instrumentos como la capacitación a horticultores, en una menor mediada la asistencia técnica y préstamos a los productores sin interés para la compra de materiales como el plástico, sombrite, etc; y también se contaba con la asistencia de una cuadrilla municipal para la construcción de las estructuras.” (De Hegedus, Vassallo, 2005).

Por parte del área de Medio Ambiente utilizando los mismos instrumentos tanto de asistencia técnica como financiera apostó a la creación de las huertas orgánicas en escuelas rurales con la construcción de invernáculos, haciendo una rotación anual de las mismas.

“A partir del año 2004 se incorpora a la dirección un nuevo rol como promotor del desarrollo local, al promover la fundación de la Agencia de Desarrollo Económico del departamento.

Para que esta funcione de una manera adecuada se le brinda apoyo a sus direcciones y oficinas especializadas: Dirección de Desarrollo Agropecuario, Dirección de Planificación del Área Rural, Dirección de Medio Ambiente, Oficina PYMES”. (PRODEMA, 2006)

“Ante la necesidad de desarrollar el área rural de todo el departamento y teniendo la experiencia de la intervención del Proyecto BID/IDT, se procedió a realizar un diagnóstico rural participativo elaborándose líneas que permitirán evaluar los avances en las distintas áreas. Esto consto en el diagnóstico y reuniones con los pobladores de cada zona, donde se permitió conocer las necesidades de los mismos para poder priorizarlas para su resolución en un mediano o corto plazo” (PRODEMA, 2006)

Dirección General de PRO.DE.MA

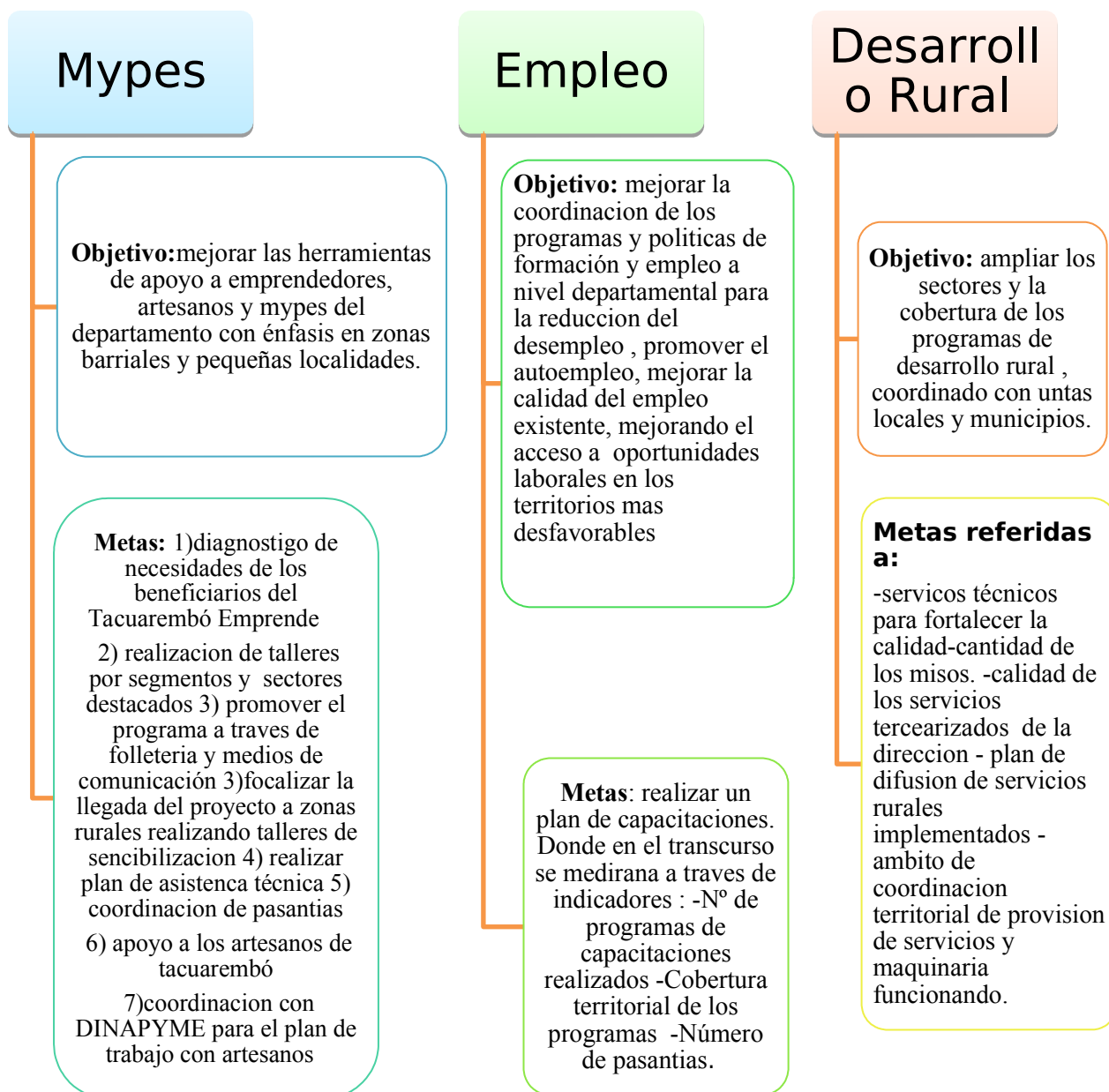
La dirección General de Programas de Desarrollo y Medio Ambiente tiene como objetivo **“apoyar al desarrollo de la población del Departamento, en forma especial a los pequeños productores y micro empresarios, así como contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores y a la contribución de su entorno natural”** (Menéndez Carlos, 2008). Para ello promueve el uso de los recursos de la intendencia en coordinación y trabajando en conjunto con instituciones tanto públicas como privadas, nacionales, locales e internacionales para así obtener mayores recursos y elaborar estrategias para alcanzarlos.

