

Guía para el diseño e implementación de visitas pedagógicas con foco en Conciencia Agropecuaria.



Recomendaciones para organizaciones de productores agropecuarios.

2025



TABLA DE CONTENIDOS

Presentación.....	3
Introducción.....	6
Capítulo 1. El enfoque de proyectos como metodología de trabajo	8
Capítulo 2. Aspectos operativos a considerar para la implementación	26
Capítulo 3. Caja de herramientas para el diseño y la implementación de visitas pedagógicas.....	33
Referencias bibliográficas.....	40
ANEXO I - Formulario guía para una propuesta de diseño en vistas pedagógicas sobre conciencia agropecuaria	42
ANEXO II - Dinámica: matriz FODA.....	45
ANEXO III- Ficha de evaluación.....	47
ANEXO IV- Fase preparatoria: prever algunas respuestas a preguntas que puedan surgir en el intercambio con los grupos visitantes.....	49
ANEXO V- Modelo de guion para las vistas pedagógicas.....	50
ANEXO VI- Ficha de actividades.....	51

En el marco del acuerdo de trabajo entre el proyecto Conciencia Agropecuaria del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación con las Cooperativas Agrarias Federadas es que se desarrolla la siguiente guía.

Autor: Magister Nicolás Spinelli

Presentación

La presente guía de recomendaciones para organizaciones de productores interesadas en diseñar e implementar visitas pedagógicas con foco en “Conciencia Agropecuaria” es el producto final establecido en la consultoría “Promotor en Conciencia Agropecuaria para cooperativas agrarias”. La misma se propone en el marco del acuerdo de trabajo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), denominado *“Actividades que contribuyan a la promoción de la Conciencia Agropecuaria desde los ámbitos de la comunicación y la educación”*.

Desde el año 2017, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) ha liderado el trabajo en Conciencia Agropecuaria a nivel nacional, con el objetivo de aumentar la confianza mutua entre la población rural y urbana, e impulsar la construcción de una visión del sector agropecuario como generador de oportunidades para el Uruguay.

Desde entonces la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) han sido actores claves en la temática. Concretamente, CAF ha trabajado para transmitir la relevancia del cooperativismo agrario para el país, en tanto herramienta clave para el desarrollo de todos los productores rurales, pero especialmente de los de menor escala. Asimismo, ha puesto el foco en difundir los principios y valores cooperativos que guían su accionar, y el compromiso de sus cooperativas socias con el cuidado del ambiente, la calidad de los alimentos, la contribución al desarrollo de las comunidades en las que están insertas y la generación de oportunidades laborales de calidad, entre otras.

El proceso de trabajo para llegar al presente documento comenzó en junio del año 2022 y finalizó en setiembre del año 2023. En ese período se transitaron una serie de etapas que implicaron un trabajo directo con CAF a través de sus socias, respecto a la elaboración del diseño y ejecución de visitas pedagógicas en clave de Conciencia Agropecuaria. En forma resumida podemos mencionar:

- **Etapas 1** (entre julio y noviembre de 2022). Instancias de nivelación sobre el concepto de Conciencia Agropecuaria con el doble fin de discutir el concepto y sus definiciones y obtener insumos para el diseño de las visitas pedagógicas en forma participativa. Se generaron una serie de intercambios de trabajo buscando aproximarnos a una revisión de capacidades institucionales para elaborar e implementar una propuesta de vistas pedagógicas sobre Conciencia Agropecuaria en el contexto de cada cooperativa. Finalizó esta etapa con una instancia de encuentro en formato taller con representantes de todas las cooperativas socias de CAF.
- **Etapas 2** (entre febrero y abril de 2023). Proceso de diseño e implementación de visitas pedagógicas con cuatro cooperativas. Se elaboró una propuesta ajustada para cada caso en un proceso de co- diseño entre el equipo técnico y los representantes de cada

cooperativa. Finalizó esta etapa con la implementación una visita pedagógica en cada cooperativa.

