



## PROYECTO URUGUAY RURAL

# SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CONFORMACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL GRUPO DE JÓVENES DE CANELÓN CHICO

## “JUCACHI”

### **Autores**

Mario Bonilla  
Ennio Cabrera  
Victoria Morena  
Vicente Picó  
Fernando Rodríguez  
Luis Villamonte

Con el apoyo de Binolia Pórcel

Montevideo, Julio de 2004

## Índice de Contenidos

1.	Introducción .....	3
2.	El Proyecto Uruguay Rural .....	4
3.	Caracterización de la zona, donde se desarrolla la experiencia .....	5
4.	El Eje de Sistematización .....	6
5.	Los Actores Directos e Indirectos .....	7
6.	Situación inicial y su contexto .....	8
7.	El proceso de intervención y su contexto .....	10
8.	Situación Actual y su contexto .....	14
9.	Conclusiones, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones	
	9.1 Conclusiones .....	17
	9.2 Lecciones Aprendidas .....	17
	9.3 Recomendaciones .....	18

### **Anexos**

Anexo No. 1: Identificación y priorización de actores directos e indirectos .....	21
Anexo No. 2: Guías de entrevistas a actores directos e indirectos .....	22

## 1. INTRODUCCION

En el marco de la estrategia definida por el Proyecto Uruguay Rural, para el desarrollo de su sistema de aprendizaje y gestión de conocimientos, en el mes de julio de 2004, se llevó a cabo el taller de sistematización de experiencias, con el apoyo de los Programas Regionales FIDAMERICA y PREVAL. Para ello se seleccionaron 3 experiencias a ser sistematizadas, correspondiendo una de ellas a la desarrollada por el grupo organizado de los Jóvenes Unidos de Canelón Chico (JUCACHI).

El presente informe muestra los resultados de este proceso realizado por un equipo del Proyecto Uruguay Rural, siguiendo la metodología diseñada por FIDAMERICA y PREVAL, bajo la premisa de que la sistematización es un proceso de reflexión crítica que considera la participación activa de los actores directos e indirectos de la experiencia a sistematizar, para generar nuevos aprendizajes y capacidades. El método se sintetiza en 8 pasos:

1. Definición del Eje de Sistematización.
2. Identificación de los agentes involucrados en la experiencia
3. Recopilación y ordenamiento de información y documentación disponible
4. Organización y ejecución de un programa de entrevistas a representantes de los agentes involucrados
5. Ordenamiento y análisis de la información recabada en las entrevistas
6. Realización de un taller grupal
7. Redacción del informe de sistematización
8. Estrategia de Comunicación

Los actores participantes en este proceso de sistematización, dieron a conocer sus experiencias, conocimientos y opiniones a través de entrevistas individuales, un grupo focal y un taller participativo. La información recogida fue organizada por el equipo sistematizador, en base a cuatro elementos: La situación inicial y su contexto, el proceso de intervención y su contexto, la situación actual y su contexto, y las lecciones aprendidas.

Los autores del documento agradecemos, la disposición a participar y las valiosas reflexiones y aportes de todos los actores, fundamentalmente de los integrantes del grupo JUCACHI y de las representantes del grupo MUCACHI.

Montevideo, Julio de 2004.

## **2. EL PROYECTO URUGUAL RURAL**

### **2.1 Alcances y Objetivos**

El Proyecto Uruguay Rural, se ejecuta a partir de septiembre 2001, constituyéndose en una segunda fase de apoyo al Uruguay por parte del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

El proyecto, de alcance nacional, tiene como objetivo principal la reducción de la pobreza rural, mediante la mejora de los ingresos familiares y el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales.

La población objetivo del PUR, está constituida por las familias rurales pobres de todo el país, familias rurales sin tierra (ex asalariados agrícolas y/o asalariados temporales), familiar rurales de producción marginal y familias productoras con potencial comercial reducido que dependen del trabajo en el predio y de los ingresos de la actividad agropecuaria.

### **2.2 Lineamientos Estratégicos**

Estrategia de Focalización de las Actividades: priorizará la necesidad de considerar a la familia rural en su integridad, con la participación de todos los miembros de la misma en las actividades dentro y fuera del predio y en las fuentes de obtención de ingreso; potenciando las oportunidades de participación más equitativa e igualitaria entre hombres y mujeres pobres del medio rural.

Estrategia de Institucionalización: a través de la cual se asigna a una unidad de la propia estructura del MGAP la administración y monitoreo del proyecto. Es así que la Oficina de Desarrollo Rural (ODR), dependiente de la Unidad de Proyectos de Cooperación técnica del MGAP (UPCT), dirige, administra y coordina la ejecución del programa.

Estrategia de Descentralización en la Adjudicación de los Recursos: ello se traduce en que la adjudicación de los recursos a los beneficiarios del proyecto, se realiza a través de las Mesas de Desarrollo Rural (MDR), las mismas que fueron constituidas en diferentes zonas del país, con la participación de representantes del sector civil y el sector público, a fin de aprobar proyectos y realizar el seguimiento de los mismos.

## **2.3 Estrategias Operativas**

A los efectos de lograr los objetivos buscados se cuenta con 2 áreas operativas:

- Apoyo a la Producción: que comprende las líneas de Asistencia Técnica y Capacitación.
- Servicios Financieros y Negocios: que comprende las líneas de Crédito, Microcapitalización, Fondo Rotatorio y Microcrédito.

A través de la Microcapitalización, se apoya a los beneficiarios de los estratos más pobres (asalariados, rurales, zafrales, mujeres rurales, jefes de familia, jóvenes rurales, etc), en la medida en que no accedan al crédito pero que constituyan propuestas innovadoras o generadoras de impulsos de desarrollo a nivel local. Financia con fondos de carácter no reembolsable la compra de bienes de capital, los recursos están destinados fundamentalmente a pequeñas inversiones productivas, comerciales y/o servicios.

