



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

SEDE TACUAREMBÓ

TECNICATURA EN DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

***Aportes para la sistematización y evaluación del
proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la
zona sur de Quebradas del Norte”.***

Carolina M. Silveira Domeniguini

Tutora académica: Mercedes Figari

Co-tutora académica: Carolina Bazzi

***Tutoras Institucionales: Soledad
Claramunt - Maira Soares de Lima.***

Tacuarembó, 2023.

Índice:

1. Introducción	3
2. Descripción institucional	4
3. La pasantía y los objetivos propuestos	6
4. Antecedentes y fundamentación del tema	8
4.1. Antecedentes	8
4.2. Fundamentación	14
5. Marco teórico	15
5.1. El Desarrollo Humano Sustentable	15
5.2. La evaluación de proyectos de desarrollo	17
5.3. Ecoturismo	19
5.4. “Las juventudes”	21
5.5. Brechas de género	22
6. Marco metodológico	23
6.1. Aspectos generales	23
6.2. Caracterización de la zona de influencia del proyecto	25
6.3. Objetivos, plan de trabajo y cronograma de actividades	26
7. Productos de la pasantía	27
7.1. Sistematización de las actividades del proyecto y sus participantes	28
7.2. Revisión y análisis de los productos de evaluación y monitoreo del proyecto	37
7.2.1. Acerca del Plan de Monitoreo y Evaluación	37
7.2.2. Acerca de la Hoja de Ruta	40
8. Reflexiones finales	42
9. Recomendaciones	45
9.1. Para el monitoreo y la evaluación:	45
9.2. Para proyectos similares o experiencias a realizarse en estas zonas u otras:	47
9.2. Para pasantes de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable:	48
10. Bibliografía	49
11. Anexos	50

Agradecimientos:

A mis tutoras institucionales, no solamente por colaborar con mi proceso, tenerme presente en cada actividad e incluirme como no lo hubiera imaginado, sino también por pensar en nuestra comunidad para ofrecer propuestas.

A Mercedes y Carolina por darle orden a las ideas y hacer este documento posible. A Joanna del Taller de Pasantía por darnos la motivación que a veces hacía falta. A cada docente que me mostró el verdadero valor y significado del desarrollo, y que hoy este Informe se encuentra teñido por ellos.

A compañeros que hicieron más ligeros estos años de carrera y etapa de pasantía (en especial Federica, siempre presente a la distancia).

Y fundamentalmente, a mi familia, pareja y amiga, por su constante presencia fuera de las paredes de la universidad, colaborando y acompañando de manera silenciosa en cada momento desde el primer día. Gracias por su apoyo en todos estos años de facultad, porque este no ha sido un proceso lineal, pero mucho menos individual.

1. Introducción

El presente documento corresponde al denominado Informe Final de Pasantía de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable (más comúnmente llamada Tecnicatura en Desarrollo o solamente por sus siglas: TED). Este conforma uno de los requisitos necesarios (así como la pasantía misma y la cantidad de créditos requeridos) para obtener el título correspondiente de Técnico/a en Desarrollo Regional Sustentable.

Esta es una carrera relativamente nueva que tiene sus comienzos en el año 2013, en la sede de Tacuarembó de la Universidad de la República (UdelaR). Se procura con ella formar profesionales que tengan las capacidades para integrarse a equipos multidisciplinarios de trabajo, llevar adelante y gestionar proyectos que promuevan el desarrollo, con una mirada integral al respecto. El Técnico en Desarrollo Regional Sustentable cuenta con el perfil requerido para identificar problemáticas del entorno y procurar el análisis y la gestión de posibles soluciones. Se trata de una carrera adecuada para la región, ya que esta es caracterizada por ser una de las que presenta los índices de desarrollo más bajos del país (Unidad de Comunicación del Centro Universitario Regional Noreste - Sede Tacuarembó, UCUR, 2023). Según datos aportados por el Observatorio de la (Oficina de Presupuesto y Planeamiento, OPP, s.f) el 10,4% de personas de la región contaba con tres o más Necesidades Básicas Insatisfechas para el año 2011, y un porcentaje de 12,6 hogares en situación de pobreza. Con respecto al empleo, se puede destacar para el año 2013 una informalidad del 42,2%.

En el caso de Tacuarembó es uno de los departamentos con mayor proporción de población en zonas rurales, con un 10.7%. Mientras que la tasa de crecimiento de la población muestra cifras negativas en el período censal que va del 2004 al 2011. A lo que se le puede agregar que según datos del censo del 2011, el 45,2% de las personas tenían alguna Necesidad Básica Insatisfecha. Para el año 2013 el Índice de Desarrollo Humano de dicho departamento era de 0,750, comparado al valor país de 0,799.

Es en este marco, que el presente Informe Final da cuenta de las actividades desarrolladas durante la Pasantía, enfocada fundamentalmente en la temática: evaluación de proyectos, y desarrollada en el marco de un proyecto concreto titulado “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”, el cual tuvo como organizaciones referentes a Universidad CLAEH y Escuela EFA. El trabajo de campo de esta pasantía fue realizado en el año 2022 durante seis meses (desde febrero a

agosto), tiempo en el cual fue recabada la información e insumos principales para la elaboración de este Informe. En el transcurso del mismo quedará reflejado un proceso de pasantía como tantos, seguramente con similitudes, pero fundamentalmente con singularidades que se dan en cada pasantía; momento en el que cada estudiante logra germinar diferentes ideas, siendo este documento la oportunidad para dejar plasmadas las mías.

Este Informe pretende ser un apoyo y aportar sugerencias tanto para el proyecto en el cual se realizó la pasantía, como para otros que se puedan pensar en esta u otras zonas con características similares, como: población objetivo escasa, contexto de ruralidad e intenciones de un desarrollo no solamente humano y económico, sino también ambiental (mediante, por ejemplo, la promoción del ecoturismo). Es así que por medio de la realización de este trabajo, orientado a mejorar el diseño de evaluación, se espera que pueda llegar a ser de utilidad para otros proyectos de pequeñas dimensiones, que deseen un control y/o evaluación final de resultados.

2. Descripción institucional

Como ya se adelantó, la pasantía ha sido desarrollada en el marco de un proyecto de desarrollo que respondió a la convocatoria lanzada en el año 2021 por el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM), el cual convocó al desarrollo de proyectos en todo el país en torno a tres líneas:

- La restauración de pastizales y montes nativos.
- Producción sostenible y transición agroecológica.
- Ecoturismo y turismo rural comunitario.

El Proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte” se postuló al tercer eje de la convocatoria, siendo aprobada la propuesta y recibiendo un monto de diez mil dólares para su ejecución en el período de doce meses.

En este sentido, la idea del proyecto nació en el ámbito de un salón de clases de la Escuela de Agro-oficios (EFA) de Tambores, una institución educativa con fondos privados pero gratuita para sus estudiantes. Teniendo como población educativa en general, jóvenes que se han desvinculado del sistema educativo y encuentran allí una opción para continuar con su formación. Esto ocurrió en una de las aulas dictadas por la Ingeniera Agrónoma Maira Soares de Lima dado que en un momento emerge el interés

de los jóvenes por cuestiones relacionadas al turismo y la generación de capacidades para poder emprender, por lo que dicha docente les propone postularse al llamado a fondos concursables del Programa de Pequeñas Donaciones bajo la consigna del ecoturismo. Es así que Escuela EFA, de la mano de Universidad CLAEH (quién presta la personería jurídica) y bajo la coordinación de Maira Soares de Lima, se postulan para este fondo redactando el proyecto en cuestión. Este es aprobado en diciembre del 2022 y comienza oficialmente su ejecución el 19 de abril del mismo año, aunque ya desde febrero se fueron realizando algunas actividades previas requeridas.

“Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”, o como se lo pasaría a llamar más adelante de manera coloquial: “Desarrollo Juvenil”, tiene como zonas de influencia a Villa Tambores, el poblado Valle Edén y zonas aledañas. Mientras que sus grupos focales principales fueron los jóvenes y las mujeres emprendedoras de estas localidades, con el objetivo de ampliar el conocimiento, capacidades y conexiones que ya poseen. Esto fue pensado con intenciones de mejorar el funcionamiento y resultado de sus emprendimientos, apoyar las ideas de negocio que puedan surgir por parte de los jóvenes y el mejor recibimiento de los turistas que llegan a ambas zonas (mediante el refuerzo de dichas capacidades y el fomento de más ofertas para los visitantes turísticos).

El objetivo general del Proyecto fue “Generar acciones de impacto que permitan impulsar el desarrollo del ecoturismo en las zona sur de las Quebradas del Norte”, acompañado por cuatro objetivos específicos:

1. Integrar a jóvenes de la zona al servicio de ecoturismo.
2. Valorizar el paisaje del camino vecinal Nelson Bayardo enfatizando el tránsito destinado al ecoturismo y la educación ambiental.
3. Apoyar la co-creación de un emprendimiento local liderado por mujeres destinado a la recepción de turistas con elementos gastronómicos, históricos y recreativos.
4. Consolidar y fortalecer las relaciones entre actores turísticos locales de los centros poblados involucrados.

Para lograr estos objetivos se propusieron diversas actividades, entre las cuales se destacan un ciclo de talleres formativos, actividades de intercambio y la co-creación de

dos senderos, siendo uno de ellos en el camino vecinal interno que une ambas localidades; algo que puede ser visto de manera simbólica, pero también estratégica, ya sea para que más turistas que visitan Valle Edén lleguen a Tambores, como para conectar a ambas zonas en pos de lograr un mayor intercambio entre emprendedores de estas.

3. La pasantía y los objetivos propuestos

La invitación a ser parte del proyecto, en caso de que fuera aprobado, me llega en octubre del 2021 por medio de Maira Soares de Lima (posterior coordinadora de este), durante la redacción del mismo, ya que conocía la carrera que me encontraba realizando y tenía la intención de incluirme como una de las beneficiarias a modo de pasante. Luego de que el proyecto es aprobado en diciembre del mismo año, me integro al equipo en febrero del 2022, momento en que se estaría comenzando con las actividades de planeamiento y organización de la gestión del proyecto (a pesar de que para ese momento aún no habían llegado los fondos). Es así que desempeñé actividades como pasante hasta el mes de agosto (período que abarca mi práctica pre-profesional o de pasantía) colaborando en el equipo de coordinación y recabando información y datos para la posterior evaluación o diseño de lineamientos para esta. Una vez finalizada la pasantía, continué siendo parte del equipo de coordinación hasta abril del 2023, pero ya no como pasante de UdelaR sino como beneficiaria de este, tal como se puede observar en el Anexo 1, donde se presenta el cronograma de tareas desempeñadas.

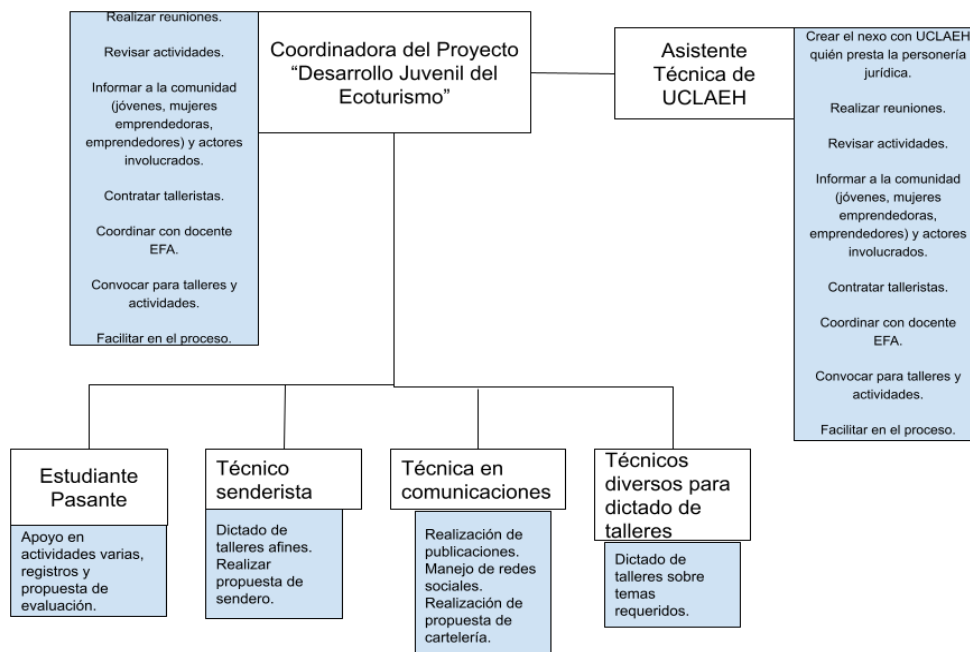
El proyecto en cuestión, tal como se ha mencionado en el punto anterior, posee como poblaciones objetivos a jóvenes y mujeres emprendedoras de las zonas de Tambores y Valle Edén, pretendiendo con sus actividades “generar acciones de impacto que permitan impulsar el desarrollo del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte” y para ello lograr los objetivos y resultados esperados, siendo estos:

- Contar en la zona de influencia con un grupo de jóvenes capacitados para recibir turistas, formados específicamente en interpretación paisajística
- Dos senderos interpretativos y sensoriales ejecutados junto a los jóvenes de la EFA y participantes de los talleres formadores con enfoque recreativo y educativo.
- Empoderar a las mujeres participantes de la iniciativa.

- Crear un grupo activo de trabajo, intercambio de saberes y gestión de los espacios comunes para desarrollar el turismo receptivo en la zona.

Para lograr dichos objetivos y resultados esperados, las actividades del primer semestre (momento que abarca esta pasantía) giraron principalmente en la realización de una serie de talleres formativos para la valorización del paisaje y la atención de turistas, actividades realizadas con jóvenes (fundamentalmente al comienzo del proyecto, tales como mapeos de lugares de su interés, dialogo sobre sus percepciones y actividades recreativas), así como actividades de relacionamiento y coordinación que dieron lugar a que el proyecto sirviera de nexo entre la comunidad y actores institucionales tales como la Dirección de Juventud de la Intendencia Departamental de Tacuarembó (IDT), Dirección de Turismo (también de la Intendencia Departamental de Tacuarembó), Instituto Nacional de la Juventud (INJU) e instituciones gubernamentales de Tambores.

Para comprender mejor el relacionamiento interno de dicho proyecto se presenta a continuación un organigrama de este:



Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que como parte de la pasantía, realicé también una serie de actividades diversas referidas al apoyo de coordinación del proyecto en general, aunque ya desde el comienzo estaba previsto que la pasantía tuviera como objetivo central la evaluación o actividades en torno a ella. Pero es recién en los últimos meses de pasantía que se logra

definir el apoyo académico (es decir, quiénes son las tutoras desde la universidad para apoyar este proceso). Es en esta segunda etapa que se logra hacer foco en la evaluación y se establece un plan de trabajo orientado a sistematizar las actividades realizadas en la fase anterior o “trabajo de campo”, tales como: registro de actividades, ordenamiento de la información y materiales fotográficos, registro de participantes, una continuación del Plan de Monitoreo y Evaluación establecido por el proyecto, entre otras actividades similares y necesarias para lograr la evaluación del proyecto.

Teniendo esto presente, los objetivos de pasantía son los siguientes: como objetivo general se pretende «contribuir a la evaluación del proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”, con intenciones de que la propuesta pueda ser aplicada durante la ejecución del mismo o ex post a este».