- **Etapa 3** (entre junio y setiembre de 2023). Considerada como la etapa final se materializa en un producto audiovisual elaborado por el equipo técnico de FAO que recoge la experiencia de cada visita pedagógica realizada en el marco de la consultoría y el documento de la guía de recomendaciones.

Entendemos que la guía es un insumo más para trabajar sobre el concepto de Conciencia Agropecuaria a nivel de las organizaciones y sus contextos territoriales. A su vez aporta como resultado -de forma agregada- al conjunto de propuestas que desde la institucionalidad pública y privada se vienen ejecutando, en la construcción de un marco institucional y normativo vinculado al tema.

Este material es la expresión genuina del trabajo conjunto con las organizaciones, que da cuenta de la experiencia que ya acumulan respecto la construcción de Conciencia Agropecuaria desde hace décadas. Este es el mayor valor intrínseco que podemos resaltar del proceso de trabajo. Hay un escenario muy fértil, que brinda la oportunidad de proyectar un trabajo “arqueológico” en cuanto a la información que disponen las organizaciones en todo el país de cómo trabajan Conciencia Agropecuaria en sus territorios.

Introducción

El proyecto de Conciencia Agropecuaria que ejecuta el MGAP con el aporte en la asistencia técnica por parte de FAO es el antecedente directo para conocer de primera mano la justificación sobre la importancia de construir Conciencia Agropecuaria. Como punto de partida asumimos el lineamiento general respecto al concepto obtenido de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación a partir de 2018.

El proyecto de CA busca establecer una visión integradora del desarrollo País, en base al fomento y promoción de los sistemas agroalimentarios sostenibles. Junto a la necesidad de articular la demanda de trabajo en el sector agropecuario y atraer población más joven, la brecha cultural y el desconocimiento sobre el sector y su incidencia en la economía, desafían a construir una visión del sector como generador de oportunidades para distintas especializaciones y competencias. (Manifiesto de Conciencia Agropecuaria, 2021).

Parece claro que en el largo plazo los esfuerzos deben estar direccionados en incidir sobre las perspectivas fraccionadas y siempre parciales que actualmente se manifiestan desde la opinión pública en general, respecto a las ideas o imágenes que se proyectan de los entornos urbanos-rurales que constituyen el territorio del país. Esta necesidad integradora parece fundamentarse en la interdependencia de los territorios rurales y urbanos respecto principalmente a las dinámicas del sector agropecuario. Dicho esto, podemos sostener con argumentos, a partir de las trayectorias del trabajo de las instituciones, que generar Conciencia Agropecuaria tiene fundamentos si se sostiene en la combinación de políticas públicas de carácter nacional y/o sectorial, propuestas focalizadas de impacto local y participación de organizaciones de base territorial. Otro aspecto que surge en relación a la definición es el abanico de subtemas que pueden aportar a generar mayor Conciencia Agropecuaria: la importancia del desarrollo de los sistemas agroalimentarios incluyendo todas las cadenas de valor asociadas, las oportunidades en términos de ofertas de empleos de calidad y desarrollo económico, la incorporación y desarrollo de innovación de procesos y tecnologías, los procesos productivos adaptados a la perspectiva del cambio climático y la gestión ambiental, los desafíos del empalme generacional, el fortalecimiento institucional, entre otros.

En este marco parece clave la participación de las organizaciones para la construcción de Conciencia Agropecuaria en sus territorios. Atender las iniciativas de base desde las instituciones nacionales promueve la generación de insumos para el diseño de políticas públicas de carácter multinivel. A su vez, permite establecer una propuesta integral de acciones buscando resultados como: mejorar la llegada de la comunicación de políticas sectoriales a múltiples públicos objetivos respecto a la realidad del sector

agropecuario, concertar agendas (locales, departamentales, nacionales) de propuestas en relación a la construcción de Conciencia Agropecuaria, incidir públicamente sobre el concepto de Conciencia Agropecuaria en ámbitos de articulación institucional público-privada para promover el intercambio sobre la necesidad de trabajar en esta línea desde los territorio.