La Asistencia Técnica, está dirigida a mejorar la producción agropecuaria, la comercialización, y la constitución y mejoramiento de microempresas vinculadas al medio rural. Consiste en apoyar con un equipo interdisciplinario a los grupos de beneficiarios, en el desarrollo de las propuestas productivas planteadas al PUR, las mismas tienen una duración que varía entre los 2 y 4 años en función de las características de la propuesta del grupo, así como de las metas y objetivos planteados.

Entre los años 2002 y 2003, se aprobaron un total de 124 proyectos de microcapitalización, que benefician a 1141 personas, de los cuales 215 se encuentran en la zona de Canelones, donde se aprobaron 10 proyectos. El monto global de la inversión alcanza a US \$ 309,573, de los cuales US\$ 83,703 se invirtieron en Canelones.

## **3. CARACTERIZACION DE LA ZONA DONDE SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA**

El departamento de Canelones, es una división geopolítica del Uruguay con un gobierno departamental y subdivisiones en secciones policiales y judiciales. Canelones es el segundo departamento del país en referencia a la población y en crecimiento demográfico. Este departamento es parte del "cinturón verde" de Montevideo, principal mercado de consumo de productos agropecuarios.

En referencia a la distribución de los rubros de granja es en el sur del departamento donde se ubica la mayor concentración de productores hortícolas y frutícolas, estos predios son de pequeña extensión y se caracterizan por producir hortalizas de hoja: acelga, lechuga, espinaca; de fruto: tomate, pimiento, etc. y; de raíz: boniato, zanahoria, etc., con recursos de mano de obra familiar. La tracción para el laboreo, se realiza con maquinaria, la cual en general es obsoleta y en muchos predios todavía se usa la tracción animal.

A continuación presentamos los datos del Censo General Agropecuario 2000, para el departamento de Canelones:

**Tabla 1**

<b>Número de explotaciones</b>	<b>Ha explotadas</b>	<b>Población rural residente</b>	<b>Jornales zafrales</b>
<b>10.706</b>	<b>353.359</b>	<b>38.551</b>	<b>230.360</b>

El promedio de hectáreas por explotación para el departamento, es de 33.05 ha/predio; siendo para el grupo de familias beneficiarias de 3,7 ha/predio.

La experiencia desarrollada por el grupo JUCACHI se ubica en el paraje Canelón Chico, sección policial 21 del departamento de Canelones. La ubicación del grupo tiene como eje central la ruta 66 que comunica la ruta 67 con la ruta 32, a pocos metros del límite con el departamento de Montevideo. Los rubros hortícolas principales son: lechuga, apio, tomate, albahaca y boniato; tanto a campo como en cultivo bajo techo.

La mano de obra predial es fundamentalmente familiar, la cual en ciertos momentos del año realiza trabajos fuera del predio (zafral), a fin de complementar los ingresos familiares.

#### **4. EL EJE DE SISTEMATIZACION**

El Proyecto desarrollado por el grupo de jóvenes organizados JUCACHI, se constituye en la primera experiencia de microcapitalización ejecutada por un grupo de jóvenes rurales, en el marco del proyecto Uruguay Rural.

Desde la óptica del PUR, el Proyecto JUCACHI se considera exitoso por el grado de organización logrado por el grupo desde sus inicios y al ser un proyecto de y

para jóvenes rurales, se justifica la necesidad de reconstruir el proceso y realizar un análisis crítico de la experiencia.

Como resultado de la discusión y análisis realizado por el equipo responsable, el eje de sistematización quedó definido de la siguiente manera: ***“El Proceso de conformación y fortalecimiento del grupo de jóvenes de Canelón Chico (JUCACHI)”***.

#### **4. LOS ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS**

##### **4.1 Actores Directos**

Se identificó en este grupo a los actores que participan directamente de la experiencia a sistematizar, ya sea como beneficiarios ó como tomadores de decisiones que tienen influencia en el desarrollo del proyecto. Entre ellos se considera los siguientes:

- El grupo de Jóvenes Unidos de Canelón Chico JUCACHI
- El grupo de Mujeres Unidas de Canelón Chico MUCACHI
- El Proyecto Uruguay Rural
- Los Asistentes Técnicos que trabajaron directamente con el grupo de jóvenes

##### **4.2 Actores Indirectos**

Como actores indirectos se identificó a las personas u organizaciones, cuyas actividades tienen algún nivel de influencia sobre el grupo de jóvenes, cuya experiencia se sistematiza. Entre ellos se considera a los siguientes:

- El grupo de Vecinos Unidos (VECUNIS), integrado por los jefes de familia de Canelón Chico.
- El supervisor de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), vinculado al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.
- El Comerciante comisionista de la zona

En el anexo 1, se presenta la lista de los actores directos e indirectos que participaron en la sistematización.

##### **4.3 Las Pautas de Entrevistas**

Una vez identificados los actores participantes, se diseñaron las pautas para las entrevistas por cada grupo de actores, es decir se formularon 7 guías de temas a tratar durante las entrevistas, una por cada tipo de actor. En el caso de la guía para el grupo de jóvenes, ésta fue utilizada también para la realización de un grupo focal con los integrantes no entrevistados.

En el anexo 2 se adjunta la pauta de entrevistas, para los 7 tipos de actores.

## 5. LA SITUACION INICIAL Y SU CONTEXTO

*El grupo de Mujeres Unidas de Canelón Chico (MUCACHI)*, se organiza a partir de 1995 y actualmente está integrado por 16 mujeres rurales, las mismas que integran la Red de Mujeres Rurales de Uruguay. La integración del grupo MUCACHI a la Red de Mujeres Rurales, le dio un gran dinamismo a la misma, fundamentalmente en el periodo en que llega a la presidencia una integrante de MUCACHI. Si bien encaró aspectos productivos, fundamentalmente en la elaboración de conservas, su trayectoria principal ha sido en los trabajos con fuerte sesgo social en la zona: trabajos con mujeres rurales en problemas de salud de la mujer, problemas de vivienda con MEVIR<sup>1</sup>, electrificación rural, caminos, seguridad pública vecinal, etc.