Lo que se trata de buscar mediante esta política pública es brindarle la posibilidad para quienes buscan empleo o para el pequeño empresario puedan obtener la ayuda de una asistencia financiera mínima y las capacitaciones necesarias para poder desarrollar un emprendimiento deseado.

Esta dirección cuenta con la debilidad de no haber elaborado una misión y visión institucional, ya que no hay una organización continua entre lo que el intendente mantiene como visión y lo que el director general pretende. Tampoco hay una planificación a nivel anual, lo que si hay es un intento a la elaboración de los nuevos posibles temas de agenda que comencaras a realizar a partir del próximo año pero que aun no están aprobadas, por lo tanto tampoco disponibles a nivel público.

De manera general estas líneas estratégicas abarcaran el medio ambiente, las MYPES, el desarrollo rural, las cadenas de valor, desarrollo rural interior, y el empleo.

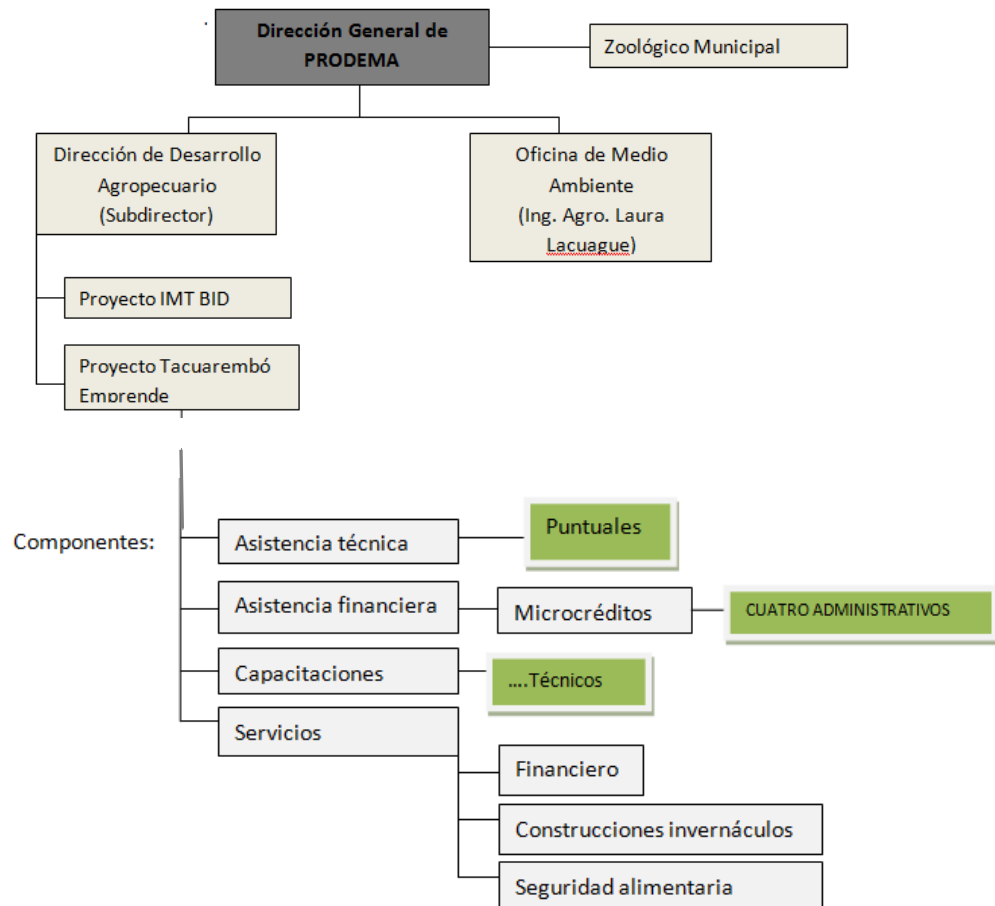
Principales Objetivos y Metas de la Dirección de PRODEMA



Fuente: Elaboración Propia/ Datos de "Tabla resumen de objetivos y estrategias asociados" PRODEMA, 2016.