Las organizaciones son las protagonistas en la transformación social de cualquier sociedad y los agentes clave en la implementación de iniciativas en Conciencia Agropecuaria. La propuesta de co-diseñar vistas pedagógicas le aportan a las organizaciones una estrategia con un fuerte componente de comunicación y educación para desplegar en sus territorios. El mayor desafío, reflejado en el documento, fue establecer las bases para un proceso de elaboración del diseño de las visitas pedagógicas de forma participativa con las propias organizaciones.

A continuación, se presenta de forma sucinta el contenido de la guía por capítulos buscando aportar a la construcción de Conciencia Agropecuaria a partir de una herramienta con un sentido práctico y de fácil disponibilidad para el trabajo de las organizaciones en sus territorios, orientando las iniciativas para concretar sus objetivos.

La estructura de la guía está definida en 3 capítulos: capítulo 1 referido a la metodología de proyectos como plataforma de la planificación del trabajo de las organizaciones; capítulo 2 se centra en el diseño de la vista pedagógica considerando los componentes clave a tener en cuenta para su elaboración y capítulo 3 presenta una “caja de herramientas” disponible para la etapa de diseño e implementación de las vistas pedagógicas.

Capítulo 1. El enfoque de proyectos como metodología de trabajo

1.1 El proyecto como herramienta de planificación de vistas pedagógicas

Es importante iniciar el capítulo considerando la importancia de planificar. En este sentido, existe abundante literatura (Norad. 1997; Roura H., Cepeda, H., 1999; Aguiar C., 2008) con mayor o menor especificidad según los temas, en relación a procesos de planificación de carácter estratégico, innovador, sistemático, participativo, entre otros. En este caso nos interesa establecer la importancia del proceso en el vínculo de un modelo teórico asociado al concepto de Conciencia Agropecuaria con la experiencia concreta a partir de un marco institucional específico donde se interpreta y define el concepto, teniendo como resultado un método ordenado de acciones en una realidad local particular (considerando las dimensiones económicas, sociales, históricas, cultural). La posibilidad que brinda la planificación en términos generales de: ordenar ideas, priorizar objetivos, elaborar estrategias, definir acciones, determinar recursos, establecer resultados y poder evaluarlos, nos permite proyectar un escenario de posibilidades como: escalar los resultados obtenidos de casos particulares a otros territorios y/u organizaciones posibilitando un alcance local o global, retroalimentar el concepto de Conciencia Agropecuaria en todas sus dimensiones y ofrecer un marco de trabajo concreto donde abordar propuestas relacionadas a la temática para organizaciones e instituciones de diverso perfil.

La mínima expresión operativa para establecer una planificación focalizada es el proyecto. Este marco de trabajo establece una intención, que en términos generales busca modificar (transformar) una situación concreta en un momento determinado, establecida al menos por un diagnóstico y que asociamos generalmente con problemas o desafíos para la organización.

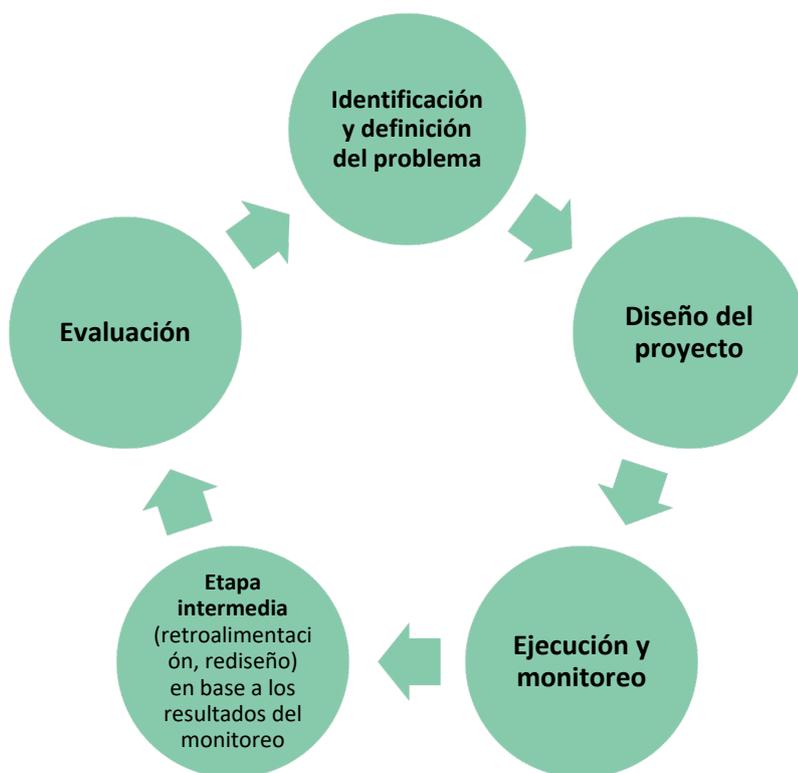
Esquema clásico de los componentes de un proyecto:

1. Objetivo general <i>Es el fin al cual se espera contribuir de forma significativa al finalizar el proyecto.</i>
2. Objetivos específicos <i>Son los efectos tangibles que se esperan alcanzar como resultado de la consecución de todas las actividades del proyecto.</i>
3. Resultados <i>Los resultados que se deben asegurar a partir de la gestión del proyecto.</i>

<p>4. Actividades <i>Las actividades que deben ser ejecutadas para generar los resultados esperados.</i></p>
<p>5. Acciones <i>Están asociadas a la operativa del proyecto para producir las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades</i></p>
<p>6. Insumos <i>Bienes, recursos, servicios (tangibles o intangibles) necesarios para emprender las acciones y actividades.</i></p>

El aspecto “vertebral” de los proyectos nos lleva a considerar el proceso en diversas fases que completan el denominado “ciclo de proyecto”, allí donde se vuelve a revisar el modelo teórico y el modelo operacional en términos de congruencia y resultados. A continuación, vamos a definir los diversos pasos en la elaboración de un proyecto (esquema) focalizado en el concepto de conciencia agropecuaria.

Esquema del ciclo de proyectos:



- Para recordar en el marco del ciclo:**
- Definición de beneficiarios;
 - Definición del equipo de gestión;
 - Cronograma;
 - Costos y fuentes de financiación;
 - Estrategia de comunicación;
 - Elaboración de un guion para las VP

Fuente: Elaboración propia en base a las experiencias de proyectos las cooperativas agrarias en Conciencia Agropecuaria.

Para sumar a la lista de definiciones, podemos decir que los aspectos más importantes para llevar adelante un proyecto es comprender que a través de esta herramienta podemos cambiar la realidad respecto a una situación concreta entendiendo que es una solución a un problema sobre la base de ciertos supuestos. Es un proceso que exige un componente de motivación importante (es un aspecto conectado con los deseos con las ganas de llevarlo adelante) y contar con un equipo de trabajo que participe desde el inicio del proceso buscando generar el mayor compromiso con la tarea. Nunca es un esfuerzo individual ya que estamos haciendo referencia a organizaciones como agentes de cambio.

Punto de partida de un proyecto:

- Desconformidad con una situación, identificación de un problema o necesidad.
- Motivación, deseo de solución.
- La organización como plataforma para su ejecución.
- El equipo de trabajo como motor para la acción.
- Compromiso y participación.

Definiciones de “proyecto”.

Planteamos los siguientes ejemplos como forma de presentar un panorama general en el universo de posibles perspectivas sobre la definición del concepto que oriente lógicamente una idea en clave de proyecto.

Se entenderá como proyecto un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo determinados. El proyecto está compuesto por etapas que permiten ordenar secuencialmente las actividades necesarias para el logro de los objetivos o resultados que se esperan alcanzar.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017, p.4). *Guía para la Formulación de proyectos del sector agropecuario*. Ciudad de Panamá.

Se entiende por proyecto una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación existente.

Fuente: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ); Ziehlorientierte Projektplanung (ZOPP). (2006, p.2).