En el año 1999 llega a la zona el Instituto Plan Agropecuario a los efectos de trabajar con el grupo MUCACHI en aspectos de capacitación. Este vínculo surgido a través de la Red de Mujeres hace que se incorporen los jefes de hogar dando formación al grupo VECUNI.

Es a través de este trabajo que adquieren un gran prestigio en el medio rural, siendo punto de referencia en el departamento de Canelones. El trabajo realizado por el grupo MUCACHI en sus 9 años de vida ha marcado el entramado social de la comunidad local.

Son las líderes del grupo MUCACHI, las que toman conocimiento de las posibilidades de acceso a recursos del Proyecto Uruguay Rural. Algunas de ellas ya habían tenido una vinculación a una etapa anterior conocida como PRONAPA FIDA y habían sido beneficiarias del mismo.

Es así que comienzan a trabajar la idea de un proyecto de Microcapitalización para 7 jóvenes de familias integrantes del grupo. Es en este momento en que se comienzan a mantener vínculos más formales con el PUR para la presentación de dicho proyecto. Como resultado del análisis del mismo con el Coordinador del área de Apoyo a la Producción del PUR, se acuerda el aumento del número de integrantes al grupo en formación, integrando a otros 7 jóvenes de la zona, con características similares al grupo inicial, quedando constituido el grupo, a finales del 2001, por 14 integrantes, bajo la denominación de Jóvenes Unidos de Canelón Chico.

---

<sup>1</sup> MEVIR, Movimiento de erradicación de la vivienda insalubre rural.



Entre las principales características del grupo, tenemos las siguientes:

- De los 14 integrantes del grupo, 5 son mujeres y 9 varones.
- La mayoría de integrantes son hijos de integrantes de MUCACHI.
- El 86% de los integrantes, tiene entre 15 y 29 años, con la siguiente estructura:

**Tabla 2**

<b>Edad en años</b>	<b>Número de integrantes</b>	<b>Porcentaje</b>
10-14	1	7
15-19	5	30
20-24	4	20
25-29	3	36
Más de 30	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

- El 57% ha concluido el ciclo básico del Liceo, y el 33% ha concluido o viene realizando estudios de bachillerato.

**Tabla 3**

<b>Nivel de instrucción</b>	<b>Cantidad de integrantes</b>	<b>Porcentaje</b>
Primario	2	10
Liceo ciclo básico	8	57
Bachillerato	4	33
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

- El 57% tenía experiencia previa en la actividad hortícola, en el predio familiar, pero sólo el 36% contaba con experiencia en invernáculos.

**Tabla 4**

<b>Experiencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Numero de integrantes	8	6	<b>14</b>
Porcentaje	57	43	<b>100</b>

- Finalmente el 50% de los integrantes del grupo, tenía una experiencia previa de participación en actividades sociales: clubes deportivos, clubes agrarios, grupos de parroquia, entre otros.

## **6. EL PROCESO DE INTERVENCIÓN Y SU CONTEXTO**

### **6.1 El Proyecto**

El grupo de jóvenes de Canelón Chico (JUCACHI) presentó ante Uruguay Rural un Proyecto que combinaba: Asistencia técnica y Microcapitalización. Dicha presentación fue realizada ante las oficinas de Uruguay Rural en el mes de diciembre de 2001.

El objetivo principal del proyecto es **“lograr que jóvenes de la zona de Canelón Chico, integrantes de núcleos familiares rurales, puedan permanecer en el medio rural, a través de generar sus propios puestos de trabajo en la actividad hortícola, consolidando de esta manera futuras familias en el medio rural”**<sup>2</sup>. Además, plantean como un segundo objetivo el **“fortalecimiento de jóvenes productores a través del trabajo organizado, evitando de alguna forma la migración de éstos a las zonas urbanas en busca de oportunidades de trabajo”**.

Se plantean por parte del grupo las siguientes metas con relación al proyecto: la construcción de 14 invernáculos, la producción y comercialización de cierto volumen de producción de hortalizas (lechuga, apio, tomate) en el primer año y la implementación de un fondo rotatorio para uso de los miembros del grupo.

La Microcapitalización permitiría la compra de materiales para la construcción de los invernáculos en cada uno de los predios familiares de los jóvenes; a su vez los jóvenes aportarían su mano de obra para la construcción de los mismos y para las actividades de producción. Estaba previsto en él, el cultivo de lechuga, apio y tomate en un sistema de rotación. El Proyecto prevé además que un 50% de los ingresos provenientes del FOMIC fuera destinado a un Fondo de ahorro

---

<sup>2</sup> Extraído del Formulario del proyecto del Grupo JUCACHI, 2001.

voluntario, en el cual el 25% sería utilizado para apoyo del proyecto, y el otro 25% sería destinado a actividades sociales en la zona.

La duración del Proyecto está prevista para 4 años, a partir de la fecha de firma del Contrato de Microcapitalización, de los cuales a la fecha han transcurrido dos años y medio.

## **6.2 Características del Proceso de acceso a los Recursos**

Podemos decir que la microcapitalización fue uno de los primeros pasos en el proceso de acceso a recursos para el grupo JUCACHI.

El Contrato de Microcapitalización firmado entre las partes (Proyecto Uruguay Rural y JUCACHI, éste último representado por el grupo MUCACHI) tuvo lugar el 30 de enero de 2002. El mismo establecía el compromiso del grupo de jóvenes en la utilización de los fondos de Microcapitalización (FOMIC) no reembolsables, en aquellas actividades previstas por el proyecto, así como el mantenimiento de los bienes de uso financiados por el fondo. El FOMIC se compromete con JUCACHI a entregar una suma de US\$ 28,000 dólares, en tres partidas. La entrega de la segunda partida por el Proyecto Uruguay Rural se condicionó al cumplimiento de los compromisos asumidos por parte de todos los integrantes del grupo, puesto que hubo un retraso inicial por parte de dos de los integrantes en la instalación de los palos para el invernáculo.