Y como objetivos específicos:

- Realizar una recopilación ordenada con información de las principales actividades desempeñadas en el marco del proyecto en cuestión, en el período comprendido entre febrero y agosto del 2022.
- Aportar, desde la formación como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable, una revisión crítica de la propuesta de evaluación prevista para el proyecto.

La pasantía fue acompañada durante la primera etapa de trabajo de campo por la Ingeniera Agrónoma Maira Soares de Lima y la Técnica en Administración y Contabilidad Soledad Claramunt en el rol de tutoras institucionales. Mientras que en la segunda etapa de sistematización y análisis de la información así como de elaboración del Informe Final de Pasantía por la Ingeniera Agrónoma Mercedes Figari, como tutora institucional, y la Licenciada en Desarrollo Carolina Bazzi como co-tutora institucional, (quienes en su momento fueron docentes en materias que cursé desde la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable).

4. Antecedentes y fundamentación del tema

4.1. Antecedentes

El proyecto, en el marco del cual se llevó a cabo la pasantía, tiene tres principales ejes temáticos: el ecoturismo, las opciones de desarrollo para los jóvenes del medio rural

(por ejemplo, el emprendedurismo) y las mujeres emprendedoras. Mientras que, el foco temático de la Pasantía fue la evaluación de proyectos. Por lo que se presenta a continuación una breve revisión de Antecedentes en torno a estos cuatro ejes temáticos.

El libro “Protagonismo juvenil en proyectos locales: lecciones del Cono Sur” de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2001), recoge una serie de experiencias dadas en América Latina (incluidos proyectos y programas de Uruguay) para evaluarlos y, en palabras de John Durston: “llenar el vacío en los estudios orientados al diseño de políticas para la juventud de América Latina” algo que se daría por “una falta de análisis de la existencia de aquellos proyectos existentes que cuentan con la participación de jóvenes en situación de desventaja” (p. 11). Para ello se aprovechó la existencia de una serie de proyectos que trabajaban con jóvenes en el Cono Sur, los cuales no habían sido evaluados de forma comparativa completa, ni se habían aprovechado las enseñanzas que quedaron de estos de manera sistemática. En pocas palabras, se utiliza la experiencia de alrededor de veinte proyectos o programas para evaluar, comparar, sistematizar y sacar conclusiones en limpio en torno las propuestas para jóvenes.

Una de las categorías para abordar y evaluar los proyectos es la formación de jóvenes emprendedores, para lo cual se utiliza como casos el programa de “Microempresa de herrería”, de Uruguay y el proyecto “Abriendo caminos”, también de Uruguay. Así como proyectos de Paraguay, Chile y Argentina. Dando como conclusión que *“La mayoría están dedicados a jóvenes, hombres y mujeres, que viven en zonas rurales o marginales y se encuentran en situación de riesgo social. La educación, en estos programas, procura fortalecer su identidad, su autoestima y responder a la vez a sus necesidades, sea en lo relativo a salud o a participación laboral o social.”* (p. 68).

Continuando con la evaluación en torno a programas focalizados en el empleo juvenil, se señala también que tendrían mayor éxito aquellos que poseen objetivos bien definidos, y que se encuentren enfocados a grupos que sean específicos. Esto se debe a que el desempleo no afecta a todos por igual, por lo que tener en cuenta las necesidades específicas de los jóvenes participantes, es crucial (CEPAL, 2001).

A su vez, se puede mencionar entre los resultados obtenidos en este trabajo de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL; 2001), que los programas que atienden el autoempleo deben incluir el asesoramiento financiero y de

ahorro para ser exitosos y sostenibles en el tiempo. Todas cuestiones pertinentes a saber para este proyecto en especial.

Si vamos a casos concretos de cómo evaluar proyectos con foco en jóvenes, la evaluación del proyecto “Soluciones de Empleabilidad Juvenil” es un ejemplo de ello. El proyecto YES (por sus siglas en inglés) es aplicado en diferentes partes del mundo, y en este puntual fué llevado adelante en Cartagena, Colombia. Siendo uno de los primeros orientados a la empleabilidad y emprendimiento en dicho país, procurando el apoyo y seguimiento de los jóvenes ya sea para crear microemprendimientos o para la búsqueda de trabajo. Según Hellebrandova, Gamboa, & Laaban (2018) este proyecto y su forma de seguimiento contiene, entre otras cosas, una implementación eficiente y basada en resultados.

En la “metodología YES” la forma de evaluación es focalizada en tres objetivos:

- La rendición de cuentas al donante: analizando los resultados e impactos del proyecto con respecto a los tiempos y recursos asignados, teniendo en cuenta la importancia del contexto específico.
- Identificar, analizar y visibilizar los efectos e impactos del proyecto más allá de sus resultados puntuales, sino también focalizando en los efectos más amplios (como por ejemplo: cuestiones de género).
- Y como tercer objetivo se destaca la capitalización de lo aprendido, ya que la evaluación incluye una refracción de las lecciones, a fin de aprovechar dichos aprendizajes para futuras implementaciones de proyectos, tal como expresan Hellebrandova, Gamboa, & Laaban, (2018).

A respecto, se puede resaltar además: una dimensión retrospectiva (dado la mirada externa sobre los alcances y lecciones obtenidas) y otra prospectiva (ya que con las reflexiones se formulan recomendaciones). Así como evaluar haciendo hincapié en: perspectiva de género e interseccional (procurando identificar cambios) y la importancia del contexto (tanto por los alcances del proyecto, como por cuestiones que pudieron facilitar o dificultar la implementación del mismo), (idem).

En el texto citado con anterioridad, se da a entender de manera directa e indirecta, que lo local, territorial y contextual, son factores importantes a tener en cuenta, tanto para la implementación del proyecto, como para comprender la realidad a evaluar.

Si vamos a ejemplos más próximos territorialmente, se puede mencionar la evaluación de impacto del Programa “Jóvenes en Red”, llevado adelante en Uruguay en el año 2015. Este programa comenzó su implementación en 2012, tenía previsto el intento de que jóvenes y adolescentes pudieran acceder a un conjunto de derechos fundamentales, especialmente aquellos en condiciones de pobreza. Esta preocupación surge por parte del Ministerio de Desarrollo Social ante la desvinculación de dichos jóvenes del sistema educativo y del mercado de trabajo formal, tal como lo señalan (Carrasco, Ceni, Perazzo, & Salas, 2015).

En la evaluación de impacto de este programa se menciona la utilización de datos previos obtenidos para la implementación del programa y una encuesta de seguimiento que fue realizada a una muestra de los jóvenes que participaron de este. Mientras que algunos datos faltantes se obtienen con algunos datos administrativos de las instituciones educativas (como matriculaciones). Dejando a la vista que para las evaluaciones se pueden complementar informaciones y recursos para obtener los datos que sean necesarios, y que así los resultados sean lo más certeros posible.

Por otra parte, para ordenar la información (Carrasco, Ceni, Perazzo, & Salas, 2015) definen “desempeños a evaluar”, fijados en base a los objetivos del programa y los datos disponibles. Por lo que para cada objetivo se definen las “prestaciones o actividades concretas” y finalmente “los aspectos evaluados y fuentes de datos”. Si bien en el texto se nota la cautela para evaluar, nos deja comentarios de que pudieron existir dificultades que llevan a sesgos de selección y estimaciones sesgadas. Lo que nos deja en claro la complejidad al momento de evaluar la realidad.

La evaluación del proyecto de promoción del empoderamiento económico, político y social de mujeres de departamentos de Nicaragua en el año 2020 y 2021, es un adecuado ejemplo de evaluaciones de proyectos relacionados a la otra arista de relevancia: cuestiones de género. Esta evaluación pretendió mostrar los resultados, lecciones y sostenibilidad de las acciones, con intenciones de dar pistas para intervenciones futuras que se puedan realizar. De manera similar al proyecto de jóvenes anteriormente mencionado, este se enfoca en el fortalecimiento de grupos de mujeres emprendedoras con la finalidad de reconocer sus derechos fundamentales y capacitarse en esferas de interés relacionadas a la administración (Darce, 2021).

En el marco del mismo se determinó:

- La eficiencia: dada la ejecución de los fondos para alcanzar la meta en tiempo.
- El impacto: detectado por la opinión libre y espontánea de las mujeres y por “las historias de éxito”.
- La sostenibilidad: está relacionada con el empoderamiento de las mujeres dada la adquisición de saberes y habilidades (Darce, 2021).

Para llegar a eso, previamente se determinó por parte de Darce, (2021) un alcance, objetivos (general y específicos) y una metodología. Es interesante, en especial, mencionar como es definido el primero, ya que en él se determina mucho de lo que sería la evaluación y el enfoque de esta; como indagar resultados deseados, identificar problemas potenciales en su diseño e implementación, documentar lecciones, realizar recomendaciones, entre otros ejemplos (p.10). La metodología, en este caso es cualitativa y cuantitativa, dándose además una triangulación de datos, tales como: informes técnicos, testimonios, entrevistas realizadas al equipo y encuesta de opinión (p. 11).

Como antecedente al proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte” se puede mencionar a Mipestac, un proyecto que tuvo intervención - entre otras - en las mismas zonas de influencia (Tambores, Valle Edén y alrededores). Al respecto fue realizado un breve trabajo en el marco de la asignatura “Enfoques participativos en torno a los problemas del desarrollo”. Sobre este se puede decir que fué un proyecto de fortalecimiento y desarrollo de micro y pequeños emprendimientos del departamento de Tacuarembó, surgido por la Intendencia del departamento y siendo ejecutado entre los años 2017 y 2020 (Dirección general de PRODEMA, citado en Silveira, 2021).

Al respecto, cuando se inicia con la investigación, se contaba con datos cuantitativos facilitados por su gerente (cantidad de localidades a las cuales llegó, cantidad de emprendedores, asesorías realizadas, entre otros), seguramente obtenidos mediante un registro exhaustivo, o sistematización con foco cuantitativo. Mientras que para el trabajo propio, estilo monografía, se realizó una especie de evaluación de corte cualitativa del proyecto en la localidad de Valle Edén en torno al tema de la participación. Para ello el método de relevamiento de información, fué la realización de entrevistas (tanto a algunos de los beneficiarios como a la coordinadora de este).

“Para lograrlo, las preguntas realizadas o los temas que se procuró abordar

fueron los logros de Mipestac en la zona, las estrategias aplicadas que fueron de utilidad, las percepciones al respecto, cómo se dio el proceso participativo, los efectos, las falencias y obstáculos que pudo tener.” (Silveira, 2021, p. 8)

El análisis de lo expresado por los entrevistados arrojó información de gran relevancia, tanto de las cuestiones valorables del proyecto (consideradas como estratégicas a continuar aplicando), así como otras a evitar (según las percepciones de los emprendedores locales). Obteniendo por ejemplo la siguiente tabla:

1. Formas de trabajo a aplicar o continuar aplicando.	2.Necesidades actuales detectadas.	3.Formas de trabajo a evitar.
<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer el trabajo en grupo / Creación de redes. -Capacitaciones. -Asistencia técnica / orientación a cada emprendedor en su labor. -Horizontalidad a la hora de trabajar técnicos y comunidad. -Generación de confianza en el proyecto. -Trabajo en equipo CON los emprendimientos. -Humildad y profesionalismo. -Incitar la formalización. -Fortalecer la mirada que el propio emprendedor tiene de sí y de su negocio. -Incentivar a continuar avanzando y profesionalizándose. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo permanente. -Falta brindar más información a los emprendedores y comunidad en general / se encuentran desinformados. -Es necesario ampliar e intensificar la comunicación y lazo con los emprendedores / los avisos no llegan a todos. -Hace falta atender las nuevas necesidades e ideas de los emprendimientos que ya están. -Apoyo a nuevos emprendimientos que están emergiendo. -Está faltando llevar “puertas” dónde puedan “golpear”. -Recuperar el grupo que “quedó para atrás”. -Recolectar ideas e intensificar las recreaciones que se le ofrecen al turista. -Hace falta que la información de la propia comunidad se divulgue entre sus habitantes / muchos están desinformados incluso de lo que pasa a la interna de la localidad. - Peligro de que se instale la desconexión y el regreso al trabajo meramente individual. -Necesidad de alguien externo o un equipo que vuelva a direccionar y unir (señalan que si es interno tiene corta duración o ni siquiera comienza). -Ofrecer Valle Edén como servicio o paquete turístico y no servicios aislados dentro de este. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimientos de corta duración. -Cortar o modificar demasiado lo que ya se estaba logrando con proyectos anteriores / evitar la falta de continuidad de la línea de trabajo instaurada y aceptada / mantener la base. -Capacitaciones que se basen solamente en talleres. -No preparar lo suficiente (principalmente mentalmente) a la comunidad para la hora de la retirada.

1. Formas de trabajo a aplicar o continuar aplicando: Refiere a formas de trabajo positivas llevadas adelante por el equipo de Mipestac, y por consiguiente, cuestiones resaltadas por los emprendedores a seguir aplicando en otros proyectos o trabajos a ejecutarse en la zona.
2. Necesidades actuales: Aquellas señaladas por los emprendedores de la comunidad durante el proceso de entrevistas o detectadas durante las mismas.
3. Formas de trabajo a evitar: A la hora de llevar adelante proyectos o actividades en la zona.

También en base a planteos de dichos emprendedores (Silveira, 2021; p. 16).

Todas particularidades y percepciones que dejan a la vista indicios de qué cosas tener en cuenta al momento de aplicar proyectos en la zona (fundamentalmente entorno al emprendedurismo).

4.2. Fundamentación

Teresa Cabruja (2000) sostiene que la narrativa y la escritura de por sí conllevan un poder, dado que causan un efecto o un cambio en la realidad, tanto de quien lo lee como de quien escribe. Siendo algo a tener presente tanto a la hora de escribir un proyecto (como es el caso de esta pasantía) como al momento de redactar el informe final de carrera. Ante esto nos debemos preguntar: ¿Qué es lo que queremos relatar? ¿Qué es lo más importante a compartir? ¿Qué quiero cambiar con ello? Al mismo tiempo que es fundamental, para orientarnos y encontrar el enfoque dentro de la información y experiencia adquirida en ese proceso, preguntarnos: ¿A quién me estoy dirigiendo con esto? ¿Quién espero que lo lea y le cause un efecto?

El tema principal de este informe es la evaluación de proyectos de desarrollo, una temática que si bien es recurrente en aulas de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable, hemos observado que muchas veces se le da poca relevancia en la ejecución de diversos planes, programas y proyectos, dado en gran medida a los costos que conlleva, tanto en tiempo, como monetarios. Pero la realidad es que una correcta evaluación es de gran importancia, siendo fundamental para controlar la ejecución, continuar con la aplicación de ciertas actividades con resultados positivos, o corregir otras (tal como podrá verse más adelante al hablar de evaluación en el Marco Teórico).

En lo personal, se tiene la fortuna de haber sido asignada la realización de tareas en torno a la evaluación del proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”. Siendo esto un desafío, pero también una actividad fundamental, tanto para el proyecto en sí mismo, como para futuros proyectos de desarrollo que sean llevados adelante en las zonas de influencia; ya que, como se mencionaba anteriormente: una correcta evaluación permite hacer correcciones durante el proceso, observar lo que funciona, las acciones o actividades que no están teniendo resultados positivos, y en base a todo ello generar aprendizajes.