El proyecto (...). Constituye un instrumento que permite modificar en determinado sentido las condiciones en que se desenvuelve la vida de un conjunto de personas. (...) está ligado a la idea de imprimir un rumbo, de tomar una determinada dirección entre todas las posibles y de materializar esa voluntad en una acción concreta.

Fuente: Gómez Galán, M.; Sainz Ollero, H (2003, p.25). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Fundación CIDEAL. Madrid, España.

Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Fuente: Norma UNIT-ISO 10006 (2003). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

a. Identificación del problema o desafío

Lo primero es identificar el problema, conocer su alcance, este aspecto es el preámbulo para iniciar el camino hacia la conformación de un proyecto que intentará implementar alternativas de solución al mismo. Para las organizaciones la necesidad de implementar vistas pedagógicas con foco en Conciencia Agropecuaria puede ser definido como un problema.

La primera consideración en relación a Conciencia Agropecuaria es la ambigüedad de su definición como concepto. En este sentido, parece una buena práctica informarse sobre el recorrido del concepto a nivel internacional y local, las dimensiones que integra y las trayectorias de propuestas implementadas desde el sector público, el privado y la sociedad civil. Presentamos una posible definición orientativa:

El proyecto de CA busca establecer una visión integradora del desarrollo País, en base al fomento y promoción de los sistemas agroalimentarios sostenibles. Para lograr esto se trabaja en tres dimensiones que incorporan la perspectiva de género y juventud: **i. educación** para articular los intereses de los sistemas agroalimentarios con los del sistema educativo; **ii. comunicación para el desarrollo** para promover el dialogo campo-ciudad y **iii. fortalecimiento institucional** que posibilite la sostenibilidad de Conciencia Agropecuaria a lo largo del tiempo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.¹

Complementariamente incorporamos un párrafo obtenido de la web de FAO Uruguay que reafirma el cambio que busca un proceso de trabajo en Conciencia Agropecuaria: *“(CA) se entiende promover una transformación social a partir de la identificación de la ciudadanía con el agro, para que se movilice entorno a las oportunidades de desarrollo laboral y profesional que ofrece a cada uno de nosotros”*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.²

Se evidencia en estas definiciones la transversalidad de temas posibles en el universo de las definiciones de problemas que pueden identificar las organizaciones. Esto exige una definición precisa del problema central o focal para pensar el diseño del proyecto.

- Por otra parte, establecer la estrategia de ejecutar vistas pedagógicas implica diferenciar la propuesta de otro tipo de vistas (excursión, ocio, recreación, turismo), es necesario considerar que la actividad tiene como propósito reforzar el conocimiento de la ciudadanía respecto a la especificidad del concepto de Conciencia Agropecuaria previamente definido por cada organización.
- Por último, el punto de partida debe ser considerado como un problema institucional, así reconocido debe estar involucrada la gobernanza de la organización ya que -a partir de planificar las propuestas de solución- se pueden provocar cambios en la propia

¹ (2018). *“Manifiesto del proyecto Conciencia Agropecuaria”*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/comunicacion/publicaciones/anuario-opypa-2021/temas-politica/promocion-conciencia-agropecuaria>

² (2018). *Llamado a cultivar conciencia*. Recuperado de <https://www.fao.org/uruguay/noticias/detail/en/c/1141353/>

cultura organizacional. Este aspecto se puede reflejar en incorporar la teoría de proyectos como marco de trabajo, los procesos de mejora de propuestas ya implementadas o la innovación por una nueva línea de acción en la planificación general de la organización, como es el trabajo en Conciencia Agropecuaria.