De acuerdo a este contrato la responsabilidad ante Uruguay Rural por la Microcapitalización es asumida por dos mujeres representantes del grupo MUCACHI.

De esta forma el grupo adquiriría recursos para la compra de los materiales (postes de madera, bobinas de nylon, riego, etc.) y la construcción de los invernáculos. El control de los gastos y el acopio de facturas y comprobantes de pago, así como los informes de los gastos ha sido (hasta hoy) tarea llevada adelante por dos mujeres integrantes de MUCACHI (las mismas responsables del proyecto) que Uruguay Rural designara como Comisión Fiscal. Actualmente, el presidente del grupo de jóvenes ha comenzado a integrar la Comisión Fiscal.

La construcción de los invernáculos comenzó inmediatamente después de la firma del contrato de microcapitalización, en el mes de febrero. Cada uno de los 14 invernáculos fue construido por los jóvenes y su familia en cada predio, con la ayuda de otros jóvenes del grupo.

A pesar de que la mayoría de los jóvenes del grupo ya tenían experiencia en el trabajo hortícola, algunos plantearon la dificultad del trabajo en cultivos protegidos ya que en sus predios este manejo no era tan común; recordemos que sólo 5 jóvenes de un total de 14 tenían experiencia en el trabajo de invernáculos.

### 6.3 El Proceso de organización interna del grupo.

Desde enero del 2002, el grupo JUCACHI cuenta con un **estatuto** de grupo, que define -entre otros- los fines de la organización: "contribuir al desarrollo integral del joven rural, promoviendo su integración grupal; el fortalecimiento y su participación en la vida de la comunidad local, nacional e internacional".

Además, y desde el inicio, para ordenar su actividad el grupo cuenta con un **reglamento** de funcionamiento interno, que ellos mismos han ido modificando hasta hoy. Ellos tomaron como formato para la redacción de este documento el reglamento del Grupo MUCACHI, cuyo apoyo en cuestiones organizativas y de control consideran ha sido muy importante.

Dentro del grupo existe una **Comisión Directiva**, integrada por miembros de JUCACHI, que asume la siguiente estructura: presidente, secretario, tesorero y pro-tesorero.

Desde el comienzo el grupo se ha organizado entorno a **reuniones mensuales**, que se realizan en el local del grupo MUCACHI. En dichas instancias participan todos los jóvenes miembros del grupo, el asistente técnico (Ingeniero Agrónomo) y alguna de las mujeres integrantes de la Comisión Fiscal. El secretario del grupo lleva las actas de cada reunión mensual y de las decisiones a las cuales se arriba en cada reunión.

Además el grupo de jóvenes ha creído necesario en los últimos tiempos generar un **espacio de reunión propio** en el cual participan sólo sus integrantes –sin la presencia de las integrantes de la Comisión Fiscal-, que tiene lugar una vez por semana, en el lugar mencionado.

En la **toma de decisiones** participan todos los miembros del grupo, pero cada decisión importante pasa por la aprobación de la Comisión Fiscal.<sup>3</sup> En lo que refiere a las gestiones, trámites, y otras tareas que tienen que ver con la búsqueda de nuevos recursos, se asume que las integrantes de la Comisión fiscal desempeñan un rol bastante protagónico (que viene disminuyendo progresivamente), y que se explica -en parte- por la experiencia que ellas han adquirido y que intentan transmitir, pero además, por la falta de información y de capacidades específicas, de relacionamiento con autoridades, que manifiestan los jóvenes. Los integrantes de JUCACHI además, así como otros actores vinculados al grupo, están de acuerdo en que la experiencia les viene aportando algunas destrezas que les hacen falta para seguir madurando como grupo, pero que existen otras formas de acceder a ellas como: capacitación, cursos, talleres, etc.

---

<sup>3</sup> Como mencionamos antes la Comisión Fiscal está integrada por dos mujeres de MUCACHI.

Además del proyecto de microcapitalización, el Proyecto Uruguay Rural, financia también la contratación de asistencia técnica para el grupo de jóvenes. El proceso de selección y posterior evaluación, ha sido realizado de manera autónoma por los jóvenes, aspecto que ha contribuido al fortalecimiento de sus capacidades y su autoestima. El grupo ha tenido desde el inicio del proyecto la asistencia de tres técnicos diferentes, en distintas etapas del desarrollo del mismo. De acuerdo a las opiniones expresadas por los jóvenes se señalan como motivos para el cambio de los técnicos, los siguientes:

- a) El no cumplimiento con las visitas a los predios
- b) La falta de empatía entre el técnico y el grupo

Sin embargo, los cambios frecuentes de los técnicos, evidencia también una falta de claridad en la definición del perfil del técnico que el grupo requiere.

Un factor que contribuyó al fortalecimiento del grupo, fue la gestión exitosa de un proyecto que presentaron ante la Embajada de Canadá, el mismo que fue aprobado en el mes de marzo de 2003. En base a este proyecto, el grupo recibió un monto de US\$ 6,500 dólares, para la compra de maquinaria destinada a la preparación de los suelos en los invernáculos, los recursos fueron administrados, como en anteriores oportunidades por dos mujeres del grupo MUCACHI, sin embargo, el proceso de decisión sobre qué tipo de maquinaria adquirir y la posterior organización para su uso equitativo, a través de un reglamento ad hoc, fueron asumidas por el grupo, lo que les permitió ganar más experiencia vinculada a la gestión de bienes colectivos.