Como se ha podido observar en base a los antecedentes, sobre evaluación de proyectos

de desarrollo se posee diversas nociones y maneras de realizarlas, por lo que lo novedoso en esta experiencia es quizá la aplicabilidad de las sugerencias realizadas y la impronta desarrollista multidimensional (típica de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable) que se visualiza en los resultados obtenidos en torno a los objetivos del informe de pasantía. Por tanto, con todo ello, se logra además dejar una visión de parte de lo que contempla dicha carrera formativa y la relevancia de tener un rol activo e integral dentro de la pasantía.

A su vez, la evaluación de proyectos locales de desarrollo no es una actividad sencilla, y no siempre se posee ejemplos orientadores o herramientas a utilizar para evaluaciones de proyectos a pequeña escala, o modelos genéricos que se puedan llevar a lo específico de cada contexto. Por lo que este informe de pasantía procura colaborar al menos mínimamente para despejar dichas dificultades en el marco del proyecto “Desarrollo juvenil del Ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”, u otros de características y dimensiones similares.

5. Marco teórico

5.1. El Desarrollo Humano Sustentable

El desarrollo, para llegar a ser entendido como “Desarrollo Humano Sustentable”, debió pasar por diversas transformaciones en torno a su concepto e implicancias. Tal como señalan Bertoni, Castelnovo, Cuello, Fleitas, Pera, Rodríguez & Romeu (2011) cada sociedad y cada época tienen su propia idea o concepción de que es el desarrollo. Es a mediados del siglo XX que este surge, primeramente con una impronta economicista. Luego acompañado de la idea de que existían sociedades desarrolladas, subdesarrolladas y no desarrolladas, de la mano con la noción de “crecimiento” y la idea de que, mediante un proceso lineal, estos últimos podían llegar a poseer mejores niveles de vida y bienestar (similares a los de los países desarrollados) dado a un efecto de derrame sobre toda la estructura.

Pero la realidad es que muchos países no lo lograron, o incluso empeoraron su situación, por lo que se comienza a criticar estas afirmaciones y sostener que no es posible que todos los países lleguen al desarrollo de la misma forma, ya que las características y el momento son diferentes. Surgiendo así, en los años 60´ aproximadamente, un pasaje hacia una mirada que ubica a las personas en el centro,

siendo esta la finalidad misma del desarrollo, y dejando atrás el concepto desarrollista basado netamente en la cantidad de bienes y servicios que producía una sociedad. Estamos hablando por ende, de los inicios del “desarrollo humano”.

Continuo a este, en 1987 surge de la mano del Informe Brundtland, el concepto de “desarrollo sustentable o sostenible” como aquel proceso que procura satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las futuras generaciones y sus necesidades, es decir, el desarrollo de las actuales generaciones no debe comprometer el desarrollo del futuro.

Entonces, en definitiva, ¿qué es el desarrollo? El desarrollo es, según los ya mencionados autores, “el proceso que habilita cambios orientados a mejorar las condiciones de vida humana” (p.17). En esta simple oración se está haciendo referencia a que los entornos siempre necesitan mejoras que sean en beneficio del ser humano, para lo cual es necesario llevar adelante acciones que fomenten cambios en pos de ello (como pueden ser los proyectos de desarrollo), pero claro, tal como se ha mencionado: deben ser tenidos en cuenta los límites ambientales del entorno, sus capacidades y hacerlo con responsabilidad transgeneracional.

Algo no menor, y muy particular del desarrollo, es que al hablar de “estudios del desarrollo” (en torno a la procura de identificar problemas, analizar determinantes y proponer acciones), se infiere que es multidimensional. Quizá es por esta razón que se acompaña la palabra “desarrollo” con algún adjetivo: económico, social, territorial, humano, sustentable, endógeno, local, etc. Pero, si bien es correcto realizar estas distinciones, es necesario que las estrategias en procura del desarrollo sean multidisciplinarias o incluso interdisciplinarias, dado justamente a su carácter multidimensional (Bertoni, Castelnovo, Cuello, Fleitas, Pera, Rodríguez & Romeu, 2011). Esto es algo que particularmente se considera necesario a tener en cuenta a la hora de llevar adelante acciones que fomenten el desarrollo, ya que desde su centro este es inherentemente conformado por diferentes dimensiones, y por ende no puede ser visto o entendido en torno a solamente una de ellas. No deberían, por ejemplo, ser pensadas medidas en torno a lo económico sin haber tenido en cuenta la esfera social, o el componente ambiental.

Una de las palabras que acompaña al desarrollo, y que es de interés en este punto, es: “local”. Bertoni, Castelnovo, Cuello, Fleitas, Pera, Rodríguez & Romeu, 2011 plantean

que -el desarrollo acompañado por este adjetivo- hace referencia a un proceso llevado adelante por actores que inciden con sus decisiones sobre un territorio, ya sea promoviendo su dinamismo económico y/o la mejora en la calidad de vida de la población. Estas decisiones pueden ser tomadas por actores que pertenecen al territorio, o no, ya sea desde lo local, o bien, pueden llegar de niveles nacionales o internacionales. Según Boisier citado en Bertoni, Castelnovo, Cuello, Fleitas, Pera, Rodríguez & Romeu, 201, la noción de desarrollo local va más allá de límites territoriales, tratándose más del “contenido” que del “contenedor”, como así lo explica.

Es un concepto que está relacionado con las acciones que son tomadas en el territorio, buscando: incrementar el valor, mejorar ingresos, aumentar oportunidades de empleo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes (p. 103). Por lo que perfectamente aquellos proyectos aplicados en localidades en procura de estos puntos, son promotores del desarrollo local, y por ende, por qué no llamarlos: “proyectos de desarrollo local”. Más aún cuando surgen desde la comunidad, sus intereses y necesidades.

5.2. La evaluación de proyectos de desarrollo

Como eje central de este informe, corresponde hablar acerca de la evaluación de proyectos de desarrollo. En este sentido se puede destacar lo señalado por Martínez, R. (s.f.) de la División de Desarrollo Social de la CEPAL, quien en el “Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos de desarrollo”, propone que la evaluación está relacionada con la toma de decisiones mediante la comparación de información, para lo cual es necesario: investigar, medir y comparar. Existen dos tradiciones evaluativas (así llamada por el autor), una que proviene del análisis económico y otra de la investigación social, por lo que habrá quienes se concentren en lo cuantitativo y otros que lo hagan en el logro de los objetivos de impacto.

Menciona además que evaluar puede tener significados y alcances distintos, existiendo tres metodologías que comparan los costos y el logro de los objetivos de impacto: Análisis Costo Beneficio (compara costos con los beneficios económicos del proyecto), Análisis del Costo Mínimo (coteja los costos monetarios con los bienes y servicios entregados por el proyecto) y el Análisis Costo Impacto (en este caso se trata de los costos monetarios con el logro de los objetivos de impacto). También, en el “Ciclo de vida de un proyecto”, se pueden destacar tres momentos o etapas de evaluación: la evaluación Ex-ante (que comprende la identificación de los recursos que serán

necesarios, estimulación de costos e impactos y análisis de estos), Monitoreo y Ex-post (diseño de un plan de monitoreo, recolectar y comparar información y elaborar informes) y finalmente evaluación Ex-post solamente (abarcando el diseño del modelo, la medición de los costos reales, la relación con el impacto y la elaboración de informes).

Por su parte, en el “Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo” del Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD; 2009), se sostiene que la evaluación es una valoración rigurosa para determinar en qué medida se están logrando los objetivos y contribuyendo a la toma de decisiones. En este sentido, el seguimiento proporciona la información necesaria para la gestión en tiempo real; mientras que la evaluación es más exhaustiva y muchas veces se basa en los datos recabados durante dicho seguimiento (p. 9).

En este trabajo del Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD; 2009), se sugiere unir la planificación con el seguimiento y la evaluación, lo que da lugar a la “Gestión Basada en Resultados” (GBR), la cual pretende un mejor desempeño y logro de resultados demostrables. Se trata pues de un proceso continuo (hacer, aprender y mejorar), por lo que se caracteriza con la retroalimentación, el aprendizaje y las mejoras constantes; haciendo modificaciones y planes futuros en base a las lecciones aprendidas. Algo fundamental señalado por este manual es que dichos aprendizajes sirven no solamente para mejorar en la ejecución de programas y proyectos, sino que refuerza la capacidad de organización de los individuos para la toma de decisiones y la formulación de programas y proyectos futuros, ya que, tal como allí se menciona: “no hay planes perfectos, es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprendan de los éxitos y fracasos” (p.11). Esto es imprescindible destacar, ya que siempre se puede aprender de las ejecuciones -en este caso, de proyectos- y es relevante analizar y evaluar estos procesos para mejorar algunos puntos en el transcurso, o bien, mantener otros; así como dejar lecciones y bases de aprendizajes y consideraciones a tener en presentes para futuros proyectos que se pretendan aplicar en el mismo sitio.

Continuando con la Gestión Basada en Resultados, puede decirse que esta no pretende formular solamente herramientas y sistemas (para por ejemplo evaluar), sino que procura promover una cultura de orientación a los resultados y la responsabilidad sobre estos, las acciones y los comportamientos. Para lograrlo, y además tener un correcto

funcionamiento (durante la planificación, el seguimiento y la evaluación), son señalados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) algunos principios a tener en consideración: la apropiación, el compromiso de las partes interesadas, la focalización en los resultados y la focalización en la eficiencia del desarrollo. En esta oportunidad es pertinente centrar la atención en los últimos dos principios, ya que comprenden algo sustancial: los procesos en torno a los planes y proyectos no deberían dirigirse al cumplimiento de todas las actividades y productos, sino al logro de los resultados que se espera (p.13). Esto es primordial, ya que muchas veces se planifican actividades y luego la realidad cambia o no es suficiente con lo propuesto, por lo que, si la ejecución se centra solamente en el cumplimiento de actividades, entonces no se estaría aproximando al logro de los resultados (que es lo que alberga verdadera relevancia), al cambio de la realidad y por ende -se supone- al desarrollo. Sobre esto último se sostiene lo siguiente:

“Obtener resultados de desarrollo sostenibles y significativos requiere algo más que un simple plan genérico de actividades, productos y efectos. Cómo hacemos el desarrollo es, a menudo, tan importante, sino más, que lo que hacemos en el trabajo de desarrollo.” (PNUD, 2011, p.14).

Otra consideración importante si lo que se procura son efectos en torno al Desarrollo Humano Sustentable, es la relevancia de incorporar diferentes temas en estos procesos de planificación, seguimiento y evaluación, para garantizar una mejor eficiencia de los esfuerzos y una mayor sostenibilidad. Esto surge luego de que los planes y proyectos ejecutados logran solamente efectos a corto plazo, sin alterar significativamente las condiciones de desarrollo (PNUD, 2009).

5.3. Ecoturismo

Para comenzar, el concepto de ambiente está, desde su médula, relacionado con el ser humano. Carlos Reboratti (s.f) en su libro “Ambiente y sociedad” señala que se trata de “un complejo y dinámico sistema de elementos e interrelaciones que coincide con los que algunos llaman la ecosfera o también biosfera, aquella relativamente delgada porción que incluye la superficie del globo, las capas inferiores de la atmósfera y las superiores de la litósfera [...]” (p. 8). En otras palabras, agrega que el ambiente engloba a todos los elementos y relaciones que se encuentran dentro de la biosfera, tanto los que son estrictamente naturales como los que han sido producto en alguna medida de la

intervención humana. Idea que proviene, tal como lo plantea el autor, de la ecología, una ciencia que estudia las relaciones entre los seres vivos y su entorno. Mientras que el ambiente es, precisamente, este conjunto.

Es de la relación amigable entre el ser humano y el entorno que surge el ecoturismo, como una nueva modalidad de obtener beneficios económicos de una forma más amigable con el ambiente. Y además relacionado con temáticas tratadas con anterioridad, como lo que es el desarrollo sustentable, económico y agregaría: humano, tal como se verá a continuación. Dicho esto, se puede mencionar al ecólogo George Wallace (1991; citado en Jiménez, 2013) quién presenta aspectos para identificar qué es el ecoturismo y no confundirlo con otras formas de turismo similares. El ecoturismo procura: minimizar los impactos negativos en el ambiente natural y en los habitantes locales, contribuir a la gestión de áreas protegidas, propiciar beneficios económicos - y otros- para las personas locatarias, así como hacerlos partícipes de decisiones relacionadas a este proceso (como el tipo y la cantidad de turismo a desempeñarse). Es muy destacable además que: para que sea ecoturismo debe promover la interacción positiva entre los turistas y anfitriones, al igual que la existencia de un verdadero interés en el desarrollo sostenible y la protección de zonas naturales. A lo que se le suma, como estrategia, la complementación de esta actividad con otras de carácter productivo como puede ser la ganadería, agricultura, pesca y demás rubros que se encuentren dentro de lo tradicional de las localidades. Fomentando de esta manera que no exista una competencia entre las mismas. En palabras del autor: “sin marginarse o intentar reemplazarlas, fortaleciendo de esta manera la economía local al hacerla menos susceptible a cambios bruscos internos y externos” (p. 2).

Por su parte, Stephen Wearing (1999, citado en Venegas, 2006) define al ecoturismo como: “un conjunto de modalidades turísticas que tienen como objetivos ser consecuentes con los valores naturales, sociales y comunitarios” (p. 9). Destaca, de manera similar a lo propuesto por Wallace, que se diferencia del turismo convencional, el cual es caracterizado por números masivos de demanda, sobresaturación de la capacidad de carga, poco respeto al medio ambiente, gran artificialidad en el entorno y desorganización territorial. A diferencia de esto, el ecoturismo engloba: respeto hacia el entorno con baja modificación del paisaje, destinación a grupos de demanda específicos y reducidos, fuerte relación con la naturaleza y la conservación de los espacios, así como un contacto más intenso con los turistas, siendo más participativo y

personalizado, por lo que requiere de servicios altamente especializados, según Stephen Wearing. Teniendo esto último en cuenta, es lógico pensar en la formación y acompañamiento de las localidades para alcanzar tal especialización, ya que, como se ha podido observar, desempeñar actividades de ecoturismo no es sencillo, y seguramente menos aún en lugares donde predomina la noción de turismo convencional.

5.4. “Las juventudes”

Es pertinente en este punto mencionar algunas consideraciones del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), quien en el Seminario sobre “Juventud y Desarrollo”, llevado adelante en el año 2008 en San Salvador (en el marco de la Cumbre Iberoamericana) señala la diversidad de situaciones de los jóvenes, pero coincidiendo en que es una etapa vital, dinámica y cargada de complejidad (dada la transición entre la adolescencia y madurez). Planteando además que se aconseja hablar de “las juventudes” en lugar de “juventud” ya que en iberoamérica estas son muy heterogéneas (tanto por la ubicación que puede ser rural o urbana, la situación socioeconómica, el grado de inclusión, entre otras diferenciaciones). Esto es algo muy relevante de mencionar, ya que debemos comprender la diversidad de realidades y también tener en cuenta cuales son las características particulares del grupo de jóvenes al que nos dirigimos (en este caso en el marco de un proyecto), comprendiendo sus gustos, aspiraciones, dificultades, etc. para tener una correcta aproximación y el logro de buenos resultados (es decir, que lo que sea ejecutado les resulte de interés y utilidad).

Agregan en el documento citado anteriormente, que uno de los desafíos de la región es la articulación entre educación y empleo para el logro de un desarrollo más equitativo de los jóvenes, La educación es necesaria para formar un capital humano calificado, así como posibilitar el ejercicio de una ciudadanía activa, señalan. Una de las principales preocupaciones de los jóvenes de iberoamérica, según se propone allí, es la falta de empleos dignos, oportunidades y las insuficientes remuneraciones, siendo el logro de esto la puerta hacia la “independencia y libertad”. Algo que muchas veces resulta dificultoso, dado que se considera su trabajo como mano de obra “precaria y barata”, lo que deriva en un fenómeno migratorio de la población joven en procura de satisfacer dicha necesidad laboral.