Algunos ejemplos de lo que se puede reconocer como problema, necesidad o desafío en términos globales deben ser considerados en escala. A nivel internacional podemos mencionar algunos ejemplos, asociados con la confianza pública respecto a la producción agropecuaria definida en la denominada licencia social (Emmeus et al., 2008; Rushe, 2016), son:

- La agenda ambiental vs la producción agropecuaria: desde los actores del sector agropecuario se reconoce la incidencia que en las últimas décadas tienen los movimientos más comúnmente denominados “activistas” asociados a la defensa de temas ambientes o animales, en la opinión pública de los países respecto de las formas de producir y el impacto en el bienestar ambiental y animal.
- Portavoces del impacto de la actividad agropecuaria (fuentes de información, referentes): el acceso y las fuentes de información han vivido un proceso de “democratización” respecto a las ofertas de opciones para el ciudadano. Sin embargo, parece un riesgo que en algunos casos no se reconozca con exactitud quienes son los portavoces legítimos sobre las realidades del sector agropecuario. Una estrategia de comunicación hacia “afuera” del sector es darles voz a los propios productores familiares buscando generar confianza en la población en general.
- Aumento del tamaño de los predios productivos. Este fenómeno pone en cuestión la propiedad de la tierra y los objetivos que se buscan con la producción. Grosso modo se plantea la dicotomía producción familiar vs las grandes corporaciones, asumiendo como resultados del proceso el interés por el lucro y la pérdida de la producción familiar.
- Integrar en las cadenas productivas el aporte del consumidor final. Este aspecto está relacionado con integrar de alguna forma los intereses y demandas de los consumidores finales en la cadena de producción de alimentos. Si bien las soluciones parecen recostarse en estrategias de comunicación, es una definición que involucra a todos los “eslabones” de la cadena y debe ser incorporado de forma integral como reflejo de una preocupación de todos en el sector agropecuario.

A nivel local o nacional algunos ejemplos son:

- Brecha campo - ciudad: Uruguay tiene 175.016 kilómetros cuadrados de territorio y administrativamente está dividido en 19 departamentos. Si analizamos los cinco departamentos más grandes en términos territoriales, en orden, se ubican; Tacuarembó, Salto, Paysandú, Cerro Largo y Artigas. Mientras que los más pequeños (en orden) son; los de Montevideo, Canelones, Maldonado, San José y Flores. La población se concentra básicamente en su capital, Montevideo, y en Canelones. Ambos departamentos concentran el 56% de la población total del país (1.838.928 personas según cifras del Censo 2011, INE). Asimismo, los departamentos con mayor densidad de población son los que se ubican en la franja costera que va de Colonia a Punta del Este, estos son: Montevideo, Canelones, Maldonado, San José y Colonia. En términos generales es un país demográficamente pequeño en comparación con sus vecinos suramericanos, con un desequilibrio notorio de la distribución de su población en el territorio, con indicadores que demuestran una baja densidad de población y al mismo tiempo es muy urbanizado.
- Dar a conocer las oportunidades del sector agropecuario: considerando el crecimiento del sector en los últimos años (en términos de producción y exportaciones) es equivocado pensar que los procesos productivos y el desarrollo económico y social están anclados en el siglo pasado. El sector desde las organizaciones que lo representan, son la plataforma esencial para plantear las posibilidades respecto de: la producción de alimentos con estándares de producción para la exportación, la promoción de ofertas de empleo de alta especialización, el desarrollo de innovación de tecnologías y procesos de trabajo, la gestión del ambiente integrada a la producción, la promoción del desarrollo local, la diversificación de rubros y servicios agropecuarios distribuidos en todo el territorio, entre otros.
- Desafíos del Desarrollo y la competitividad: cuestiones asociadas a la agenda sobre cambio climático, el manejo sostenido de los recursos naturales, la demanda de alimentos a nivel mundial, la disponibilidad de los servicios de apoyo a la producción, la dotación de infraestructuras básicas y especializadas, los temas demográficos (el empalme generacional), los aspectos vinculados a la perspectiva de género, las capacidades de innovación, el diálogo del sistema educativo con el productivo, la convergencia entre el sector público, entre otros.

b. Diagnóstico

Para describir este apartado partimos del supuesto básico que toda acción relacionada a un proyecto debe establecer un marco de referencia cognitivo, una especie de "mapa" que nos oriente respecto a la situación. Esta etapa que consideramos inicial en el ciclo del proyecto nos permite establecer ideas de cómo son las cosas y de por qué son así (carácter explicativo). La falta de un mínimo ejercicio de diagnóstico nos puede llevar a iniciar acciones

aleatorias con sesgos de todo tipo, provocando -en términos evaluativos- una situación asimétrica a la esperada. Si hacemos el ejercicio de proponernos algunas condiciones mínimas para elaborar un diagnóstico debemos considerar:

- Una teoría adecuada (un marco conceptual pertinente), que sea sencillamente comunicable (evitar el lenguaje poco accesible).
- Que presente un método para ordenar las ideas y proyectar resultados.
- Que se explicita el diagnóstico para ser revisado (en un documento al menos).