En todo el proceso de conformación del grupo y en cada instancia en que se presentaron proyectos, el apoyo del grupo MUCACHI (y sobretodo de dos de sus integrantes) se reconoce como fundamental, en lo que se refiere a los aspectos organizacionales del grupo. Pero además existe un vínculo fuerte entre los jóvenes y las mujeres de MUCACHI, que se basa en relaciones de parentesco, vecindad y amistad; no debemos olvidar además que los primeros integrantes del grupo de jóvenes fueron hijos de las MUCACHI.

Durante el desarrollo de la experiencia, diversos actores coinciden en que, un aspecto que ha contribuido a la cohesión y valoración del grupo, es la socialización de su experiencia con otros jóvenes y grupos de jóvenes rurales en diversas instancias de participación. Esto ha representado para el grupo una gran satisfacción, en la medida en que se ven como ejemplo a seguir por otros jóvenes. Además el grupo ha ampliado su ámbito de acción colaborando con otras organizaciones sociales de la zona, tales como una escuela de niños especiales, en la construcción de invernáculos.

Pero además, la participación del presidente de JUCACHI en la Mesa de Desarrollo Rural de Canelones, como representante de los grupos de jóvenes

rurales apoyados por Uruguay Rural, en el ámbito de la Mesa, ha significado un reconocimiento del grupo por parte de otros grupos de jóvenes.

En referencia a lo **productivo**, el grupo manifiesta un importante aprendizaje en cuanto al manejo de los invernáculos, a pesar de que al comienzo del desarrollo del proyecto algunos de los jóvenes manifestaron su dificultad con respecto a los cultivos protegidos, como mencionamos antes. Por otro lado, sabemos que las decisiones de cuánto producir y dónde vender son aún decisiones familiares, salvo el caso de la lechuga que en los últimos meses algunos de los miembros del grupo han comenzado a comercializar en común. También se ha visto como un avance en este sentido la planificación de la producción en forma colectiva –por lo menos de algunos de ellos- en función de la demanda.

## **7. LA SITUACION ACTUAL Y SU CONTEXTO**

Analizaremos la situación actual, desde el punto de vista del Fortalecimiento Organizacional y en relación a los aspectos productivos y de rentabilidad, en tanto inciden en el primer eje.

### **7.1 Fortalecimiento Organizacional**

En el momento actual se observa que el grupo de jóvenes se ha fortalecido como organización y ha dado algunos avances en la perspectiva de una gestión autónoma, con un menor grado de dependencia respecto a la tutela de dos mujeres del Grupo MUCACHI.

A ello han contribuido un conjunto de factores, entre los que resaltan los siguientes:

- a. La aplicación del Reglamento de funcionamiento
- b. La ejecución del Proyecto de Microcapitalización aprobado por el PUR, en los plazos previstos y superando las metas del fondo de ahorro voluntario.
- c. La aprobación del Proyecto del Fondo Canadá y aplicación del Reglamento de Uso de la Maquinaria.
- d. Espacios de socialización de experiencias con otros grupos de jóvenes.
- e. Acciones de apoyo social concretada en la construcción de invernáculos a una Escuela de Discapacitados y a una institución de menores infractores.
- f. Ser considerados un Grupo referente por las instituciones y por sus pares.

- g. La elección por parte de siete grupos de jóvenes, del presidente de JUCACHI como representante de los Grupos de Jóvenes Rurales de Canelones apoyados por PUR, ante la Mesa de Desarrollo Rural.
- h. El valor que le dan a la amistad entre sus integrantes, los jóvenes resaltan mucho que el grupo les da la posibilidad de compartir con sus vecinos, no sólo temas vinculados a la producción en invernáculos, sino también camaradería, amistad y mucha unión.
- i. Desde el punto de vista de las obligaciones contraídas con el Proyecto Uruguay Rural, en referencia al Fondo de Ahorro Voluntario, han cumplido con el espíritu del mismo y están adelantados en cuanto a los fondos aportados, puesto que a la fecha, casi se ha llegado a la meta prevista para cuatro años. Ello se debió a una fuerte disciplina y control de la comisión fiscal, así como a la responsabilidad demostrada por los propios jóvenes.

Además de los aspectos arriba mencionados, existe en ellos un alto grado de satisfacción, producto de la valoración de la amistad, la unión del grupo, la precoz madurez para asumir responsabilidades, entre otros, que les ha significado un crecimiento como personas y el mejoramiento de la autoestima, lo que conlleva un balance positivo de la experiencia productiva y social por la cual el grupo a transitado.

## **7.2 Aspectos Productivos y de Rentabilidad**

Luego de más de dos años de transcurridos desde el inicio del proyecto, el grupo JUCACHI, organizó una Jornada denominada "Juventud Productiva" en la cual se realizó una evaluación de los avances del Proyecto, analizando los resultados no solo desde el punto de vista productivo sino también económico. Esta actividad, es una muestra del grado de madurez organizativa, alcanzada por el grupo.

En la mencionada jornada, se llegó a la conclusión que desde el punto de vista productivo no había mayores problemas, puesto que han alcanzado un buen nivel de manejo de los aspectos técnicos de los cultivos que realizan. Cabe recordar que no todos tenían experiencia en la producción bajo techo, dificultad que se tuvo al inicio del Proyecto.

Si bien la empresa familiar tiene cultivos a campo y de alguna manera los jóvenes también trabajan en los mismos, el interés radica en los cultivos que realizan en los invernáculos. Hoy los cultivos predominantes son lechuga, tomate, apio, y en menor medida albahaca.

Del análisis realizado se concluyó lo siguiente:

- a. Los rendimientos alcanzados son en general considerados como muy buenos.
- b. Los costos, comparativamente con otros productores son similares.
- c. Los precios de los productos han decrecido en términos reales, pero también en términos corrientes.
- d. De acuerdo a lo anterior, los datos marcan resultados negativos desde el punto de vista de la rentabilidad. Esto significa que no estarían en condiciones de cubrir la totalidad de los costos fijos, pero si los costos variables incluyendo la remuneración de la mano de obra, asumiendo un precio de mercado.