Organigrama de PRODEMA

Director General de Programa de Desarrollo y Medio Ambiente es el Dr. Julio Cardozo, cargo que es de confianza. El subdirector es el Ing. Agrónomo Carlos Menéndez, cargo técnico.



Fuente: (Elaboración Propia, 2016)

A partir de este organigrama se puede analizar cómo es realmente el funcionamiento de la dirección de PRODEMA, y sus componentes.

Proyecto Tacuarembó Emprende:

Este proyecto trata sobre una política que es implementada directamente del gobierno departamental en 2010, que está destinada a desarrollar la economía local a través de la promoción de las microempresas radicadas en su territorio estimulando fundamentalmente la generación del autoempleo.

El mismo tiene como objetivo el poder cumplir de forma eficiente con los sectores y al público que atiende, brindándoles servicios financieros y técnicos, fomentando así el desarrollo económico local del departamento. Dentro de estos sectores se encuentran los objetivos específicos para cada uno:

- **Promoción Hortícola:** su objetivo general es la Promoción de la producción Hortícola del departamento de Tacuarembó. Su objetivo específico es brindar una alternativa productiva a pequeños productores del departamento.
 - Acciones: capacitaciones, asistencia técnica, fondo rotatorio y certificación de producción orgánica.
 - Este proyecto ha beneficiado a más de 150 productores hasta el momento.
- **Programa de desarrollo de los alrededores de Tacuarembó:** este programa tiene como objetivo promover el desarrollo agrícola en un área determinada donde más del 50% de la población cumplía con los requisitos de beneficiario.
 - Acciones: capacitaciones, servicios de maquinaria, asistencia técnica, involucramiento de los beneficiarios en la toma de decisiones.
 - Este proyecto ha beneficiado a más de 1500 productores hasta el momento en términos históricos.
- **Promoción Apícola:** el objetivo del mismo es promover el desarrollo del sector promoviendo la productividad apícola del departamento, brindándole alternativas a los

pequeños

productores.

-Acciones: asistencia técnica, fondo rotatorio y construcción de plantas de extracción.

-Ha beneficiado a más de 280 productores hasta el momento.

- **Proyecto de Promoción a la diversificación Productiva:** tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los productores del departamento de Tacuarembó, tratando de lograr la sustentabilidad de la pequeña empresa rural a través de la diversificación productiva.

-Acciones: asistencia técnica, capacitaciones, fondo rotatorio.

-Ha beneficiado a más de 90 productores.

- **Proyecto de fomento al aumento de la empleabilidad de zonas rurales: (artesanos)**

Tienen como objetivo la detección de oportunidades de generación de empleo en los centros poblados del interior del departamento.

-La población objetivo del mismo son los pequeños emprendedores y artesanos del departamento. Logrando así una mejora en el ingreso familiar mediante la generación del valor agregado de los productos del medio y la mejora en la eficiencia productiva.

-Acciones: asistencia social; capacitaciones; locales de capacitación; y la venta de productos artesanales.

- se ha beneficiado a 200 emprendedores aproximadamente hasta el momento.

(PRODEMA, 2006)

Otros proyectos por fuera del Tacuarembó Emprende...

- **Proyecto de fortalecimiento de la pesca artesanal en Paso de los Toros y San Gregorio de Polanco:** Este tiene como objetivo mejorar las artes de pesca existente y apoyar el trabajo asociado. Ha beneficiado a aproximadamente 80 personas hasta el momento.
- **Proyecto de creación de la Agencia de Desarrollo Económico Local:** este tiene como objetivo el establecer un espacio institucional de concentración público privada que impulse del departamento. Fortaleciendo así la productividad y competitividad de las empresas con equidad social y sostenibilidad ambiental. (Datos: PRODEMA, 2006)

Contribución a los procesos de desarrollo territorial

La dirección de PRODEMA de la Intendencia de Tacuarembó (1996) se ha encargado de brindar a la población y al territorio políticas públicas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los mismo, fomentando tanto el emprendedurismo local como la asistencia a productores rurales desde diferentes proyectos; así como también apostando al trabajo en el área de medio ambiente del departamento a partir de las diferentes actividades que se llevan a cabo.