El rol de las organizaciones en la calidad del diagnóstico es clave si aspiramos a generar procesos participativos donde se busca aprender a partir de la acción de los proyectos. Si el diagnóstico es fácilmente comunicable, se puede interpretar lógicamente y está a disposición para su revisión, se puede reconocer la compatibilidad con los valores de la organización y ser pasible de un proceso de mejora, definitivamente va a redundar en mejores resultados del proyecto.

El diagnóstico está directamente vinculado con la identificación del problema. Las diferencias cualitativas que podemos establecer en la valoración de un diagnóstico es un análisis integrado al menos por tres aspectos generales:

- la recopilación de información (datos secundarios) respecto a la temática (a nivel local e internacional), actividades o trabajos antecedentes en la materia (por parte del sector público, el sector privado y la sociedad civil) para conocer las posibilidades de actuación que ofrece el concepto de Conciencia Agropecuaria, desde experiencias positivas que motiven nuevas propuestas. Sumar información sobre procesos de aprendizaje a través de visitas pedagógicas, incorporar conocimiento sobre gestión de proyectos, trabajo en equipo, proceso de toma de decisiones, planificación, aproximarse con información al contexto territorial donde se ejecutará el proyecto, establecer un “mapa de actores”.
- la utilización de herramientas diagnósticas de recolección de datos que permiten establecer una línea de base respecto de las organizaciones con el tema (antecedentes directos del trabajo de la propia organización), relaciones causales del problema y sus posibles consecuencias (árbol de problemas/ árbol de objetivos).
- Estimar en la medida de las posibilidades: el equipo de trabajo asociado al diseño y ejecución del proyecto, identificar organizaciones o grupos vinculados a la temática por su competencia institucional o estratégica, determinar un cronograma en términos de plazos de ejecución de sus diversas fases, determinar recursos necesarios para

llevar adelante el proyecto, establecer un modelo de gestión en base a las actividades previstas, incorporar el proyecto en la planificación global de la organización.

c. Diseño de la visita pedagógica

En esta etapa quedan definidos los rasgos distintivos del proyecto propuesto, a partir de una estructura que determina la acción y los posibles resultados de al menos un objetivo concreto, respecto a la formulación de una visita pedagógica relacionada al concepto de Conciencia Agropecuaria. Podemos reconocer un buen diseño cuando logramos determinar en qué grado se logran los objetivos propuestos y establecer en qué grado los resultados son imputables directamente al proyecto.

A continuación, se presentan preguntas guía para el DISEÑO de una visita pedagógica a definir en esta fase:

- ¿Qué necesidad /interés de la organización se busca abordar con la visita pedagógica?
- ¿Cuál es el diagnóstico que se hace de esa necesidad/ interés?
- ¿Cuál es la idea central acerca de la propuesta?
- ¿Qué antecedentes hay sobre el tratamiento del tema o la acción que se quiere implementar?
- ¿Qué objetivo/s se busca alcanzar?
- ¿Quiénes son los/las destinatarios/as de la visita pedagógica?
- ¿Cuál es la forma de trabajo y qué actividades se van a realizar?
- ¿Qué recursos humanos son necesarios?
- ¿Cómo se evaluará el cumplimiento de lo previsto?