En base al análisis, el grupo propuso un conjunto de estrategias para revertir esa situación, puesto que de continuar la tendencia, podría ponerse en riesgo la sostenibilidad de la horticultura bajo techo, para ello se propuso lo siguiente:

- a) Bajar los costos, utilizando tecnologías de producción orgánica.
- b) Analizar la posibilidad de incorporar otros cultivos.
- c) Mejorar los precios, tratando de eliminar los costos de intermediación.

En términos generales podemos decir que se están cumpliendo los puntos a y b, y con algún grado de avance en el tema comercial.

Finalmente, y en opinión del técnico del MGAP, la comercialización, requeriría de capacitación específica y dedicación exclusiva de algunos actores.

Asimismo, existen perspectivas de ampliar algunas producciones programadas y concertadas (lechuga y boniato) y se estudia la posibilidad de comercializar en conjunto y generar una marca propia, hechos estos que son largamente anhelados, aún cuando existen limitaciones, por parte de algunos de los integrantes del grupo, vinculadas a la capacidad financiera para ampliar cultivos.



## **8. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 CONCLUSIONES**

1. La conformación y funcionamiento del grupo JUCACHI responde a una estrategia organizativa de las familias de Canelón Chico, la cual fue impulsada por el grupo de mujeres (MUCACHI).
2. Se esta ante un proceso de maduración y fortalecimiento del grupo JUCACHI, el mismo que ha sido impulsado por el desarrollo del proyecto de microcapitalización, que permitió la construcción y explotación de invernáculos, por parte de los jóvenes integrantes del grupo.
3. En torno a la gestión del proyecto de microcapitalización se ha ido generando una actitud de responsabilidad y de trabajo organizado, los mismos que contribuyeron al fortalecimiento del grupo.
4. El capital social y las redes pre existentes en la zona, fundamentalmente el grupo de mujeres MUCACHI jugaron un rol muy importante para el logro de los resultados, desde la conformación y durante el proceso de intervención.
5. Otro elemento que contribuyó al logro de los resultados, fue la respuesta rápida y oportuna del PUR a la demanda presentada por el grupo de jóvenes, lo que no ocurre habitualmente por aspectos burocráticos.
6. Se logró el objetivo principal de generar una alternativa organizativa y de generación de ingresos para los jóvenes en la perspectiva de que permanezcan en la zona.
7. La participación de los jóvenes, en el grupo JUCACHI, contribuyó a la mejora en la autoestima de los integrantes y a establecer una relación equitativa entre varones y mujeres.

### **8.2 LECCIONES APRENDIDAS**

1. Es importante incentivar la actividad grupal como espacio de desarrollo de los jóvenes rurales, en la medida en que favorece la autoestima, el crecimiento personal, el relacionamiento con otros grupos, y la participación en instancias colectivas en una situación de equidad respecto a los adultos.
2. Las propuestas de apoyo a la producción, desarrolladas con grupos de jóvenes no deben circunscribirse estrictamente al tratamiento de temas productivos, sino incorporar la dimensión social y de fortalecimiento

organizacional, así como estimular los vínculos de amistad y compañerismo.

3. En proyectos de apoyo a la producción desarrollados por grupos de jóvenes, es necesario contemplar una etapa inicial de fortalecimiento organizacional y de capacidades de gestión antes de transferirles recursos para el desarrollo de actividades productivas.
4. En proyectos que apoyan a grupos de jóvenes, es necesario establecer relaciones de carácter horizontal y orientarse hacia el empoderamiento de los jóvenes, teniéndolos como interlocutores directos sin la intermediación de actores externos.
5. La existencia de una empatía entre los jóvenes beneficiarios de proyectos y los técnicos que los apoyan, es un factor que contribuye al logro de los objetivos, por lo que se hace necesario que los técnicos a cargo de este tipo de proyectos desarrollen mayores capacidades de comunicación y de relacionamiento horizontal.

### **8.3 RECOMENDACIONES**

#### **a. PARA JUCACHI**

1. Asumir progresivamente espacios de mayor autonomía en la gestión del proyecto, lo que implica responsabilizarse de manera directa por ejemplo, de la redacción de actas, de la rendición de cuentas al PUR y otros, la elaboración de informes y el diseño y negociación de otros proyectos.
2. Capacitarse en aquellas destrezas que el grupo asume como debilidades en la actualidad, tales como: la negociación, el manejo de cuentas, la gestión empresarial y otros.
3. Buscar mecanismos de financiamiento que garanticen la participación de la mayoría del grupo en la implementación de las estrategias de producción y comercialización colectiva.
4. Se recomienda que el Presidente de JUCACHI en su condición de representante de los jóvenes en la Mesa de Canelones, genere una instancia de socialización formal de los acuerdos que se toman en la mesa, hacia su grupo y los otros grupos de jóvenes a quienes representa.
5. Incrementar y fortalecer los espacios de socialización e intercambio de experiencias y de proyección social.

**b. PARA URUGUAY RURAL**

1. En los casos en que hayan varios grupos de beneficiarios, ubicados en una misma zona y que tienen un vínculo familiar y organizacional, se recomienda diseñar e implementar una estrategia de integración de estos esfuerzos a fin de generar sinergias y optimizar el uso de los recursos.
2. Cuando el grupo beneficiario está integrado por jóvenes sin una experiencia organizativa previa, se recomienda que antes de realizar los desembolsos, se realice un proceso de fortalecimiento organizacional a través de programas de capacitación orientados a dicho fin, con cursos, pasantías e intercambios, entre otros.
3. Se recomienda desarrollar una propuesta de capacitación horizontal "de joven a joven" de "productor a productor", basado en la experiencia del grupo de jóvenes JUCACHI. Asimismo, se sugiere rescatar experiencias valiosas desarrolladas por jóvenes rurales, en otros ámbitos, para socializarla con los grupos de jóvenes apoyados por Uruguay Rural.
4. Se recomienda fortalecer las capacidades de los representantes técnicos, en el manejo de conceptos vinculados al análisis de actores, de las relaciones de poder entre ellos, la visión integral del predio, entre otros.
5. Incluir de manera explícita en los términos de referencia de los asistentes técnicos que apoyan a JUCACHI, acciones orientadas a mejorar y ampliar los niveles de producción y comercialización planificada.