Los proyectos apuntan al apoyo financiero, así como también a la asistencia de herramientas de trabajo (tecnologías, otros); dirigido en su esencia a la población rural pero en los últimos tiempos han tenido una participación de población urbana y sub urbana.

Los mismos tienen como finalidad el crecimiento y fortalecimiento del trabajo rural, así como el fomento al emprendedurismo de sus pobladores (Tacuarembó emprende); tratando de buscar así la inserción de emprendedores al mercado de trabajo.

La implementación de estos proyectos ha permitido la participación ciudadana en la toma de decisiones con respeto a ellos y la aprobación de muchos aspectos (un ejemplo es el comité de crédito en el proyecto Tacuarembó emprende, el cual toma decisiones sobre el mismo, estudian los casos de cada productor, etc)

Todo esto ha manifestado un involucramiento por parte de la población beneficiada, por lo cual se ha notado un incremento en el crecimiento de emprendedores que se acercan al proyecto, contribuyendo en estos procesos de desarrollo.

Analizando estos aportes que brinda la dirección de PRODEMA, considero que el mismo permite el fortalecimiento del capital social del territorio, especialmente los actores que son beneficiarios de los proyecto.

Desde este aspecto, el proyecto “Tacuarembó Emprende” ha ganado la confianza de los productores beneficiarios, en el que año a año la mayoría de ellos vuelven a acceder a los créditos de la dirección, sintiendo un respaldo y flexibilidad de los mismos.

Los vínculos que se han generado a través de este proyecto, en lo que respecta a las relaciones entre los productores, han sido de mucho apoyo para la dirección para ir mejorando el proyecto; se les brindó el espacio que ellos solicitaron, para tomar las decisiones, conocerse, compartir experiencia, conocer más acerca de cómo se manejaba la dirección y la intendencia con los fondos que se obtenían para dicho proyecto.

Estas jornadas que brindó PRODEMA permitieron la integración entre los productores, así como las jornadas que se realizan año a año para compartir entre todos los productores un análisis del año transcurrido.

Las instancias que se llevaron a cabo durante este período de cuatro meses, entre los productores de diferentes rubros, permitieron conocer más de cerca las necesidades que tenían

cada uno, que pensaban en relación al proyecto, compartieron experiencia entre sus pares, pensaron propuestas para mejorar el proyecto y muchas perspectivas a futuro.

Pude observar en estas instancias las relaciones que hay entre la dirección-productores; productores-productores; productores-técnicos.

Con respecto a la primera por parte de la dirección están abiertos y flexibles a escuchar todas las sugerencias que los productores brindan para mejorar los servicios de la misma, así como también se encargan de resaltar las posibilidades y hasta donde la intendencia les puede brindar apoyo, en el que todo tiene un plazo determinado; se establece una relación muy fluida y de mucha afinación entre ambos actores.

En relación a la segunda, los productores han generado un vínculo que no existía tan casualmente, el de intercambiar experiencias, conocimientos, vivencias, etc; lo cual les ha permitido relacionarse de manera muy amable y donde hubieron muchas concordancias.

Con respecto a la tercera; entre productores y técnicos hay un vínculo de intercambio prácticamente escaso, ya que muchas veces la asistencia era brindada por el director del proyecto.

La dirección cuenta con un staff técnico para brindar asistencia en cada instancia solicitada; y muchas veces no contemplan todas las necesidades. Actualmente se está contando con un nuevo técnico que es el encargado de realizar las rondas entre los productores para conocerlos y poder asistir de manera más cercana esas necesidades e inquietudes que les surgen con respecto a sus rubros. Este aspecto repercute como una debilidad en relación a otros aspectos que tiene el proyecto; en el que se ha tratado de contemplar con la contratación de un nuevo técnico que se encargue de realizar las rondas.

Estos vínculos que se han establecido con mayor cercanía en éste último tiempo, como consecuencias de las jornadas de integración, han permitido que el proyecto lograra mayor participación y cercanía entre los productores; así mismo se destaca la necesidad que

transmitieron los emprendedores de seguir acompañando al proyecto, asistiendo a futuras instancias.

El proyecto Tacuarembó emprende le contribuye al territorio la oportunidad de generar nuevas redes para el crecimiento y desarrollo del mismo, fomentando y apostando el emprendedurismo local orientado a la inserción laboral de los mismos productores.

El mismo permite el relacionamiento e intercambio de las MYPES con la Intendencia, en el que se les brinda un apoyo para su crecimiento mediante el crédito.