Para evitar estas situaciones es que “se requiere de un marco regulatorio adecuado y tener en cuenta la perspectiva de los jóvenes en su vinculación con el mundo

productivo, «no me digan donde están las empresas, díganle a las empresas quién soy yo».” (Fondo de Población de las Naciones Unidas, 2008; p. 19).

Por último, sobre el tema, se puede decir que los profesionales en torno a este seminario identificaron en el emprendedurismo juvenil una herramienta que facilita la igualdad de oportunidades, y no una fuente de empleo informal. Pero para ello, coincide en que es necesario generar una capacidad emprendedora, un correcto apoyo y marco regulatorio, principalmente para que el emprendedurismo sea una fuente de trabajo formal y de calidad.

5.5. Brechas de género

Por otro lado, al hablar de género, o mejor dicho: “brechas de género”, se hace referencia según la El Orden Mundial (2022, citado en Ramírez, Rodríguez & Silveira; 2022) a la “disparidad existente entre hombres y mujeres en lo que respecta a derechos, recursos y/o oportunidades, ya sea en ámbitos políticos (ocupando menos puestos), laboral (salarios menores o condiciones diferentes) o educación (no acceso)” (p. 3). Allí mismo se señala que según el Informe Anual de Brecha Global de Género (calculado para áreas de economía, educación, salud y política) la brecha de género se ha reducido progresivamente, pero también muestra con sus últimos datos cómo se ha dado un retroceso en el área económica. Esto último quizá como uno de los efectos de la pandemia.

Ya en el año 1986, Ulrich Beck hablaba en su libro “La sociedad del riesgo” sobre el creciente cambio del rol de la mujer en la familia y la sociedad, describiendo los sucesos de ese momento como una “toma de conciencia” donde las mujeres jóvenes pretendían una mayor igualdad y compañerismo en el trabajo y la familia. Lo cual, según este autor, chocaba con los intereses contrapuestos del sistema u orden existente (por ejemplo del mercado), creando una “retórica de la igualdad” a la cual no le siguieron los hechos, causando que las disparidades sigan creciendo. Beck sostiene que las mujeres en el mercado laboral ocupan “barcos que se hunden”, ya que muchas veces las profesiones que desempeñan son las que se relacionan con un futuro inseguro, puestos de trabajo restantes o puestos que seguramente desaparecerán con la mecanización. Al respecto agregaría la incertidumbre, inseguridad y dificultades que pueden estar relacionadas a la obtención de recursos económicos en base al emprendedurismo. Seguramente si estos no se encuentran lo suficientemente fortalecidos puede volverse

“un barco que se hunde”, de aquí la necesidad de que existan redes de apoyo y proyectos que los impulsen hacia su florecimiento y descubrimiento del potencial que pueden albergar.

Siendo todo lo anteriormente mencionado, relevante y característico en mayor o menor medida para el proyecto en cuestión y su población objetivo. Y por tanto, seleccionado para hacer parte de la presente redacción y brindarle claridad a las temáticas que serán abordadas o mencionadas en el desarrollo del informe.

6. Marco metodológico

6.1. Aspectos generales

La elaboración de este Informe permitió ordenar e integrar los diferentes aspectos utilizados para generar los productos de la pasantía, como aporte para este proyecto u otros similares en el futuro. Lo cual fué complemento de una fuerte impronta de trabajo de campo y recolección de datos, realizada para obtener información (necesaria para entender el desenvolvimiento del proyecto a lo largo del primer semestre de su ejecución).

Las principales referencias conceptuales para elaborar el abordaje metodológico mencionado brevemente a continuación, se tomaron de la asignatura “Diseños de Investigación”, así como “Planificación Estratégica”, “Formulación y Evaluación de Proyectos” y “Taller de Instrumentos de Gestión”.

En lo que refiere a la recolección de información, se opta como más conveniente la utilización de las siguientes técnicas de tipo primarias¹:

- Registros de asistencia (dando luego como resultado una planilla de excel conteniendo la información de todos los/as participantes, algunos datos de relevancia y la cantidad de actividades a las que asistieron los mismos).
- Registros audiovisuales y fotográficos de actividades, talleres y reuniones (lo cual da lugar a una carpeta ordenada por fecha, conteniendo dichos materiales).
- Apuntes realizados a modo de resumen de reuniones o actividades.

¹ Cuando es el propio investigador el que los recaba, entonces se trata de una fuente primaria de los datos, es decir, produce sus propios datos (Requena & Ayuso, 2018).

- Registro de todas las actividades a las cuales se asistió y participó como pasante (las mismas pueden ser de utilidad como referencia de las realizadas por la coordinación del proyecto para su desenvolvimiento y se encuentran en el Anexo 2).

Si bien existen otras fuentes de recolección de información en el proceso (como apuntes de reuniones), se considera personalmente que estas son las principales y más utilizadas durante la ejecución del mismo, siendo las correspondientes al primer objetivo de la pasantía.

A su vez, cabe mencionar que fueron colaboraciones y no funciones o acciones llevadas adelante de forma meramente individual, sino como ayudante y en otros casos recibiendo ayuda para ello. Mientras que, el análisis crítico de la propuesta de evaluación existente y las consiguientes recomendaciones realizadas (tareas correspondientes al objetivo 2), se realizaron de forma autónoma. Este proceso partió de la planilla de excel denominada por quienes lo formularon como “Hoja de Ruta”, y culminó con la creación de una Matriz de Marco Lógico, con sugerencias de modificaciones.

Para clarificar, cabe mencionar que el documento de excel anteriormente mencionado, contenía la planificación para el momento de la ejecución (objetivos, resultados esperados y actividades) y la propuesta de evaluación prevista (indicadores, líneas de base, valor meta y fuentes de verificación), por lo que fue la base y fuente de información utilizada para proponer la Matriz de Marco Lógico con sus correspondientes sugerencias.

Conceptualmente hablando, se entiende por Matriz de Marco Lógico a la forma resumida de presentar los aspectos más importantes del proyecto. Se encuentra conformada por cuatro columnas que aportan un Resumen Narrativo de los objetivos y actividades, los Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos (este último son factores externos que implican riesgos). Cruzándose a su vez con cuatro filas que comprenden: el Fin al cual el proyecto contribuye, su Propósito al ser ejecutado, los Componentes o Resultados que se esperan (completados en el transcurso de la ejecución) y las Actividades requeridas para producir los componentes (Oregón, Pacheco, Prieto, 2015). Más información al respecto se puede encontrar en el Anexo 3.

6.2. Caracterización de la zona de influencia del proyecto

Con respecto a las características locales, se puede decir que no es por casualidad que fueran elegidas temáticas en torno a juventud, emprendedurismo y género para el proyecto en cuestión. Al respecto se pueden observar algunos datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los cuales denotan la brecha existente, fundamentalmente cuando se observa hacia el interior o norte del país, tal como se aprecia a continuación:

	Total País (Uruguay)	Departamento de Tacuarembó	Villa Tambores
Tasa de actividad por sexo. %. (2011)	Hombres: 72,5 Mujeres: 53,1	Hombres: 69,4 Mujeres: 45,5	Hombres: 72,3 Mujeres: 43,6
Tasa de empleo por sexo. %. (2011)	Hombres: 69,3 Mujeres: 48,5	Hombres: 66,7 Mujeres: 40,8	Hombres: 71 Mujeres: 38,2
Tasa de desempleo por sexo. %. (2011)	Hombres: 4,4 Mujeres: 8,7	Hombres: 3,9 Mujeres: 10,3	Hombres: 1,8 Mujeres: 12,5
Jóvenes de 14 a 23 que no estudian ni trabajan. %. (2011)	17,8	24,3	16,4

Fuente: Observatorio Oficina de Presupuesto y Planeamiento.

En esta tabla se percibe un común denominador en todos los segmentos territoriales: un mayor desempleo en el caso de mujeres y una mayor empleabilidad en el caso del sexo opuesto. Mientras que se repiten mayoritariamente peores datos cuanto más nos aproximamos a la realidad local, fundamentalmente cuando se trata de valores en torno a la situación de las mujeres.

Sobre juventud, la situación más preocupante, según lo que allí se presenta para el año 2011, es a nivel departamental. Profundizando en ello, se copia a continuación una tabla que refleja con mayor claridad la situación juvenil en torno a la empleabilidad:

Tasa de desempleo juvenil por sexo y tramos de edad. %. (2011)			
MUJERES			
	14 a 17 años	18 a 24 años	25 a 29 años
Total País (Uruguay)	38,5	20,3	9,9
Departamento de Tacuarembó	38,5	25,9	12,1
Villa Tambores	33,3	26,3	22,7
HOMBRES			
Total País (Uruguay)	22,8	11,2	4,3
Departamento de Tacuarembó	21,4	10,7	3,7
Villa Tambores	11,1	0	0

Fuente: Observatorio Oficina de Presupuesto y Planeamiento.

Se repite una situación considerablemente más favorable para el caso de hombres jóvenes. Mientras que, afortunadamente, a medida que aumenta la edad, en ambos casos disminuye la desempleabilidad. Algo que sorprende es la desempleabilidad del 0% en hombres jóvenes entre los 18 y 29 años de edad en el caso de Villa Tambores para el año 2011, pero lamentablemente un porcentaje de incluso 26,3% en el caso de mujeres jóvenes con la misma edad.

6.3. Objetivos, plan de trabajo y cronograma de actividades

Tal como se ha mencionado en uno de los puntos anteriores (“La pasantía y los objetivos propuestos”), los objetivos como pasante han girado en torno a la necesidad de contribuir a la evaluación del proyecto, así como al registro de las actividades, generando una base documental de este. Es así que en el Plan de Trabajo fueron definidas acciones que pretendían la aproximación a estos objetivos correspondientes al Informe Final, y otras actividades que no necesariamente aportarían a ello, pero que conformaron parte del rol como pasante y del trabajo de campo realizado (ir a Anexo 4). Algunas de ellas pueden ser:

- Colaborar con el registro de actividades, talleres y reuniones (ya sea mediante formularios, lista de participantes, anotaciones, fotografías, capturas de pantalla, audiovisuales, etc.).

- En base a lo anterior realizar la sistematización y generación de una base de registros documentales del proyecto.
- Apoyo en la ejecución de actividades (por medio de tareas logísticas y de facilitación) en talleres y actividades realizadas con jóvenes y/o mujeres emprendedoras.

Con ello se pretendía el logro de los objetivos previstos como pasante, y la obtención de tres resultados fundamentales:

- Documento ordenado con la sistematización de actividades.
- Propuesta de indicadores.
- Trabajo final o Informe final.

Con la intención de alcanzar estos resultados y cumplir con las actividades previstas en tiempo y forma (y con ello los objetivos) es que se define el ya mencionado cronograma que se presenta en el Anexo 1, el cual se procuró cumplir, pero tal como ocurre en diversos procesos de pasantía, se gestaron ciertas variaciones (fundamentalmente en el tiempo estipulado). Aún así, dicho cronograma da cuenta en gran medida de cómo se fue desarrollando el proceso de pasantía y permite clarificar el doble rol cumplido, por un lado como pasante y por otra parte como beneficiaria del proyecto. Donde, desde el mes de febrero hasta agosto fueron realizadas actividades como pasante, tanto de trabajo de campo como otras que aportarían directamente al Informe de Pasantía (principalmente en torno a la recolección de información). En la primera parte estuvo presente el acompañamiento institucional de Maira Soares de Lima y Soledad Claramunt. Mientras que de setiembre a noviembre, se contó con el acompañamiento académico de Mercedes Figari y Carolina Bassi, sugiriendo un intenso trabajo de escritorio en el marco de la pasantía con el fin de ordenar y sistematizar dicha información recabada, pero sin quitar la realización de otras actividades que pudieran surgir o la continuidad de las mismas, pero ya no en un rol como pasante sino como beneficiaria del proyecto.

7. Productos de la pasantía

La pasantía realizada en el proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte” de alguna manera podría ser dividida en tres tipos de tareas ejecutadas como pasante:

1. Primeramente un desempeño activo y continuo en las funciones de coordinación del proyecto, desde el momento de su aprobación. Colaborando de manera dinámica en diferentes actividades desarrolladas durante este primer semestre de ejecución (el cual abarca la pasantía), como pueden ser: participación en reuniones, apoyo en convocatorias, facilitación en talleres, etc. Estas son las denominadas tareas “correspondientes al trabajo de campo” establecidas en el plan de trabajo y señaladas en el punto anterior.
2. En segundo lugar la realización de tareas en torno a la recolección de información y registro de actividades. Información que fue ordenada tanto durante el proceso de recolección, como posterior a este (pero con mayor fuerza en el segundo momento).
3. Y finalmente, se destaca un análisis crítico de la propuesta de evaluación existente y consigo una serie de recomendaciones o cambios sobre la misma, así como la sugerencia de otro modelo de planificación o formulación de proyectos (la Matriz de Marco Lógico), la cual comprende justamente dichos elementos evaluativos.

Las últimas dos son comprendidas por las tareas “correspondientes al Informe Final”, tal como fueron denominadas en el Plan de Trabajo, y son exactamente sobre las cuales se hará especial foco en este apartado, ya que son las que se desprenden de los objetivos específicos del presente informe.

7.1. Sistematización de las actividades del proyecto y sus participantes

Tal como se destacó con anterioridad, el objetivo general de la pasantía era: contribuir a la evaluación del proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”. Para ello es que se definen dos objetivos específicos (también ya mencionados), siendo el primero de estos: “Realizar una recopilación ordenada con información de las principales actividades desempeñadas en el marco del proyecto en cuestión, en el período comprendido entre febrero y agosto del 2022”. Es gracias a eso que se obtiene la tabla denominada: “Datos relevados sobre participantes y actividades del proyecto”, en la cual se puede evidenciar la cantidad de actividades realizadas por el proyecto y personas con las que se tuvo contacto o participaron de estas, así como algunas características e información de interés sobre las mismas, tales como: edad,

sexo, localidad, actividad que desempeñan, rol en el proyecto, asistencia a actividades y otros datos (como “contactos”) que en este caso claramente se prescindieron de ellos por cuestiones de privacidad. En el Anexo 5 se puede encontrar un enlace que dirige a dicho material.

Si bien existen una serie de materiales relacionados con el registro de dicha experiencia, se considera que esta tabla es la más adecuada, completa y relevante para el objetivo determinado, y para el análisis o estadística descriptiva a realizar a continuación (a modo de lectura de los datos recabados, en torno a los temas centrales y de interés para el proyecto).

El primer dato llamativo y visible que se puede mencionar es la cantidad de personas separados por sexo, superados ampliamente por la cantidad de mujeres participantes o con las que se tuvo contacto. En tal sentido y en términos generales, de 54 personas, 38 de ellas fueron mujeres y las 16 restantes hombres, lo que determina un porcentaje de 70,4% ante un 29,6% respectivamente. Esto puede darse por uno de los claros focos que tenía el proyecto: llegar a mujeres emprendedoras, teniendo la temática de género como un componente transversal no necesariamente definido, pero presente en el transcurso de este. De todos modos, en ciertas actividades genéricas y abiertas a todo público, participaron igualmente una mayor cantidad de mujeres, tal como es el caso del taller de Primeros Auxilios, donde la convocatoria fue realizada sin distinción de sexo y aún así asistieron 15 mujeres de un total de 23 personas.