# **ANEXOS**

## ANEXO No. 1

### IDENTIFICACION Y PRIORIZACION DE ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS

<b>ACTORES DIRECTOS DE LA EXPERIENCIA</b>		
<b>Grupo o tipo</b>	<b>Representante(s)</b>	<b>Nivel de prioridad</b>
Integrantes del grupo de jóvenes (JUCACHI)	1. Alvaro de León	A
	2. Gonzalo Odera	A
	3. Mirian Doco	B
	4. Natalia Alonso	B
Integrantes del grupo de mujeres (MUCACHI)	5. Graciela Pereira	A
	6. Cristina Revetria	A
Asistentes Técnicos	7. Pablo Pacheco	A
	8. Juan C. Risso	B
Proyecto Uruguay Rural	9. Mario Bonilla	B
	10. Fernando	B

<b>ACTORES INDIRECTOS</b>		
<b>Grupo o tipo</b>	<b>Representante(s)</b>	<b>Nivel de prioridad</b>
Ministerio de Agricultura	11. Jorge Doghio	B
VECUNIS	12. Hugo Monteghiulfo	C
Comerciante (camionero)	13. Sergio Vieta	C

## **ANEXO No. 2**

### **Guías de Entrevistas a Actores Directos e Indirectos**

- a. Guía de entrevista a integrantes del Grupo de Jóvenes JUCACHI
- b. Guía de entrevista a integrantes del Grupo de Mujeres MUCACHI
- c. Guía de entrevista a técnicos que apoyaron al grupo JUCACHI
- d. Guía de entrevista a representantes del Proyecto Uruguay Rural
- e. Guía de entrevistas a técnico del MGAP
- f. Guía de entrevistas a Comerciante Comisionista

## **a. Guía de entrevista a integrantes del Grupo de Jóvenes JUCACHI**

### Situación Inicial

1. Has tenido alguna participación en otros grupos sociales, deportivos o de trabajo, antes de la formación del grupo JUCACHI?
2. Compartías alguna actividad con algunos de los miembros del grupo?
3. De donde surgió la idea?, A quién se le ocurrió formar el grupo?
4. Qué te llevó a integrar el grupo?
5. De qué manera se organizaron? Pusieron algunas reglas de funcionamiento al inicio?
6. De quién o quienes recibieron apoyo en la etapa de formación del grupo y en qué consistió el apoyo?
7. Cómo eran los vínculos con MUCACHI? qué rol jugó en la conformación del grupo?
8. Antes de integrarte a JUCACHI, qué tipo de actividades productivas realizabas en tu predio o fuera de él?
9. Qué tiempo dedicabas a la horticultura antes del proyecto de microcapitalización?

### Proceso de Intervención

10. Cómo surge la idea de presentar el proyecto y cómo se organizaron para escribirlo? Tuvieron apoyo? De donde recibieron información?
11. Por qué eligieron un cultivo hortícola y de cultivo protegido?
12. Cuéntanos a grandes rasgos ¿Cómo se han organizado para desarrollar el proyecto? Cada cuánto tiempo se reúnen? Cómo realizan las reuniones?
13. Cómo se toman las decisiones? Quién decide que producir y dónde vender?
14. Cómo participan las mujeres del grupo en la toma de decisiones?

15. Cómo se llevó a cabo el manejo de los recursos otorgados por el fondo de microcapitalización?, Quién es el responsable? Cómo se organizan para la rendición de cuentas?
16. Cómo se realiza el proceso de selección y contratación de los Asistentes Técnicos?

#### Situación Actual

17. Cuáles de las actividades que han desarrollado les ha servido para integrar más el grupo?
18. Cuáles consideras que son los principales logros alcanzados por el grupo?
19. Y, a nivel personal, en qué te ayudó el hecho de ser parte del grupo?
20. Tuvieron algunas dificultades durante el desarrollo del proyecto? Cuáles?
21. Qué proyectos tienen a futuro y cómo piensan seguir funcionando? Vale la pena seguir en el grupo?

#### Lecciones Aprendidas

22. Si tuvieran la oportunidad de volver a formar el grupo, qué cosas volverían a hacer igual y qué harían diferente?

### **b. Guia de entrevista a integrantes del Grupo de Mujeres MUCACHI**

#### Situación Inicial

1. Cuáles crees que fueron los factores que ayudaron a que se formara JUCACHI, de quién surge la idea?
2. Uds. Tuvieron algún tipo de participación en la conformación del grupo de jóvenes?
3. De qué forma ha apoyado MUCACHI en el proceso de formación e inicios del grupo JUCACHI?



4. Cuáles fueron las expectativas de los jóvenes en el momento de conformar JUCACHI?
5. Cómo influyó en sus familias la formación del grupo de jóvenes?

#### Proceso de Intervención

6. Cómo se ha organizado el grupo de jóvenes para la ejecución del Proyecto?
7. Cómo realizaron las inversiones y las rendiciones de cuentas?
8. Cómo ha sido el apoyo de MUCACHI en todo este tiempo, desde el inicio de la microcapitalización?