Este proyecto ha tenido una amplia influencia en el territorio, el cual apuntó a brindar asistencia a ésta población emprendedora, brindando acceso a este tipo de créditos, en el que muchas personas no acceden en otras financieras, o quizás no con intereses tan bajos.

El mismo ha ofrecido la posibilidad de captar y atender a la población emprendedora rural, sub urbana y urbana interesada en trabajar, donde además del financiamiento económico les permite un acceso a la asistencia técnica para perfeccionar su rubro.

A partir de este proyecto se ha logrado generar en el territorio nuevas redes entre los emprendedores y la IDT; por lo tanto contribuyó a la generación de capitales en ésta área: social, económico, político y cultural. Esta población no se encontraba cubierta por ningún otro programa, que tomara en cuenta éstas necesidades. Muchos de los productores destacaron en las rondas que antes de solicitar los créditos, recurrían a otro tipo de financieras, con tasas de intereses más altas, sin la posibilidad de contar con una asistencia técnica en caso de ser necesario.

En relación al capital social, la Dirección de PRODEMA ha tratado de buscar fortalecer los vínculos entre productores- equipo del proyecto, los cuales han utilizado estas jornadas de integración como herramientas para lograr el cometido. Dichas instancias sirvieron para que se trabajara en conjunto con cada rubro, que expusieran sus intereses, trabajaran de forma colectiva para mejorar su proyecto, objetivos y nuevos planteos, organizarse de una mejor manera, etc.

Desde la dirección se trató de trabajar en ese aspecto fortaleciendo las redes entre productores-productores y productores-IDT. Generando mayor comunicación.

Precisamente en lo que he querido enfocarme en este tramo es en capital social en un nivel micro(los vínculos), las relaciones que existe entre los productores con las autoridades del proyecto, el relacionamiento entre los técnicos, la generación de confianza que se establece para llevar adelante este proceso de desarrollo.

Con respecto a los emprendedores, estos contribuyen al igual que otros actores al desarrollo local del territorio, en todas las áreas (económico, social, productivo).

Estos emprendedores deben buscar la manera de detectar cuáles son las fortalezas y debilidades del mismo y generar las redes necesarias para llevar a cabo el proceso para así mejorar sus condiciones como emprendedores y la mejora de la calidad de vida de la población.

A nivel del territorio se ha generado es un conocimiento del proyecto, en el que año a año nuevos productores se acercan a la oficina de la dirección para formar parte del mismo y del grupo de emprendedores, logrando así integrarse al proyecto.

La IDT logró tender a aquella población que no estaba cubierta por algún otro crédito, ya que en el departamento existen otras entidades que atienden a “distintas poblaciones” de emprendedores con otros tipos de ayuda, como MIDES Y PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores).

En relación al aporte económico que el proyecto le ha brindado al territorio puedo decir que el mismo ha contribuido a la generación del auto empleo de estos productores, lo cual es el objetivo principal del mismo.

Los emprendedores mediante el “TE” pueden acceder a un crédito para llevar adelante su rubro, y tener un ingreso económico, pagando una pequeña cuota con intereses bajos en un plazo determinado de acuerdo a la cantidad acordada.

Se ha podido generar un conocimiento del mismo, mediante los medios de comunicación y las jornadas que realizan año tras año para hacer un balance de lo que se ha realizado, difundiendo así las actividades y la evolución del mismo.

A nivel de lo político, el mismo ha surgido a través de una política que se creó hace 30 años por parte de la dirección, el proyecto Marchesoni. El mismo está destinado directamente a la población rural, en el que le brinda apoyo financiero y técnico para los productores.

El TE surge a raíz de este proyecto, destinada una población más amplia y apoyando a nuevos emprendedores.

Éste es considerado en el departamento un proyecto muy importante, el cual ha logrado insertarse en el medio como tal.

El proyecto está generando cambios dentro del él, permitiendo el acercamiento de los productores y que se sientan parte de él, que puedan identificarse con el mismo. Está incentivando una cultura emprendedora, haciéndolos participes de muchas instancias para que los mismos se sientan parte cada vez más de él, y logrando atraer a nuevos emprendedores para que se acerquen al proyecto.

Mediante las instancias de integración que se realizaron por parte de la dirección, se pudo trabajar en el intercambio y fortalecimiento del relacionamiento de los productores, logrando así la articulación de esas redes. En estas instancias se logró una unión e involucramiento entre productores lo cual fortaleció al proyecto y a los mismos emprendedores para incentivar más aún la cultura emprendedora entre ellos.

Conclusiones finales

Luego de haber realizando la pasantía en el transcurso de cuatro meses en la Dirección General de Desarrollo y Medio Ambiente –IDT; he considerado que la misma ha contribuido a mi aprendizaje como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo.