En lo que refiere a las edades, estas abarcaron desde los 16 hasta los 67 años de edad.



Primera actividad
dinámica con jóvenes
(13/05/2022)

Aunque no se tiene un registro exhaustivo de las edades de todos los participantes (sino de solamente 45 de ellos) se detecta igualmente que 27 de los registrados tenían al momento entre 16 y 25 años de edad, 11 de ellos tenían entre 26 y 50 años de edad y los últimos 7 contaban con 51 años de edad o más. Por lo que, en principio se puede mencionar una muy adecuada asistencia en lo que refiere a las edades de los participantes, si tenemos en cuenta que justamente el proyecto pretendía la

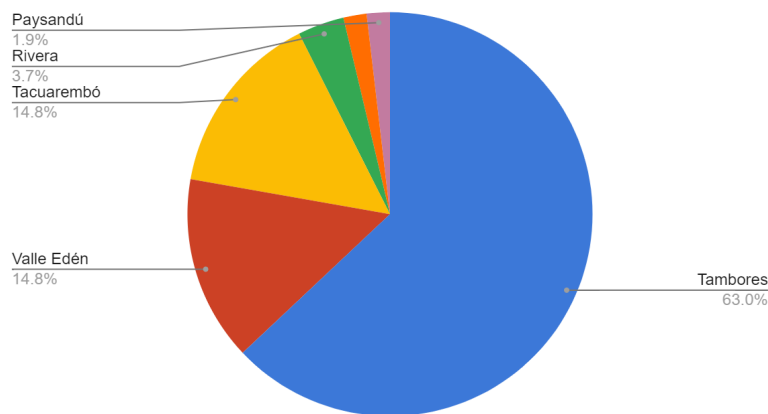
participación y utilidad para jóvenes² de las zonas.

Sobre las localidades de procedencia, de quienes fueron registrados, se tiene datos de 6 localidades o zonas. Estas son: Tambores, Valle Edén, Tacuarembó ciudad, San Gregorio de Polanco, Paysandú y Rivera. Se plasma a continuación la cantidad de personas por cada una de ellas:

Tambores	Valle Edén ³	Tacuarembó ciudad	San Gregorio de Polanco	Paysandú	Rivera
34	8	8	2	1	1

Lo cual de manera más representativa podría verse de la siguiente manera:

Cantidad de personas vinculadas al proyecto en porcentaje.



Fuente: elaboración propia.

Esto da cuenta de que más de la mitad de las personas que asistieron, participaron y/o estuvieron vinculadas al proyecto, eran de Tambores, seguido por Valle Edén y Tacuarembó capital. Lo cual no es extraño, ya que en la localidad de Tambores era donde se hacían muchas de las actividades, además de que su población es evidentemente mayor que la de Valle Edén (la otra zona focal). En lo que refiere a la llamativa presencia de las demás localidades (Rivera, Paysandú y San Gregorio de Polanco), se debe a un taller de Educación Financiera el cual fué dictado con una mayor apertura del público objetivo, ya que debía ser colmado un cierto cupo de interesados.

No es menor hablar de algunas cuestiones generales de los participantes, haciendo

² Se entiende por “jóvenes” en este caso, a personas en un rango de edad entre los 15 y 25 años.

³ Al hacer referencia a la localidad de Valle Edén, se abarca también a Los Rosano, considerándose como unidad.

especial foco en el público joven, ya que en definitiva era el interés mayor del proyecto. De las 54 personas con las que se tuvo contacto, 49 de ellas tuvieron asistencia o participación real a actividades realizadas (ya que 3 de ellas no llegaron a participar en ninguna de las jornadas propuestas y 2 conformaban únicamente el equipo de coordinación). Ahora bien, de estas 49 personas, tal como se ha mencionado anteriormente, 27 corresponden a jóvenes que se unieron a actividades de diversa índole propuestas por el proyecto, dato que representaría el 55% de los participantes.

Este dato se puede desglosar aún más, percibiendo que de estos 27 jóvenes:

- 12 eran estudiantes, divididos en 3 mujeres (las 3 estudiantes de EFA) y 9 varones (8 de ellos son estudiantes de EFA).
- 4 emprendedores (3 mujeres y 1 varón).
- 4 eran tanto estudiantes como emprendedores, destacando aquí 3 mujeres (1 de ellas estudiante de EFA) y 1 varón.
- Y finalmente se contó con la asistencia de 7 jóvenes, donde 5 eran mujeres (en este caso no se tiene datos precisos pero algunos comentaron que trabajan en uno de los emprendimientos de la zona).



Segundo mapeo de lugares de interés en la zona (22/06/2022)

Esto nos da como resultado final la presencia de 8 jóvenes que tenían en ese momento emprendimientos y que estuvieron asistiendo a actividades del proyecto, donde además un número muy importante eran mujeres (6). El tipo de emprendimientos es diverso y se tiene información de 7 de ellos, en el caso de las jóvenes optaron por emprendimientos relacionados con la toma de fotografías, realización de mermeladas, viandas, la colocación de un comercio, un local gastronómico, la venta de cuadros y alquiler de caballos para cabalgar. Mientras que, uno de los jóvenes optó por la realización de trabajos o artesanías en madera. Pero lo que sí fue evidente durante el proyecto, fue la ausencia de emprendimientos con foco en el ecoturismo, aunque sí en algunos casos se aprovechaba el turismo como fuente de clientes (fundamentalmente en Valle Edén).

Sobre la concurrencia de una mayor cantidad de jóvenes estudiantes de EFA, no es extraño, ya que varias de las actividades fueron realizadas allí y, en algunos casos, en

horario de sus tertulias⁴. Aunque se procuró por diferentes medios la participación de más jóvenes que no fueran necesariamente estudiantes de EFA (mediante, por ejemplo: el contacto con la dirección del Liceo de Tambores, comunicándose a jóvenes sobre el proyecto, realizando sondeos, contactos y convocatorias abiertas).

Otras de las cuestiones a hacer hincapié es la relación entre quienes participaron y el emprendedurismo. De las 49 personas (no circunstanciales) registradas, 27 de ellas, es decir el 55%, tenían al momento emprendimientos o ideas de negocio. Esto se puede desglosar en: 22 mujeres y jóvenes mujeres emprendedoras, y 5 hombres o jóvenes emprendedores. De los cuales se puede detallar que:

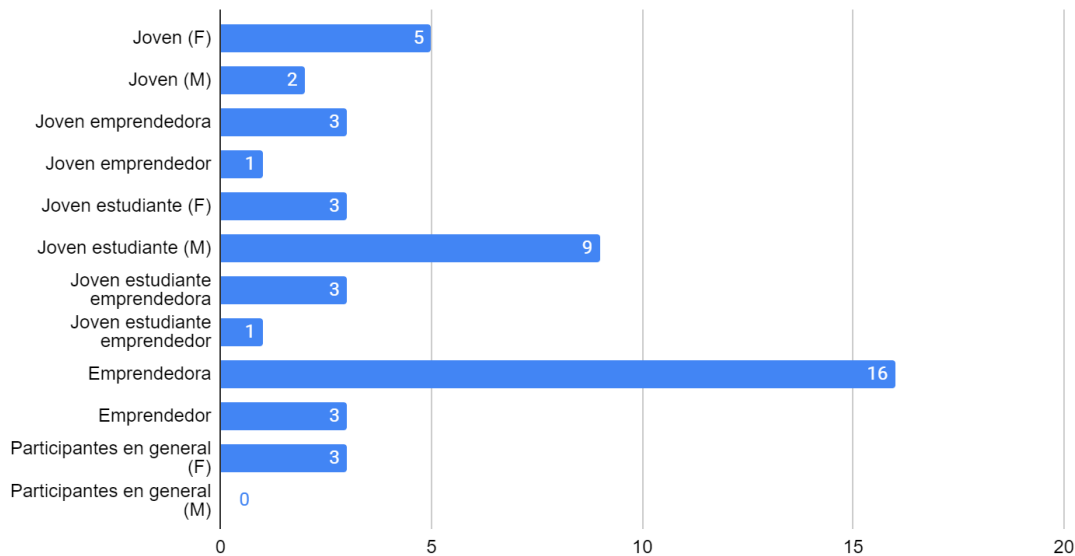
- 19 eran los emprendimientos o ideas de negocio lideradas por personas mayores a los 25 años de edad, 16 de los cuales eran de mujeres emprendedoras.
- 4 de los jóvenes que se unieron al proyecto poseían emprendimientos, 3 de ellos liderados por jóvenes mujeres.
- La situación anterior e iguales valores se repiten en el caso de jóvenes con emprendimientos y además cursando estudios.

Se evidencia un mayor emprendedurismo femenino, quizá por el propio foco del proyecto y sus objetivos. Pero más allá de esta consideración, no es menor señalar que durante el relacionamiento con la comunidad, se percibió una sensación generalizada de mayor cantidad de emprendimientos liderados por mujeres. Mientras que en el caso puntual de los jóvenes varones, al conversar informalmente con estos o solicitar datos, se podía notar una tendencia a trabajos zafrales, “changas” y empleos en general.

La siguiente gráfica busca sintetizar lo expuesto anteriormente:

⁴ Espacio que tenían los estudiantes de EFA una vez por semana luego de su horario habitual de clases para recibir a personas y/o reunirse a conversar o llevar adelante alguna propuesta.

Información de los participantes desglosada en torno a datos de sexo, edad, emprendedurismo y estudio.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al tipo de emprendimientos registrados, se presenta la siguiente tabla:

	Emprendedora	Emprendedor
Joven	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de fotografías. • Alquiler de caballos - cabalgatas. • Comercio. • Comercio gastronómico. • Venta de cuadros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos y artesanías en madera.
No joven	<ul style="list-style-type: none"> • Local de comida (2). • Posada. • Artesanías. • Venta de mermeladas (2). • Venta de viandas. • Masajista. • Repostería. • Papelería y juguetería. • Decoración de interiores. • Escuela de danza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de naturaleza.

Fuente: elaboración propia.

Con todo ello es posible arribar a la conclusión de que: 43 de quienes concurren a alguna actividad, cumplen con al menos una de las características de interés para el proyecto, significando el 87% del total de personas participantes.

Una vez caracterizado el público, es momento de detallar el tipo y cantidad de

actividades y talleres ofrecidos. Referido a ello, se tiene registro escrito de 18 actividades realizadas entre mayo y diciembre del 2022. Los temas abarcados y las finalidades de cada una de ellas fueron diversas, pero en términos generales se podrían clasificar en actividades de: “ecoturismo”, “emprendedurismo”, “genérico” y “creación de vínculos”. Consiguiendo resaltar:

- 8 actividades relacionadas con ecoturismo.
- 5 en procura de crear vínculos.
- 4 dirigidas a emprendimientos.
- y finalmente 1 actividad de tema genérico. Se trata de un taller de primeros auxilios, el cual aún así contaba con una orientación a enfrentar problemáticas que pudieran ocurrir con turistas.



Taller de Primeros Auxilios (28/07/2022)

Las actividades que contaron con mayor asistencia fueron el taller de “Primeros Auxilios” con 23 personas y el curso de “Educación Financiera” con una asistencia de 13 personas, seguidos por una reunión dinámica realizada con jóvenes y el taller sobre “Herramientas de Comunicación” (contando con la presencia de 11 y 10 personas, respectivamente). Acerca del taller de “Primeros Auxilios” se puede reflexionar que es una cuestión de gran relevancia en general y por ende de gran interés y asistencia, si bien la convocatoria era orientada a personas que se encontraran en contacto con turistas, luego fué también abierta a quienes desearan participar (colmando los cupos posibles). Algo similar ocurre con el curso de “Educación Financiera”, ya que es de amplio interés por su relevancia diaria, aunque en este caso la convocatoria era más específica, y fue dirigida a mujeres emprendedoras que desearan tomarlo. Sobre la reunión con jóvenes se puede decir que se contó con una gran participación, donde se realizaron juegos para fortalecer la idea de “equipo”, mencionaron sus intereses, e intenciones de participar a uno u otro de los futuros talleres a realizar. Y finalmente el taller de “Herramientas de Comunicación” (dirigido a emprendedores) quizá podría ser considerado como otro tema de interés compartido por varios.

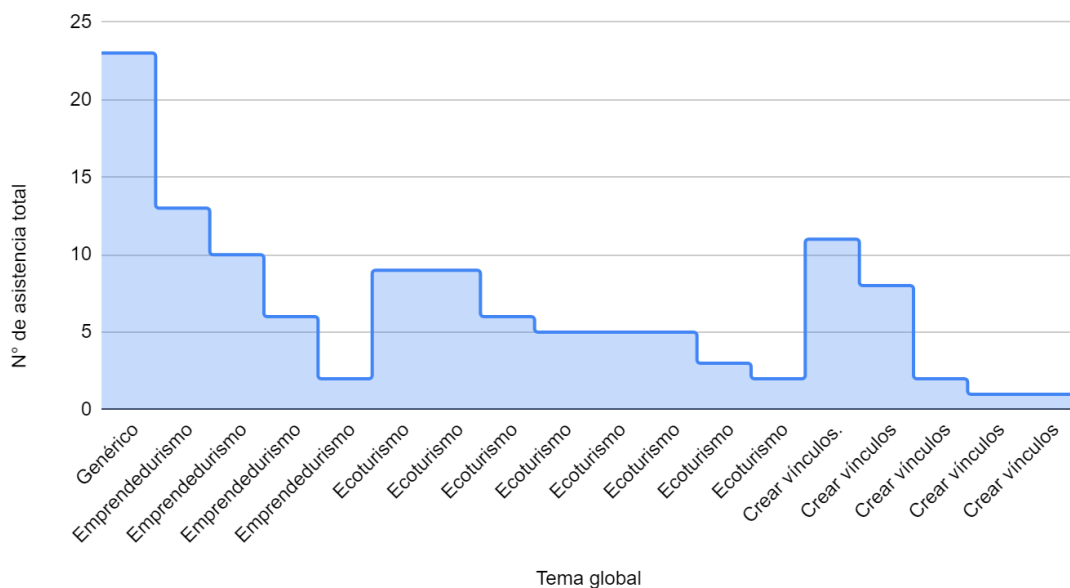
Observar estos datos expuestos en el párrafo anterior, hacen posible visualizar en qué

temáticas las personas de la zona cuentan con mayor interés, y con ello deducir que les resulta de mayor utilidad al ofrecer formaciones de este tipo.

Por otro lado, las actividades ofrecidas al público con menos asistencia de personas fueron: “Taller de Fauna Nativa” y “Taller de Planificación de Eventos” (con una asistencia de 3 y 2 personas respectivamente, sin descontar la asistencia del equipo de coordinación). Esto puede darse tanto por una idea poco instaurada sobre ecoturismo en la zona y una baja necesidad de planificación de eventos, o bien por cuestiones de convocatoria (por ejemplo, poco tiempo para convocar).

A continuación se presenta un gráfico que muestra el comportamiento de las asistencias de personas dependiendo el tema global que tratan las actividades, con un predominio de concurrencia en el caso de “temas genéricos” (taller de primeros auxilios) y talleres relacionados al “emprendedurismo”.

N° de asistencia total contra Tema global



Fuente: elaboración propia.