#### Situación Actual

9. Cómo ven la evolución del grupo, en cuanto a su capacidad de organización y gestión, desde el inicio hasta la fecha? Cuáles son los principales cambios?
10. Qué fortalezas y qué debilidades ven en el grupo de jóvenes, en la actualidad?
11. Actualmente reciben consultas de los jóvenes, con mayor frecuencia, con igual frecuencia ó con menor frecuencia que antes?
12. Cual cree que es el futuro del grupo JUCACHI?

#### Lecciones Aprendidas

13. Si tuviera la oportunidad de apoyar a otro grupo de jóvenes ¿Qué cosas volvería a hacer igual y qué cosas haría diferente?

**c. Guía de entrevista a técnicos que brindaron Asistencia Técnica al grupo JUCACHI**

Situación Inicial

1. Qué conoce Ud. del inicio del grupo?
2. Conoce Ud. los objetivos y metas de creación del grupo?
3. Qué participación tuvo en la formación del grupo?

Proceso de Intervención

4. Conoce Ud. como se organizó el grupo para la ejecución del proyecto de microcapitalización y qué apoyos recibió?
5. Cómo fue el proceso de su selección y contratación, de qué forma intervinieron los integrantes del grupo?
6. De qué manera su participación incidió en la marcha del grupo?
7. Fijó Ud. junto al grupo, objetivos y metas? Cuáles se cumplieron y cuáles no? En qué medida y por qué?
8. Cree Ud. que el grupo recibe alguna influencia externa, de personas, grupos o instituciones?
9. Cómo se tomaron las decisiones en relación a lo productivo? Qué producir? Cuanto? Donde vender y Cómo?

Situación Actual

10. Cómo ve hoy al grupo, en cuanto a su organización? Considera que es un grupo consolidado?
11. Cree Ud. que está en condiciones de autogestionarse?
12. En relación a lo productivo, Cuáles son los principales logros y limitaciones a la fecha?

Lecciones Aprendidas

13. Qué aspectos cree Ud. que servirían de referencia para otros grupos de jóvenes?
14. De volver a empezar, qué cambiaría?

#### **d. Guía de entrevista a representantes de Uruguay Rural**

##### Situación Inicial

1. De quién surge la iniciativa para la conformación del Grupo de Jóvenes?
2. Cuáles son los objetivos del grupo?
3. Qué rol jugó la organización de mujeres (MUCACHI) en el proceso de conformación del grupo de jóvenes?
4. Cuáles fueron los criterios para la aprobación del Proyecto JUCACHI?

##### Proceso de Intervención

5. Qué acciones desarrollaron los integrantes de JUCACHI, como grupo, desde su conformación hasta la fecha?
6. Cuáles de esas acciones fueron apoyadas por el Proyecto Uruguay Rural y con qué tipo de estrategias?
7. Qué acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de sus integrantes y de la organización se realizaron?
8. Cual es su opinión respecto al proceso de toma de decisiones al interior del grupo?: sobre qué producir y donde y a quién vender?; sobre la forma de organización y la elección de la directiva?
9. Cómo define el rol de los representantes del Proyecto en todo este proceso?

##### Situación Actual

10. A su criterio, cuáles son los principales resultados alcanzados a la fecha por el grupo de jóvenes?
11. A la fecha, Ud. considera que el grupo de jóvenes tiene autonomía en la toma de decisiones?
12. En relación a los aspectos organizativos, cuáles son las principales fortalezas y logros?
13. En relación a los aspectos organizativos, cuáles son las principales debilidades?

##### Lecciones Aprendidas

14. Cuáles de las estrategias y acciones realizadas con el grupo JUCACHI las replicarían con otro grupo de jóvenes?
15. Qué cosas harían diferente en relación a otros grupos de jóvenes?

#### **e. Guía de entrevista a técnico representante del MGAP**

##### Situación Inicial

1. En qué momento comenzó a visitar el grupo?
2. Cómo estaba organizado el grupo de jóvenes en sus inicios?
3. A quién le correspondía el liderazgo?
4. Qué opina del rol de MUCACHI, en el proceso de conformación del grupo?

##### Proceso de Intervención

5. Qué impacto tuvo en la organización del grupo, la aprobación de los proyectos de microcapitalización y asistencia técnica, por parte de Uruguay Rural?
6. Cómo fue la evolución en los aspectos organizativos, a partir del inicio del proyecto a la fecha?
7. Cómo se dio la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades al interior del grupo JUCACHI, en todo el proceso?
8. Cual es su opinión respecto a la elección del Proyecto Productivo? Era la mejor opción para ser desarrollada por los jóvenes? Por qué?

##### Situación Final

9. Qué cambios, en el aspecto organizativo, se han sucedido desde la situación inicial a la fecha?
10. El grupo JUCACHI podría seguir adelante, sin el apoyo del grupo MUCACHI?
11. Qué perspectivas le ve al grupo?

##### Lecciones Aprendidas

12. Considerando el proceso que siguió esta experiencia, qué aspectos considera que deberían volver a hacerse de la misma manera y cuáles cambiaría?

## **f. Guía de entrevista a Comerciante Comisionista**

### Situación Inicial

1. Desde cuando mantiene una relación comercial con las familias del grupo?
2. Cómo veía a los jóvenes que hoy integran JUCACHI, en esa época?
3. Tiene conocimiento de los apoyos que recibió el grupo para conformarse?

### Proceso de Intervención

4. Cómo fue la producción y comercialización a partir de la conformación del grupo JUCACHI? Hubo algún cambio? .Cuáles?
5. Desde que se formó el grupo JUCACHI, Ud. acopia más, igual o menos productos que antes? Y hubo algún cambio en cuanto a la calidad de los productos?

### Situación Actual

6. Actualmente, qué opinión tiene de los jóvenes de JUCACHI, en tanto productores de hortalizas?
7. Los jóvenes negocian directamente con Ud. la venta de sus productos? Quién los apoya?
8. Qué perspectivas le ve a los jóvenes integrantes de JUCACHI?