Con respecto al trabajo realizado en el “Proyecto Tacuarembó Emprende”, destaco que en las instancias de integración que se trabajó con los productores logré un involucramiento exitoso al equipo del proyecto, en el que administrativos, técnicos y dirección me brindaron un espacio para que pudiera integrarme y colaborar en las jornadas.

Se presentaron dificultades en el momento de realizar las entrevistas acordadas en cada jornada, las cuales pude llevar a cabo nada más que tres, no permitiéndome así la generación de nuevas conclusiones relevantes.

El *TE* es de mucha trascendencia para la población emprendedora del departamento. El mismo se ha creado para ayudar a una población que no contaba con los medios financieros para realizar sus emprendimientos, por lo tanto no lograban insertarse al mercado laboral.

El proyecto ha permitido que la población lleve adelante sus emprendimiento, logrando obtener un ingreso económico; así como también una asistencia técnica puntual que le permitiera mejorar el rubro.

Éste no sólo ha ayudado a productores con trayectoria, sino también brinda la posibilidad a nuevos emprendedores que necesitan una ayuda económica para comenzar con el emprendimiento.

Ésta oportunidad que brinda el proyecto es una de los aspectos a resaltar del mismo, es debido a eso que año a año se incorporan nuevos emprendedores; logrando una permanencia en él y permitiendo que el proyecto continúe con gran éxito.

Por parte de las autoridades del proyecto, se tiene en cuenta cada situación de los productores, atienden a las necesidades diferentes, llegando a acuerdos convenientes para ambas partes en el momento de brindar los créditos. Cabe destacar que desde la Dirección de PRODEMA se es muy flexible en el momento de tratar con los emprendedores y atender estas situaciones y los planteos de los mismos.

También es importante mencionar que el proyecto no cuenta con la cantidad de personal técnico como debería para atender las necesidades de los productores, por un tema de costos principalmente. En muchas ocasiones los productores han mencionado esa debilidad, en la que reclaman más asistencia técnica, y que no sea únicamente es casos puntuales o a veces que directamente no la tengan

Existe un buen intercambio y comunicación entre los productores que son parte del proyecto y la dirección del mismo (director, sub director, técnico, administración); por lo observado en la oficina y en las jornadas de integración entre ellos; los mismos tienen una buena relación, lo cual permite lograr un intercambio de ideas y necesidades de ambas partes.

Mediante las jornadas de integración que se realizaron durante el segundo semestre de 2016, las mismas permitieron que el proyecto se fortaleciera en torno a la integración, participación e involucramiento por parte de los productores. Lo observado en estas instancias es que las personas tenían muchas dudas en el que quizás si estas jornadas no se hubieran realizado no las podían esclarecer. Necesitaban dialogar con otros productores para contar sus experiencias y sentirse parte del proyecto. En éstas instancias se comenzaron a accionar como los actores principales que son del proyecto.

En la actividad que se realizó el 29 de Mayo de 2016, el “Tercer encuentro de productores” la cual asistí por otros motivos de la carrera; logré observar como el proyecto necesitaba involucrar más a la población que atendía; ya que muchos productores expresaron esa necesidad ese día, debido a que en muchas ocasiones no sabían que actividades realizaba el

comité de crédito al cual ellos tenían que votar en cada asamblea a la cual asistían año a año; tenían poco conocimiento de los asuntos del proyecto.

A estas jornadas de integración que se realizaron posteriormente, considero que las mismas repercutieron de forma muy positiva para el proyecto; ellas permitieron que muchos productores se acercaran a estas instancias, quizás no todo como se podría esperar.

Desde mi observación como pasante, considero que se debe de seguir trabajando en la integración e involucramiento de los mismos, haciéndolos sentirse actores claves del proyecto y tratar de buscar los métodos que todos los productores de acuerdo a cada rubro asistan a estas jornadas para que su proyecto se siga fortaleciendo y atendiendo a cada vez más emprendedores, logrando así una cultura emprendedora en el departamento, con las posibilidades de acceder a créditos en las ocasiones que necesiten para su emprendimiento, sin inconvenientes para acceder al mismo.

Finalizando dicha conclusión, puedo observar como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable que el proyecto ha permitido grandes cambios para el territorio desde sus comienzos. Ha permitido la inserción laboral y la ayuda a muchos productores, fomentando el desarrollo y crecimiento de los mismos.

No es un dato menor el mencionar que este tipo de proyecto con estas características únicamente se realiza en el Departamento de Tacuarembó, y no en ningún otro de la región; eso se debe a la buena respuesta que los productores han tenido con el mismo y el apoyo que la IDT brinda para que el mismo continúe funcionando.

El TE está creciendo, y con eso el crecimiento de los productores que siguen acudiendo a los créditos y ayuda del mismo.