Si bien se ofrecieron una mayor cantidad de actividades en torno al ecoturismo (claramente, por su orientación y objetivos) la participación aquí fue menor, sin grandes picos. Lo cual no quiere decir que fueran de



Recorrida con jóvenes para identificación de puntos donde colocar cartelera (10/07/2022)

menor relevancia o poco interesantes, sino que pueden estar involucrados nuevamente asuntos de convocatoria o intereses aún poco aflorantes. Donde este proyecto fue el inicio para poner el tema en relevancia, como nueva forma de comprender y aprovechar sustentablemente el paisaje.

En lo que respecta a la cantidad de jóvenes, a las actividades que más se sumaron fueron: el Taller de Primeros Auxilios, reunión con jóvenes, plantación de árboles nativos en la avenida de Tambores, mapeo de puntos relevantes y la tertulia. Mientras que las mujeres emprendedoras se sumaron más a actividades como: Curso de Educación Financiera, Taller de Primeros Auxilios y Taller de Liderazgo y Comunicación. Aquí influye la orientación de las convocatorias, donde dependiendo el tema era el público al cual se dirigían las invitaciones.

Otra de las variables que podría ser analizada es la participación dependiendo si se trataba de modalidades virtuales o presenciales, pero no se observan grandes variaciones o indicios de que fuera una determinante en la cantidad de asistencia. Lo cual no deja de ser una señal: en este proyecto se pudo comprender que dependiendo la actividad y el público al cual se orienta, es la modalidad que será recomendable utilizar.

Finalmente, en cuanto a la firmeza y continuidad de la participación se pueden mencionar los siguientes: máximo, mínimo, promedio. Para ello, fueron quitadas las personas

pertencientes al equipo de coordinación (excepto las asistencias propias, dado que me encontraba además como público objetivo beneficiario), y las actividades orientadas a fines prácticos de la ejecución, es decir, que no se encontraban abiertas al público o con orientación a este. Por lo que quedan despejadas las asistencias de 49 personas y la realización de 15 actividades.

- En promedio las personas participaron 1.8 veces a las actividades propuestas,



siendo 5 y 8⁵ los números máximos de asistencias (ambos correspondientes a jóvenes de la zona), y 1 el mínimo de veces que lo hicieron.

- A su vez, el promedio de asistencias por actividades fué de 6.4; un máximo de 22 (Taller de Primeros Auxilios anteriormente señalado con asistencia de 23, pero en esta oportunidad restando la participación de coordinación), y un mínimo de 0 (correspondiente al Taller de Planificación de Eventos).

16 de las personas registradas se unieron por única vez a actividades propuestas, sin continuidad en las asistencias⁶, mientras que las restantes 33 habrían participado en más de una ocasión.

7.2. Revisión y análisis de los productos de evaluación y monitoreo del proyecto

Continuando con la presentación de los productos que contribuyen al logro del objetivo general que orienta dicho Informe, se retoma para esta parte el segundo objetivo específico: “Aportar, desde la formación como estudiante de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable, una revisión crítica de la propuesta de evaluación prevista para el proyecto”.

Por parte del proyecto, desde el momento de su formulación (por quienes luego serían sus gestoras) fueron definidas orientaciones e instrumentos para llevar adelante el monitoreo y la evaluación del mismo. En tal sentido pueden ser mencionados dos instrumentos, los cuales fueron desarrollados por quienes formularon y posteriormente gestionaron el proyecto. Estos fueron:

- El apartado número 9 del formulario presentado al Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), denominado “Plan de monitoreo y evaluación”, escrito durante la formulación.
- Y el plan de evaluación detallado en la “Hoja de Ruta” del proyecto, también pensado durante la formulación.

⁵ Son mencionados dos números máximos dado que uno de ellos (el 8) corresponde a mis asistencias en el marco del doble rol cumplido (como pasante colaboradora en la coordinación, pero también como público objetivo).

⁶ No son considerados los valores “1” del curso de Educación Financiera, ya que implicó más de una asistencia.

7.2.1. Acerca del Plan de Monitoreo y Evaluación

Este apartado se encontraba dentro del formulario completado para concursar al llamado, allí fueron detallados una serie de puntos copiados a continuación:

1. “Se propone brindar la posibilidad de realizar una pasantía a una joven local estudiante avanzada de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable para cuantificar el impacto ambiental, sociocultural y en los medios de vida de los actores”.
2. “Monitoreo del flujo de personas en etapas avanzadas del proyecto por los senderos y espacios propuestos a través de las plataformas de comunicación (menciones a través de hashtags, número de veces en que se etiqueta el lugar, etc.)”.
3. “Se plantean cuatro instancias trimestrales de evaluación colectiva y del equipo de trabajo consistentes en: i) planificación estratégica y operativa; ii) evaluación de la creación de infografía interpretativa; iii) monitoreo y evaluación de la evolución grupal de jóvenes guías baqueanos; iv) evaluación final, cierre con prensa”.
4. “Instancias de adaptación del proceso una vez se identifiquen los principales vacíos o puntos débiles del proyecto ecoturístico, con el fin de facilitar las gestiones futuras en el caso de la propia comunidad, así como de otras comunidades o iniciativas de ecoturismo que puedan verse beneficiadas de la experiencia y trabajo de quienes las estén llevando a la práctica”.

En primer lugar se considera pertinente realizar una diferenciación entre los conceptos de Evaluación, Monitoreo y Evaluación de Impacto. Sobre este primer concepto ya se ha hecho referencia en el “Marco teórico” de este Informe, aún así se puede retomar agregando el concepto ofrecido por el “Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias” donde se define a la Evaluación como: “la fase en la que se aprecia y valora el conjunto de las intervenciones realizadas en la ejecución.” Agregando: “Para una buena evaluación es necesario contar con un sistema de recopilación, tratamiento y análisis de información.” (Cejas, Kremer, Olaviaga, 2008). Sobre Monitoreo se señala en el mismo documento que es: “un examen continuo o periódico que efectúa el equipo de trabajo, de la manera en que se está ejecutando una actividad. Es una evaluación constante de las actividades realizadas que permite ajustar

permanentemente el proyecto para el logro de los objetivos. El monitoreo ofrece una posibilidad de aprendizaje continuo del equipo de trabajo, a través de su propia práctica, sirviendo para medir, evaluar o mostrar nuestro progreso, y realizar los cambios oportunos para adecuarnos a nuestros objetivos.”

Por último, sobre Evaluación de Impacto se señala que: “tiene como propósitos determinar si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones a los cuales este se aplica; obtener una estimación cuantitativa de estos beneficios y evaluar si ellos son o no atribuibles a la intervención del programa.” (Aedo, 2005).

Tal como se puede percibir, son diferentes entre sí conceptualmente y corresponden a momentos diferentes de los proyectos. Siendo este último quizá el que cuenta con un mayor grado de complejidad, ya que deben ser verificadas una serie de cuestiones, como, por ejemplo, que en los resultados no estén interfiriendo otras variables externas.

Sobre el Plan de Monitoreo y Evaluación se pueden realizar algunos comentarios pertinentes al caso:

Sobre el primer punto, luego de que fuera consultado a las tutoras académicas, se pudo entender la complejidad que implicaba realizar desde el grado de estudiante una evaluación que midiera el impacto del proyecto, por lo que surge la propuesta que luego fué aterrizada en el objetivo como pasante: contribuir a la evaluación del proyecto mediante el registro, sistematización y propuesta de evaluación en base al análisis de la existente. Más allá de ello, estratégicamente es una forma muy interesante de llevar adelante la evaluación y el monitoreo, ya que a pesar de la relevancia que conllevan, puede ser difícil conciliar la objetividad y el tiempo para hacerlo. Esto hace, a mi entender, muy viable la realización de la evaluación y el monitoreo por parte de agentes externos, como lo puede ser un pasante.

Con respecto al siguiente, puede ser considerado una evaluación ex-post al proyecto. Siendo los efectos gracias a los senderos, tan solo una parte de todo lo que se procuró. Por lo que se podría pensar más bien en una evaluación de este tipo en torno al cumplimiento de los Objetivos, o incluso del Propósito o Fin (que serán resultados vistos a futuro si todo fluye correctamente). Dicho de otro modo, una evaluación posterior que incluya verificar los posibles cambios esperados, sin focalizar únicamente

en uno de ellos (ya que incluso hay otros de mayor prioridad para los objetivos del proyecto).

Con respecto al tercer punto, comparto lo fundamental de plantear instancias de evaluación colectivas, ya que otorgan una mirada y evaluación muy relevante (la del público objetivo) y se lo podría haber hecho por ejemplo al final de las mismas reuniones planteadas con jóvenes y/o vecinos.

En lo que refiere al último ítem, en base a la experiencia de participación en actividades de apoyo a la coordinación del proyecto, puedo decir que se procuró insistentemente durante la ejecución crear vínculos con diferentes organizaciones y actores de la comunidad, creando lazos y comprendiendo las realidades de la zona. Mucho de lo cual hoy se utiliza para llevar adelante las gestiones de una de las instituciones que respaldó el proyecto.

7.2.2. Acerca de la Hoja de Ruta

Dicha Hoja de Ruta contempla la propuesta de evaluación realizada durante la formulación del proyecto, siendo la guía más elaborada para hacerlo, ya que allí se recopilan los Objetivos Específicos, Resultados esperados, Indicadores, Líneas de base, Valores meta y Fuentes de verificación. Teniendo anexado además el cronograma de actividades. Tal como se puede apreciar en el Anexo 6.

A pesar de la gran claridad y facilidad con la cual se logra presentar el proyecto mediante esta Hoja de Ruta, esta contaba con algunas dificultades y detalles técnicos que podían ser modificados. Por lo que al momento de definir como objetivo de pasantía la elaboración de una propuesta de evaluación, se entiende pronto la pertinencia de rescatar lo que ya se encontraba elaborado, siendo insumos de gran claridad y relevancia. Allí se encontraba todo lo que se esperaba con la ejecución del proyecto, sin la necesidad de suposiciones o apreciaciones personales que pudieran surgir al intentar realizar una propuesta de evaluación desde cero. Optando, de esta manera, por el análisis y sugerencias de posibles mejoras a lo que ya se encontraba producido; tanto para aplicarlo si se deseaba evaluar el proyecto, o bien, como posibles consideraciones para futuros.

Por otra parte, trabajar sobre algo ya realizado, daba la posibilidad de proponer una

evaluación con lo que podría llamarse coloquialmente como *el diario del lunes*. Es decir, con las apreciaciones y nociones generales de cómo realmente transcurrió el proyecto una vez que se comenzó a ejecutar. Sabido es que lo previsto varía siempre, en mayor o menor medida, de lo que luego ocurre, y más aún cuando se trata de proyectos con fuertes componentes sociales, por lo que algunas expectativas pueden volverse insuficientes, ambiciosas o no contar realmente con las fuentes de datos que se esperaban.

Es así que el análisis crítico de la Hoja de Ruta, da como resultado una Matriz de Marco Lógico (MML), ya que se contaba con los insumos suficientes para hacerlo. Además del hecho que fué una herramienta vista en el transcurso de la carrera en diferentes ocasiones y asignaturas, quizá de ahí la preferencia al optar por esta herramienta. Es justamente en este traspaso hacia Matriz de Marco Lógico que se van realizando las sugerencias y modificaciones a considerar que se creyeron pertinentes. Dando como resultado la Matriz a la cual se puede acceder desde el Anexo 7.

En términos generales, mucho de lo definido en el documento original fué conservado para la nueva Matriz, ya que componen lo que se pretendía lograr con el proyecto. Algunas partes se mantienen como fueron definidas originalmente (con ligeras modificaciones) y otras fueron cambiadas de posición (por ejemplo: Resultados esperados que en realidad correspondían a Actividades). Así como fué necesaria la creación de algunas para completar los componentes requeridos (fundamentalmente Indicadores, como es el caso de los correspondientes al Fin y Propósito, que antes no se encontraban definidos). Mientras que en otras oportunidades se sugiere quitar de la planificación - y por ende, de la evaluación - cuestiones como pueden ser “el empoderamiento de las mujeres participantes”, ya que esto resultó muy ambicioso para las dimensiones y el foco central de la iniciativa.

En lo que respecta a las Líneas de base y Valores meta, se procuró mantenerlas tal cual como fueron definidas, ya que son el reflejo de lo que se apuntaba a llegar. En el caso de los valores que debieron ser creados para la nueva Matriz, se realizó una estricta lectura del texto de formulación del proyecto, donde se encontraron los indicios suficientes para determinar la base del momento y el valor al que se apuntaba. Para lo cual, fué de gran ayuda lo observado y el conocimiento adquirido durante la ejecución.

Estas consideraciones sobre la Hoja de Ruta pretenden ser un resumen de lo realizado

en torno al segundo Objetivo Específico de la pasantía, por lo que se sugiere la profundización de esta parte mediante la lectura del Anexo 8, donde se encuentran las aclaraciones y justificaciones realizados para cada uno de los cuadrantes de la Matriz de Marco Lógico.

8. Reflexiones finales

Todo este proceso ha sido vivido con “lentes” de desarrollo (metáfora utilizada por una apreciada docente de la tecnicatura), tanto el desempeño durante la pasantía, como la escritura de este informe fueron teñidos por una impronta desarrollista obtenida durante la formación como Técnica en Desarrollo Regional Sustentable; con una mirada global y multidimensional muy marcada.

La pasantía posibilitó además obtener sólidos aprendizajes sobre gestión de proyectos, y el desarrollo de habilidades que antes no poseía (gracias a las tutoras institucionales), reafirmando la importancia de las prácticas pre profesionales para incorporar cuestiones que no pueden quedar solamente en el ámbito de la teoría. Así como se logró reforzar otras (mediante el acompañamiento de las tutoras académicas). Todo lo cual fue posible aprovechar gracias a la participación activa y comprometida desempeñada.

Por otra parte, una clara enseñanza que deja esta experiencia, es la necesidad de un acompañamiento simultáneo, entre la tutoría institucional y académica (así como con el Taller de Pasantía). Con la finalidad de lograr una correcta orientación, aprovechamiento de los materiales que se puedan generar y eficiencia en el desarrollo de tareas como pasante. Sin este doble acompañamiento (desde lo académico e institucional) se tornan difusas las tareas a realizar y cómo arribar a los objetivos definidos. Aún así los resultados pueden ser fructíferos, y como ocurre aquí: aprender del proceso y transmitir esos aprendizajes.

Durante los primeros seis meses de pasantía, se cumplieron con una diversidad de tareas, de colaboración a la coordinación, registro de actividades y observación participante; sabiendo que - una vez que se contara con el apoyo académico - debía pensar en una propuesta de evaluación. Cuando ese momento llega, se realiza junto con las tutoras académicas un filtro de lo que correspondía a trabajo puramente de *campo*, y cuáles de ellas eran de utilidad para lograr los objetivos como pasante (realizar un registro y ofrecer una propuesta de evaluación). Para lo cual se requería agregar otras

tareas a realizar en los meses siguientes (llamadas de *oficina* o “correspondientes al informe final”) que permitieran un análisis y ordenamiento de los materiales e información que se tenía al momento. Es así que se obtienen cinco productos principales:

- Una carpeta con el compendio ordenado de fotografías y registros audiovisuales de las actividades realizadas por el proyecto.
- Un documento de excel con información de los participantes, las actividades ejecutadas y el análisis de algunos datos.
- Cuatro hojas de excel que detallan el pasaje desde la Hoja de Ruta propuesta, hasta la Matriz de Marco Lógico creada.
- Un documento con información de mi participación como pasante, con 44 instancias de participación y colaboración, dando cuenta de muchas de las actividades realizadas por el proyecto en el primer semestre de ejecución.
- Y por último se incluye este documento como resultado final, sintetizando y reflexionando sobre lo realizado como pasante.