Considero que el continuar trabajando en estas redes de intercambio por ambas partes, atribuiría a un crecimiento permanente y continuo del proyecto, puesto que es el punto que más debe mejorar.

Desde un aspecto regional, el TE puede ser utilizado como ejemplo con otros departamentos, ya que ha dado buenos resultados aquí en Tacuarembó.

Como experiencia, desde mi rol de estudiante considero que fue muy satisfactoria la pasantía cursada en ésta organización, y en éste proyecto. Es muy notable la forma en la que se trabaja atendiendo este tipo de necesidades de los emprendedores, de la forma en la que se administran, la accesibilidad y flexibilidad que se brinda. El proyecto es llevado a cabo con éxito por parte de los productores y autoridades, lo espero que continúe así para futuros emprendedores.

Concluyendo destaco que sería de mucha utilidad que por parte de la IDT se generen estos espacios en el que participen pasantes para permitirles conocer como se trabaja en la organización y brindarles el mismo apoyo que me ofrecieron en éste período; tanto en ésta Dirección o en otra área, ya que nos permite crecer como estudiantes contribuyendo a nuestra formación.

Bibliografía

- Albuquerque Francisco, (2007). “Teoría y Práctica del Enfoque del Desarrollo Local”. Grupo EUMED.NET de Universidad de Málaga.
- Arocena José, (2002). El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. II edición, Uruguay. Taurus-Universidad Católica.
- Bornia Gustavo, (2015). “Emprendedores de Tacuarembó: Presentes y Proyección”. Tacuarembó 2030, 2015, Enero.
- De Hegedus, Vassallo (2005). *Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial en los Departamentos de Montevideo, Paysandú y Tacuarembó. Uruguay*. IICA-FIDA-UdelaR
- Dirección PRODEMA, (2016). *Tacuarembó Planificación Estratégica. 2016*
- López Macarena, Martín Fernando, Romero Pedro Miguel. *Una revisión del concepto y evolución del capital social*. Grupo de investigación FEDRA
- Menéndez Carlos, 2008. Tesis de Grado
- Sunkel Osvaldo, Paz Pedro (1991). *El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo*. México. Siglo XXI Editores.
- Tecco Claudio, (2006). “La gestión innovativa municipal de políticas económicas y sociales”. APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental.
- Villasantes Tomás, (1998). *De las Redes Sociales a las Programaciones Integrales*. Buenos Aires. LUMEN/HVMANITAS

Anexos

Formulario realizado a productores

1. Sexo:

- 1) Masculino (2)
- 2) Femenino (1)

2. Edad

- a) 20 a 29
- b) 30 a 39 (1)
- c) 40 a 49 (1)
- d) 50 a 59
- e) 60 o más. (1)

3. Lugar de residencia:

- 1) Urbano (2)
- 2) Sub-urbano
- 3) Rural (1)

4. Nivel educativo

- 1) Primario (2)
- 2) Ciclo básico
- 3) Bachillerato
- 4) Terciario (1)
- 5) Otros

5. Ud. Trabaja en el predio en el cual es:

- 1) Arrendatario
- 2) Propietario (3)
- 3) Otros

6. ¿Cuál ha sido preferentemente el destino de los fondos obtenidos a través de este proyecto?

- 1) Semillas
- 2) Tierras
- 3) Maquinaria
- 4) Frascos
- 5) Materiales de construcción
- 6) Otros (3)

7. ¿Porque eligió el crédito?

- Porque ayuda al productor a trabajar con más tranquilidad
- Para aumentar el stock vacuno
- Para la compra de terneros

8. ¿Accede habitualmente a otras financieras, banco, etc, para obtener créditos de este tipo? En el caso de acceder porque eligieron los créditos de PRODEMA.

- 1) Si
- 2) No (3)
 - Accedo a PRODEMA por el bajo interés de los créditos.

9. ¿Si no existiera el fondo podrían acceder a realizar las mejoras necesarias para su producción por otros medios?

- 1) Si
- 2) No (3)

10. ¿Cuántas veces ha solicitado créditos en este proyecto??

- a) 1 (2)
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) más veces. (1)

11. ¿Cuántas veces accedió a asistencia técnica?

- 1) Todas las veces que solicité (1)
- 2) Nunca solicite (1)
- 3) Solicité y nunca accedí (1)

12. La asistencia técnica ha sido...

- 1)** De mucha utilidad para tomar decisiones (1)
- 2)** De alguna utilidad
- 3)** De ninguna utilidad (1)

13. ¿Entiende que el proyecto le facilita vincularse con otros productores?

- 1) Si (3)
- 2) No

14. El contacto con otros productores le es de utilidad para mejorar la toma de decisiones?

- 1) De mucha utilidad (1)
- 2) De alguna utilidad (2)
- 3) De ninguna utilidad

15. En qué se beneficia del intercambio con otros productores?

- 1) Conocer nuevas formas de producción (2)

- 2) Intercambiar insumos
- 3) Acceder a otras formas de crédito
- 4) Saber cómo aprovechar el proyecto (1)
- 5) Acceder a más asesoramiento técnico

16. ¿Este proyecto le facilita integrarse al mercado?

- 1) Sí, es de gran utilidad (1)
- 2) Sí, es de alguna utilidad (2)
- 3) No, para eso no es de utilidad

17. ¿Cree que desde el proyecto se brinda la información necesaria para la toma de decisiones sobre el mejor destino de los fondos que se prestan?

- 1) Si (2)
- 2) No (1)

18. ¿Le parece de utilidad las jornadas de integración que la dirección de PRODEMA está realizando con productores de diversos rubros? ¿Por qué?

- Sí, porque ayuda a la integración de los productores así como el intercambio de conocimiento
- Tener conocimiento en todo
- Si porque se intercambian experiencias

19. A partir de los fondos del proyecto pudo :

- 1) Mejorar la producción (2)
- 2) Acceder a tecnología (1)
- 3) Seguir produciendo aunque sin mejoras en la producción
- Acceder a nuevos mercado

20. ¿Qué mejoraría del proyecto?

- 1) Asistencia técnica
- 2) Capacitaciones (1)
- 3) El monto de financiamiento (1)
- 4) Las instancias de intercambio (1)

21. Observaciones

He podido analizar en relación a los formularios que pude realizar , en este caso únicamente a tres personas; que las mismas se encuentran satisfechas con los servicios brindados por parte

de la dirección de PRODEMA, en este caso al proyecto al que asisten “Tacuarembó emprende”. Aunque el análisis de estas tres entrevistas no contribuyen a un estudio completo de lo que sucede en el proyecto, es importante conocer la opinión de las mismas, al igual de lo que se dialoga a la interna de los productores en cada jornada.

Han manifestado sus inquietudes como que desearían que por parte de la dirección se aumentaran los montos, mejorar la asistencia técnica y obtenerla en cuanto se la solicite.

También han destacado aspectos positivos, como por ejemplo que mediante el proyecto han podido intercambiar experiencias con otros productores, en el que les ha ayudado a insertarse en el mercado, mejorar su producción, acceder a nuevas tecnologías, etc.

Un aspecto a destacar es que las personas que contestaron este formulario en su mayoría residían en el medio urbano, así como gran parte de los productores que asistieron a la jornada, mencionaban que les era más fácil acceder a las oficinas de PRODEMA así como a otros servicios.

Han sugerido en esta instancia también que se realicen más jornadas de intercambio debido a que les son de mucha utilidad para adquirir nuevos conocimientos.

Debo destacar los rangos de edad, en el que es muy variado, tanto como las personas que contestaron el formulario, así como los que asistieron a la jornada en general, participaron personas muy jóvenes, emprendedores recientes, así como otros con gran trayectoria en el proyecto y el rubro.

Considero que proyecto le brinda la posibilidad a los emprendedores que quieren insertarse en el mercado laborar a partir de sus emprendimientos, sin importar su edad (a partir de los 18 años), ni cuanta experiencia tengan en el rubro. La gran mayoría de los que asistieron a las jornadas destaca la oportunidad que les brinda el proyecto en este aspecto, en el que los

jóvenes también tienen la posibilidad de acceder a los créditos, al igual que las personas con más edad y más experiencia.

Imágenes de las Jornadas de integración Setiembre-Diciembre 2016.



Primera
Jornada



Segunda
Jornada



Tercer
a
Jornad



Índice

<u>INFORME FINAL DE PASANTÍA.....</u>	<u>1</u>
<u>PRESENTACIÓN.....</u>	<u>2</u>
<u>MARCO TEÓRICO.....</u>	<u>4</u>
<u>ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....</u>	<u>11</u>
PRIMERA JORNADA DE INTEGRACIÓN:.....	13
SEGUNDA JORNADA DE INTEGRACIÓN:.....	16
TERCERA JORNADA DE INTEGRACIÓN.....	20
<u>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</u>	<u>23</u>
DIRECCIÓN GENERAL DE PRO.DE.MA.....	29
ORGANIGRAMA DE PRODEMA.....	31
PROYECTO TACUAREMBÓ EMPRENDE:.....	32
<u>CONTRIBUCIÓN A LOS PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL.....</u>	<u>34</u>
<u>CONCLUSIONES FINALES.....</u>	<u>40</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>44</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>45</u>
<u>ÍNDICE.....</u>	<u>50</u>