Considero que estos dan cuenta de los objetivos específicos a los que se esperaba llegar. Contribuyendo tanto a la recopilación ordenada de información, como a la definición de una propuesta de evaluación que puede ser utilizada tanto por el proyecto “Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”, como por otros con características e intenciones similares; tanto al momento de la formulación como de la evaluación.

En cuanto a los aprendizajes obtenidos durante la pasantía y la redacción del informe, estos son innumerables, pero se pueden señalar algunos a continuación. Tales como: la complementariedad requerida entre la sistematización y la propuesta de evaluación desarrollada, permitiendo la eficiencia a la hora de llevarla adelante. La cual considero además que debe ser sencilla, con indicadores simples de medir, pero que a su vez reflejen acertadamente la realidad.

Se pudo comprender además que en ocasiones no es necesario partir desde un *punto cero*, sino que hay insumos existentes de gran relevancia a ser simplemente repensados, tal como ocurrió con la propuesta de evaluación ofrecida dentro de la Matriz de Marco Lógico.

A lo anterior, le acompaña la evidente noción de que lo que se plantea al momento de la

formulación, especialmente en proyectos con enfoque social, varía de lo que ocurre posteriormente, dado los contextos permanentemente cambiantes sobre los cuales aplicar la ejecución. De ahí la necesidad de definir Supuestos que respalden la formulación del proyecto y ser lo suficientemente flexibles como para hacer las adaptaciones necesarias, a fin de llegar al logro de los Resultados Esperados. En el entender de que estos poseen una relevancia que está por encima del mero cumplimiento de actividades.

En el rol de pasante se pudo comprender que no todas las tareas o actividades que se realizan tienen beneficios prácticos, sino que algunas de ellas poseían una utilidad momentánea, tal como ocurrió, por ejemplo, con los apuntes de reuniones realizadas.

A estas nociones, se le agrega una serie de lecciones surgidas de la elaboración del Informe que acompañó la rendición de cierre del proyecto, tales como: la relevancia de crear nexos con otras instituciones (y en lo posible entre estas y la comunidad), comprender que en ocasiones no son alcanzados los objetivos como se lo esperaba, pero que ir instaurando y sembrando la semilla de ciertas temáticas e ideas es fundamental (creando bases y un punto de partida). Otra de las lecciones radica en la importancia de la cooperación, creación de nexos y comunicación entre actores para desempeñar tareas de una manera más eficiente y con resultados más sostenibles en el tiempo.

Como último aprendizaje se destaca que la ejecución de proyectos en las zonas da lugar a la obtención de conocimientos generales sobre estas y los intereses y necesidades de sus pobladores, por lo que realizar una sistematización, análisis y deducción de dicha información, conforman materiales de alta relevancia a ser tenidos en cuenta por futuras propuestas o acciones que se deseen implementar en el territorio.

Para culminar, una vez señalados los logros y aprendizajes, me gustaría resaltar dos cuestiones. En primer lugar, lo especial y particular que ha sido para mi esta experiencia, al ser también locataria y parte del grupo focal del proyecto; con un doble rol del cual procuré sacar el mayor provecho posible y contar con una mirada holística de la realidad, dado que no soy ajena a ella. Tanto por mis características de joven emprendedora en la zona de influencia, como por mi marcado interés sobre el tema de emprendedurismo. Habiendo realizado un pequeño trabajo investigativo con carácter de parcial final, para lo cual fueron realizadas entrevistas a emprendedores y emprendedoras de Valle Edén. Todo lo cual permitió que al momento de estar

colaborando en la ejecución del proyecto pudiera hablar sobre ciertos aspectos y hacer saber con fundamentos las necesidades e intereses de los residentes de la zona.

Y como último aspecto, remarcar lo valioso de apoyar y apostar con este tipo de ofertas que colaboren y acompañen a jóvenes emprendedores y sus ideas de negocio. Particularmente me ha sorprendido que en un proyecto de no muchos participantes, tantos jóvenes estuvieran interesados en el emprendedurismo. Esto habla quizá de las pocas oportunidades donde incorporarse laboralmente en el medio rural, con una oferta de empleos poco diversa. Dando lugar a la creatividad, una basada en lo que tenemos más próximo, sentimos afinidad o somos “buenos”. A los jóvenes de la campaña a veces nos toca ser resilientes y aprovechar lo que logramos extraer del entorno, aquello que “tenemos a mano”. Lejos de hacer una valoración de positivo o negativo, creo que es parte del deseo de superación que nos acompaña, de generar ingresos, de ser independientes, para algunos tal vez significa colaborar con los gastos familiares, para otros el encuentro de un oficio, o incluso el intento de no migrar. En fin, de encontrar trampolines mientras crecemos.

9. Recomendaciones

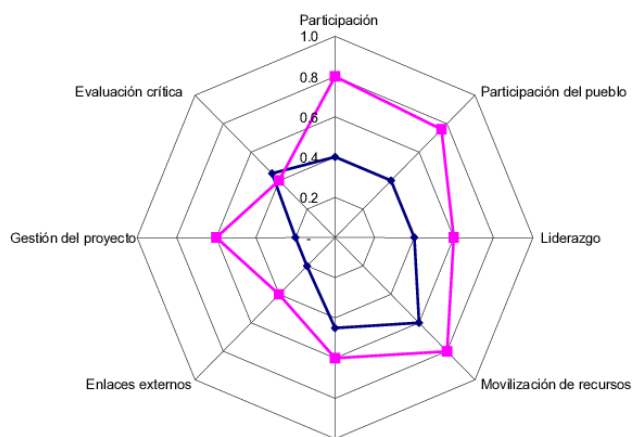
9.1. Para el monitoreo y la evaluación:

Con la elaboración del presente se han despejado una serie de consideraciones, como la relevancia de tener claras desde el comienzo cuestiones en torno a la evaluación: qué se desea evaluar, de qué manera, qué información podríamos adquirir para hacerlo y quién lo haría. Por lo que contar en el momento de la formulación con herramientas como la Matriz de Marco Lógico nos permite abarcar y contemplar muchas de esas interrogantes.

Pero una herramienta por sí sola no es suficiente para definir y llevar adelante la evaluación de un proyecto desde sus inicios hasta su final. Más aún si tenemos en cuenta que no está pensada para ello, sino que, tal como se ha señalado en el cuerpo metodológico: “es una forma resumida de presentar los aspectos más importantes de un proyecto”. Por lo que, particularmente considero que para proyectos sociales esta debería ir acompañada por un diagnóstico previo a su creación y formulación, con entrevistas o consultas sobre las expectativas e intereses de los involucrados como

grupos objetivos. En base a ello producir la Matriz de Marco Lógico⁷ (incluido el plan de evaluación). Una vez que se comience con la ejecución podría pensarse en la utilización de la Red de Actividades⁸, una serie o frecuencia de actividades ordenadas que permite ir apreciando y controlado su cumplimiento, con referencia a otras dos variables: el tiempo estipulado para cada una de ellas y el dinero utilizado para lograrlas.

A su vez, sabido es que más allá de la relevancia del cumplimiento de las actividades es importante el logro de resultados y obtener productos que favorezcan a la comunidad, por lo que sugiero la implementación del Marco para la Evaluación de Sistemas de Manejo de recursos naturales incorporando Indicadores de Sustentabilidad (MESMIS)⁹; mediante el diagrama “tela de araña”, una forma de evaluar habitualmente aplicada a la agronomía pero que contempla criterios adecuados tanto para el monitoreo de un proyecto como para la evaluación final de estos, permitiendo visualizar de manera clara el momento en el cual se encuentran los indicadores de resultado en el margen existente entre lo que podría considerarse: las Líneas de Base (momento actual) y los Valores Meta (valores ideales a los que se aspira). Posibilitando además que sea un monitoreo participativo e integral, ya que contempla cuestiones multidimensionales.



⁷ Se recomienda la profundización en base al documento: “Formulación de programas con la metodología de marco lógico” (Aldunate, E. Córdoba, J.; 2011). Disponible en:

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico>

⁸ Se recomienda la profundización en base al documento: “Material docente sobre gestión y control de proyectos” (BID-ILPES, 2000). Disponible en:

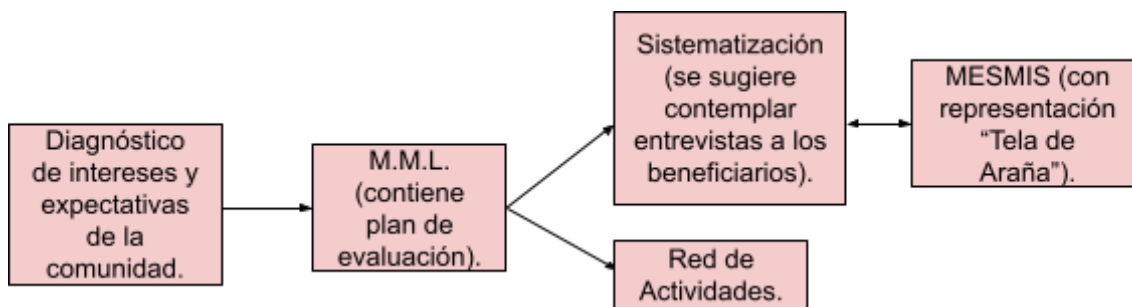
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/71d847bf-2137-4a1b-8776-017aa056a0ca/content>

⁹ Se recomienda la profundización en base al documento: “El desarrollo y uso de indicadores para evaluar la sostenibilidad de los agroecosistemas” (Sarandón, S.; 2002).

Ejemplo de representación “Tela de Araña” con indicadores¹⁰.

Y como último paso, se requiere de una adecuada y constante sistematización para obtener los datos e información necesarios para aplicarla y definir dicho grado de alcance de los logros. Obtener datos para medir los verdaderos resultados que se esté teniendo con la ejecución de actividades, ya que estas pueden ser cumplidas y ejecutadas, pero su efecto en la realidad puede darse o no, o incluso puede ser positivo o causar el efecto contrario. Para evitarlo o identificar esto, sería importante tener presente durante la sistematización, estrategias de recolección de información que permitan identificar el grado de satisfacción de los beneficiarios y sus opiniones (por ejemplo entrevistas, encuestas anónimas, u otras).

Por lo que, de manera representativa se podría entender estas recomendaciones de complementariedad entre herramientas y metodologías de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

La evaluación y el monitoreo conllevan tareas costosas, tanto de tiempo como en riesgos que corre el proyecto en caso de no hacerlo. Por lo que una posible solución a ello es dar la oportunidad a que los pasantes, si así lo desean, puedan insertarse a estos procesos.

9.2. Para proyectos similares o experiencias a realizarse en estas zonas u otras:

Se recomienda para futuras experiencias o proyectos que se lleven adelante en las zonas de Valle Edén, Tambores, u otras con características similares a estas, las siguientes consideraciones que fueron identificadas tanto en el proceso de pasantía, como en la

¹⁰ Recuperado de:

https://www.researchgate.net/figure/Figura-93-Tela-de-arana-para-Ak-Terek-Kyrgyzstan_fig1_335985425

redacción del Informe presentado al Programa de Pequeñas Donaciones para el cierre del proyecto:

- Tener siempre presente los intereses, necesidades y expectativas de los grupos focales para elaborar las propuestas.
- Procurar estar alineados y en conexión con actores e instituciones tanto de las localidades como próximas a estas, con la finalidad de mantenerse informados de lo que ocurre, aprovechar oportunidades (ejemplo talleres similares), recibir colaboraciones, crear nexos entre la comunidad e instituciones, y tal como lo diría una de las tutoras: “poner la localidad sobre la mesa”.
- Si bien los contextos son cambiantes y lo más relevante es el cumplimiento de los resultados y la aproximación a cambios favorables, es importante no perder el foco del proyecto y mantener su orientación en torno a las actividades planteadas desde el inicio, volviendo a la “Hoja de Ruta” o bien a la Matriz de Marco Lógico, una y otra vez.
- Continuar con la realización de actividades por más que los interesados no conformen la cantidad esperada, quizá la cuestión está en el hacer igualmente, y enfocar en el interés así sea “de unos pocos”. Más aún cuando son temáticas que recién se están introduciendo en una localidad (como puede ser el ecoturismo).

9.2. Para pasantes de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable:

Cada caso de pasantía y redacción del Informe Final de Pasantía es particular, pero resulta interesante dejar algunas recomendaciones en base a la experiencia personal y los aprendizajes obtenidos (tanto por lo realizado, como no realizado).

En primer lugar resaltar lo conveniente de tener los objetivos de trabajo de la pasantía muy claros desde el comienzo, para lo cual es fundamental tener un apoyo académico. Así como las actividades a cumplir dentro de esta para alcanzar los objetivos. Para que esto ocurra es importante realizar de manera simultánea la pasantía, con el apoyo académico y el Taller de Pasantía, con la finalidad de sacarle el mayor provecho posible y que lo realizado sea de manera eficiente para que los productos que se obtengan sean de utilidad para lograr los objetivos.

Lo anterior va de la mano con comprender que como pasantes no tenemos que hacer “de todo” y que es importante no perder el foco de las tareas asignadas, pero sin dudar que cada minuto como pasante ofrece aprendizajes y el desarrollo de habilidades, tanto por los aciertos como por las equivocaciones. La práctica pre-profesional es la oportunidad de aplicar las herramientas aprendidas en la carrera y de compartir la visión y teoría incorporada durante la formación. Por lo que resulta adecuado dar a conocer (de ser necesario) la impronta holística, global, multidimensional y centrada en las necesidades de la comunidad; típicas de la Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable.

10. Bibliografía

- Aedo, C. (2005) Evaluación de impacto. CEPAL. División de Desarrollo Económico.
<https://repositorio.cepal.org/items/5a6bb385-98e3-4d61-a5a7-744f9ee93d6a>
- Ayuso, L. (2018) "ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES". Fundamentos para la elaboración de un Trabajo de Fin de Grado o un Trabajo de Fin de Master.
- Beck, U. (1986) La sociedad del riesgo. Segunda parte: Individualización de la desigualdad social.
- Bertoni, R.; Castelnovo, C.; Cuello, A.; Fleitas, S.; Pera, S.; Rodríguez, J. & Romeu, D. (2011) ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo? Construcción y análisis de problemas del desarrollo.
- Cabruja, T. (2000) Cómo construimos el mundo: relativismo, espacios de relación y narratividad.
- Carrasco, P.; Ceni, R.; Perazzo, I. & Salas, G. (2015) "Evaluación del impacto del programa Jóvenes en Red". Informe Final. Convenio MIDES - UdelaR.
<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/documentos/publicaciones/jovenes-en-red.-evaluacion-de-impacto.-2015.pdf>
- CENUR (s.f) Tecnicatura en Desarrollo Regional Sustentable.
<https://www.tacuarembu.udelar.edu.uy/tecnicatura-en-desarrollo-sustentable/>
- Cejas, C., Kremer, P., Olaviaga, S. (2008) Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias.
https://www.educoop.com.ar/sites/default/files/Manual-de-organizaciones-comunitarias_orig.pdf
- CEPAL (2001) "Protagonismo juvenil en proyectos locales: lecciones del Cono Sur".
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2265/S2001610_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Darce, N. (2021) Evaluación final del Proyecto "Promoviendo el empoderamiento económico, político y social de las mujeres de cinco comunidades de los departamentos de Managua, Masaya y Carazo"
- Hellebrandova, K., Gamboa, V. & Laaban, A. (2018) Elvaluación del proyecto "Soluciones de Empleabilidad Juvenil - Fase I y II".
- Jiménez, L. (2013) Ecoturismo. Oferta y desarrollo sistémico regional.
https://books.google.com.uy/books/about/Ecoturismo.html?id=rXQAAgAAQBAJ&redir_esc=y
- Martínez, R. (s.f.) Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos de desarrollo. División de Desarrollo Social de la CEPAL.
<https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=242>

Observatorio Oficina de Presupuesto y Planeamiento (s.f) Indicadores.

https://otu.opp.gub.uy/filtros/buscar_indicadores

Oficina de Presupuesto y Planeamiento (s.f).

https://otu.opp.gub.uy/filtros/buscar_indicadores

Ortegón, E., Pacheco, J., Prieto, A. (2015) "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas."

Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo.

https://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

Ramírez, F., Rodríguez, A. & Silveira, C (2022) EMPRENDEDURISMO DE LAS MUJERES EN ÉPOCA DE PANDEMIA EN LA REGIÓN NORESTE DEL PAÍS, CON FOCO EN LAS MIPYMES.

Reboratti, C. (s.f) Ambiente y sociedad. Conceptos y relaciones.

http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/231/Reboratti_AMBIENTE_SOCIEDAD.pdf

Requena, F. & Ayuso, L. (2018) ESTRATÉGIAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS SOCIALES. Fundamentos para la elaboración de un Trabajo de Fin de Grado o un Trabajo de Fin de Master.

Silveira, C. (2021) Proceso participativo de la comunidad de Valle Edén en el proyecto Mipestac. Texto con carácter de Parcial Final.

UNFPA (2008) JUVENTUD Y DESARROLLO 2008: Nuevos desafíos con las y los Jóvenes de Iberoamérica.

<https://elsalvador.unfpa.org/es/publicaciones/juventud-y-desarrollo-2008-nuevos-desaf%C3%ADos-con-las-y-los-j%C3%B3venes-de-iberoam%C3%A9rica>

Venegas, G. (2006) Ecoturismo e instrumentos de desarrollo sostenible.

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/149>

11. Anexos

Anexo 1: Cronograma de actividades como pasante y beneficiaria del proyecto

“Desarrollo juvenil del ecoturismo en la zona sur de Quebradas del Norte”.

Descripción de las actividades ¹¹	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Se	Oct	No	Di

¹¹ “X”: Actividades correspondientes a pasantía.

“X”: Actividades que ya no corresponden a pasantía pero sí como beneficiaria del proyecto y que puedo continuar desempeñando como tal.

Colaborar con el registro de actividades, talleres y reuniones (ya sea mediante formularios, lista de participantes, anotaciones, fotografías, capturas de pantalla, audiovisuales, etc.).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
En base a lo anterior realizar la sistematización y generación de una base de registros documentales del proyecto.									x	x	x	
Mandar fotos e información de lo que se hizo en cada instancia o subirlas a carpeta compartida con el equipo del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Apoyo en la ejecución de actividades (por medio de tareas logísticas y de facilitación) en talleres y actividades realizadas con jóvenes y/o mujeres emprendedoras.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participación en reuniones de coordinación (ya sean internas, con proyectos participantes, talleristas o con equipo de PPD).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contribuir en el mapeo de actores zonales al ser además locataria.	x	x	x									
Apoyo en la convocatoria y contactos con beneficiarios de las actividades del proyecto.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Recibir y canalizar posibles inquietudes que surjan ya sea por parte de jóvenes o emprendedoras y que puedan ser cubiertas por otros fondos o espacios de formación y apoyo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	11:00	convocatoria. Reunión con PPD y proyectos del Norte para comenzar a organizar la inauguración de dichos proyectos.	
25/3	16:30	Reunión del equipo con el tallerista de senderos Enrique Duarte.	Aprox. 1 hora.
29/3	8 - 11:30	Coordinación y organización interna para la inauguración de todos los proyectos del norte a realizarse en EFA Tambores.	3 horas y media.
1/4	10 - 11:00	Reunión con la tallerista Cecilia Marrero sobre talleres a brindar a mujeres emprendedoras.	1 hora.
6/4	8:30 10:00 12:00	Organización con proyectos y PPD para inauguración. Ida al Liceo Tambores. Para convocatoria. Ida a escuela de Valle Edén para realizar invitación a la inauguración.	Aprox. 4 horas.
8/4	16 - 17:00	Organización interna para inauguración.	1 hora.
19/4	-	Organización interna para inauguración.	1 hora.
22/4	13 - 18:00	Inauguración de proyectos del norte con la presencia de autoridades y comunidad.	Aprox. 5 horas.
28/4	-	Reunión interna de revisión de actividad del 22 y pasos a seguir.	Aprox 1 hora y media.
3/5	5:50 - 8:00	Reunión con Enrique Duarte y proyectos de quebradas del norte para coordinar e ir creando ideas.	2 horas y 50 minutos.
4/5	11:00	Reunión interna sobre comienzo de convocatorias a talleres.	Aprox. 1 hora.
13/5	14 - 15:00	Primera reunión con jóvenes.	1 hora.
17/5	10 - 11:30	Reunión interna.	1 hora y media.
20/5	10:00	Reunión interna. Temas de la pasantía y del proyecto.	Aprox. 1 hora y media.
3/6	10:30 - 12:30	Reunión con el tallerista Enrique Duarte y luego reunión interna.	2 horas.
-	14 - 14:30	Reunión con coord. Maira Soares de Lima para organizar fechas de talleres próximos.	Media hora.
14/6	10 - 15:00	Taller de Reconocimiento del Paisaje en Bañado de Rocha dictado por Ing. Maira Soares de Lima.	5 horas.
17/6	-	Reunión con jóvenes en casa de la cultura de Tambores.	Aprox. 2 horas.
21/6	2:30 - 4:00	Reunión interna de coordinación de talleres y pasantía.	1 hora y media.

23/6	-	Reunión de coordinación de proyectos de Quebradas del Norte sobre taller de primeros auxilios y entrega de diplomas.	Aprox. 1 hora y media.
6/7	10 - 14:00	Reunión con Soledad por meet. Puesta al día de registro de gastos realizados.	4 horas.
10/7	9:30 - 15:00	Recorrida con jóvenes y Enrique Duarte por camino interno vecinal para identificar puntos importantes donde colocar la cartelería, así como intercambio de ideas.	5 horas y media.
25/7	18 - 19:30	Reunión interna para puesta al día y planes para continuar.	1 hora y media.
4/8	18:30 - 19:00	Reunión de coordinación con Soledad y Alicia. Se trató sobre la entrega de certificados de talleres hechos en conjunto.	Media hora.
8/8	19:00 - 20:15	Reunión interna con Maira y Soledad.	
10/8	-	Reunión interna, preparativos para el taller de primeros auxilios.	
13/8	8:00 - 16:00	Taller de primeros auxilios dictado en Tambores. Participación, registro y apoyo en su ejecución.	
16/8	8:15 - 9:15	Puesta a punto de cronograma.	1 hora.
17/8	-	Reunión con Soledad. Cronograma, pendientes y cómo continuar.	
18/8	9:00 - 12:00	El proyecto es invitado en representación de UCLAEH de Tacuarembó para poner sobre la mesa problemáticas observadas en el territorio junto a otros actores en el marco del proyecto "DESAFI ODS " de fundación Ricaldoni.	3 horas.
	18:00 - 19:40	Reunión con Soledad y Maira. Se trató sobre el tema de salud mental detectado en tambores y cómo seguir.	1 hora y 40'
26/8	-	Segunda reunión con Fundación Ricaldoni. Para definir mejor el problema observado.	50 minutos
	19:00 - 20:00	Reunión interna con Maira y Soledad. Planteamos lineamientos de convocatoria para el taller de "Herramientas de comunicación", planeamos entrega de diplomas de taller de primeros auxilios, se trató sobre la charla a dictarse sobre suicidio en tambores.	1 hora.
30/8	8:30 - 10:00	Reunión con Soledad Claramunt. Fue creado Google Form para que se inscriban los participantes al taller de "Herramientas de Comunicación", se realiza además convocatoria y líneas de cómo seguir con parte formal del proyecto.	1 hora y media.

31/8	14:00 - 16:00	Taller N° 4 de Cecilia Marrero: “Herramientas de Comunicación”. Este se dicta vía zoom y me uno como participante pero principalmente como apoyo a la facilitación.	2 horas.
1/9	8:15 - 9:15	Reunión con Matías Medeiros de PPD. Se expone la situación actual y avances del proyecto. Se aconseja y posteriormente define re perfilar el trabajo con jóvenes para recibir mayor audiencia (hacer un ciclo de salidas en lugar de un ciclo de talleres).	1 hora.
			Total de horas atribuidas al proyecto de las cuales se tiene registro¹²: 78 horas y media

Anexo 3: Partes de la Matriz de Marco Lógico. Material recopilado y resumido para explicar el pasaje de “Hoja de Ruta” a MML en la segunda parte de la pasantía.

Resumen Narrativo de los Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin: al cual se contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento. Ayuda a establecer el contexto en el cual el proyecto encaja. Describe el impacto a largo plazo, al cual se espera que el proyecto contribuya. Cabe centrar la atención en esta última palabra, ya que es improbable (según los autores) que un proyecto resuelva el/los problema/as, sino que diversos proyectos y medidas lo procurarán.</p>	<p>Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto. Estos determinan la cantidad, calidad y tiempo en que se deben cumplir tanto el Fin como el Propósito.</p>	<p>Indica dónde se puede encontrar información acerca de los indicadores. Los planificadores tienen que identificar fuentes existentes de información para ello, o realizar previsiones para encontrar la información necesaria (esto puede ser definido como una actividad del proyecto y no precisamente tiene porque ser estadística).</p>	<p>Cada proyecto posee riesgos de diferentes tipos que pueden causar que este fracase, por tanto hay que identificar estos riesgos en cada etapa, expresados como supuestos (en positivo), dando a entender que de cumplirse tal supuesto en dicho nivel posibilitaría avanzar al siguiente, y así sucesivamente dentro de la lógica vertical. Se encuentran más allá del control directo de la gerencia, siempre con un grado razonable de probabilidad. De ser poco probable no es un riesgo, de ser muy probable es inconveniente proseguir con el proyecto (a no ser que se logre contrarrestar mediante la definición de otros componentes que le den mayor seguridad ante dichas amenazas).</p>

¹² No se encuentra registrado el tiempo destinado a “tareas de escritorio” referentes a la segunda parte de la pasantía (orientadas a sistematizar y proponer modificaciones al plan de evaluación).

<p>Propósito: al que se pretende llegar una vez ejecutado el proyecto. Responde a la pregunta de ¿por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios? Describe el efecto o resultado que se obtiene luego de la ejecución. Para que cuente con claridad, un proyecto debe definir solamente un propósito. Si bien es a lo que se debe aspirar, un gestor debe producir y lograr los Componentes.</p>	<p>La MML debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Deben medir el cambio atribuible al proyecto, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Contribuyen a asegurar una buena gestión y tomar decisiones para alcanzar el Propósito.</p>	<p>---</p>	<p>---</p>
<p>Componentes: se trata de lo que entregará el proyecto; las obras, servicios, estudios y capacitaciones que serán producidos con la gestión (dentro del presupuesto asignado). Cada uno de ellos debe ser necesario y acorde para lograr el Propósito. En la MML son definidos como los "Resultados" (como obras terminadas, estudios terminados, capacitaciones terminadas, etc.).</p>	<p>En el caso de indicadores para Componentes, estos son descripciones breves de los productos, indicando también su cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Para los componentes no siempre se requiere contar con fuentes existentes, sino que puede ser incluso una inspección visual de especialistas, para corroborar que se están alcanzando.</p>	<p>---</p>
<p>Actividades: Son lo que se hará. Son las que el gestor debe llevar a cabo para producir cada componente. Para realizarlas es que se necesitan los recursos. Es importante realizar una lista detallada ya que es el punto de partida del Plan de Ejecución. Deben estar en orden cronológico y agrupadas por Componentes. Sin embargo, la Matriz no debe incluir todas las actividades, el detalle de acciones debe ser presentado aparte (junto con sus tiempos y recursos).</p>	<p>Es el presupuesto definido, y se presenta por el conjunto de Actividades que generan un Componente.</p>	<p>Puede verificarse el presupuesto mediante las boletas o recibos guardados.</p>	<p>---</p>

-	-	-	-
En una Lógica Vertical, se darían vínculos causales de abajo hacia arriba. Es decir, que si el proyecto está bien formulado: las Actividades permitirían alcanzar los Componentes, estos al Propósito, y este luego al Fin.	Los indicadores para cada nivel de objetivo deben ser diferentes a los indicadores de otros niveles.	Con esta columna se logra obtener la Lógica Vertical de la Matriz (Objetivos, Indicadores, Medios de Verificación). En donde los Medios de Verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores, y a su vez estos permiten un buen seguimiento y evaluación del logro de objetivos.	---
Fuente: Ortegón, E., Pacheco, J., Prieto, A. (2015) "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas."			

Anexo 4: Actividades a realizar para cumplir con los objetivos previstos.

Lista de actividades	Correspondiente al trabajo de campo	Correspondiente al informe final
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con el registro de actividades, talleres y reuniones (ya sea mediante formularios, lista de participantes, anotaciones, fotografías, capturas de pantalla, audiovisuales, etc.). 	X	
<ul style="list-style-type: none"> En base a lo anterior realizar la sistematización y generación de una base de registros documentales del proyecto. 		X
<ul style="list-style-type: none"> Mandar fotos e información de lo que se hizo en cada instancia o subirlas a carpeta compartida con el equipo del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD). 	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en la ejecución de actividades (por medio de tareas logísticas y de facilitación) en talleres y actividades realizadas con jóvenes y/o mujeres emprendedoras. 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Participación en reuniones de coordinación (ya sean internas, con proyectos participantes, talleristas o con equipo de PPD). 	X	



<ul style="list-style-type: none"> Contribuir en el mapeo de actores zonales al ser además locataria. 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en la convocatoria y contactos con beneficiarios de las actividades del proyecto. 	X	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una actividad con la comunidad o participantes de actividades realizadas en el marco del proyecto, que sea de validación o cierre de lo obtenido. 		X
<ul style="list-style-type: none"> Recibir y canalizar posibles inquietudes que surjan ya sea por parte de jóvenes o emprendedoras y que puedan ser cubiertas por otros fondos o espacios de formación y apoyo. 	X	

Anexo 5: Datos relevados sobre participantes y actividades del proyecto.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XHx8kP_R4rORPD1bvfmfpTB8GhSNjyOSeEACHJFzoB4/edit?usp=sharing

Anexo 6: Tabla elaborada durante la formulación del proyecto. Punto de partida.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yqHotrL9Y6JxTtR9Q8RQa4KxPxt5sQHH8sxdvBtvAw/edit?usp=sharing>

Anexo 7: Matriz de Marco Lógico creada a partir de la “Hoja de Rota” y los insumos del formulario para la convocatoria a proyectos.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yqHotrL9Y6JxTtR9Q8RQa4KxPxt5sQHH8sxdvBtvAw/edit#gid=1739404637>

Anexo 8: Comentarios y explicaciones sobre las modificaciones realizadas que dan como resultado la Matriz de Marco Lógico.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yqHotrL9Y6JxTtR9Q8RQa4KxPxt5sQHH8sxdvBtvAw/edit#gid=1737371654>