1. Justificación y propuesta (el concepto de Conciencia Agropecuaria y subtemas como centro del abordaje)

Este apartado, busca aproximar a las organizaciones a las ideas de solución respecto a los problemas, desafíos o necesidades identificados en base al diagnóstico. Deben quedar determinados claramente los temas priorizados a integrar (relacionados con Conciencia Agropecuaria) en el marco del diseño, considerando algunas hipótesis de trabajo que vinculen las acciones y resultados esperados por la ejecución de la visita pedagógica por parte de las organizaciones.

Podemos incluir algunos detalles respecto a otras experiencias positivas como referencia que se pretende replicar, los propios antecedentes de la organización en el tema, describir la congruencia de trabajar el concepto

de Conciencia Agropecuaria en el marco de la cultura organizacional, plantear en términos de resultados agregados las consecuencias del desarrollo de la visita pedagógica, establecer vínculos de esta línea de acción con programas y/o políticas públicas a nivel departamental, nacional o internacional, plantear los aspectos innovadores, establecer un marco de sostenibilidad de la propuesta por fuera del ciclo de proyecto, mencionar el contexto territorial, económico y social en el que se desarrolla la propuesta, identificar un mapa de actores local y/o regional respecto a posibles coordinaciones a nivel de actividades, entre otros.

Lo importante es preguntarse: ¿por qué es necesario implementar una visita pedagógica en Conciencia Agropecuaria?

2. Objetivos/propósitos

Para seguir la secuencia lógica en la elaboración de un proyecto, el siguiente paso es el análisis de objetivos (selección, elaboración) que consiste en pasar de la identificación de las situaciones problemáticas resumidas en el *árbol de problemas* u obtenidas del diagnóstico, hacia la identificación, selección y construcción de las situaciones que proyectamos alcanzar. Para evitar desalentarnos, frustrarnos, desmotivarnos en este proceso hay que comprender (como una especie de ley general) que es improbable que un proyecto sea el marco de acción para la solución de todos los problemas identificados (Gómez, Galán, M.; Sainz, Ollero, H., 2003). Sin ánimo de ser complacientes con el alcance de los resultados que puede ofrecernos esta herramienta, podemos estimar la posibilidad de abordar algunos problemas o necesidades concretas de las organizaciones transformándolas en objetivos deseados y realizables.

Un aspecto clave de la planificación es formular con claridad los objetivos del proyecto. Con esta afirmación no estamos diciendo que sea sencillo, ya que no es una práctica habitual considerar proposiciones en términos de objetivos. Existen algunas técnicas para iniciar el proceso de construcción de un objetivo (árbol de objetivos) pero como organización podemos hacer el ejercicio de traducir soluciones de problemas que debemos priorizar como objetivos en una secuencia de tres pasos:

PASO 1. Identificar aquellas acciones de solución que sean congruentes con nuestros *valores/principios* como organización (se puede escribir una lista de valores, se priorizan y se identifican con las alternativas de solución previstas).

PASO 2. Revisión de las posibilidades de la organización respecto a sus fortalezas y debilidades para ejecutar los objetivos propuestos (el FODA es una clásica herramienta de puesta punto de estos aspectos para las organizaciones). El resultado de este proceso nos puede dar pistas del punto de partida para iniciar el proyecto.

PASO 3. Formular hasta 3 objetivos concretos, sugerencia propuesta en base a la literatura de referencia (Gómez, Galán, M.; Sainz, Ollero, H., 2003; Pérez, Gomar, G., 2016), donde la mayoría de los autores plantean esta cantidad como máximo ya que permite un mejor seguimiento de la ejecución.

Una posible definición de objetivo es: “Una percepción previa de los resultados que pretendemos alcanzar”³.

Para armar un *puzle (rompecabezas)* necesitamos la imagen de lo que queremos reproducir como forma de orientarnos. Análogamente para la formulación de los objetivos también necesitamos proyectar la imagen del escenario deseado. Pero, ¿cómo podemos traducir de forma narrativa esa imagen o escenario posible? Una propuesta es plantearse objetivos con determinadas condiciones.

Un objetivo debe:

- **Expresarse en forma positiva.** Este aspecto tiene dos argumentos: considerar las ideas que queremos lograr de forma narrativa, nos acerca a las intenciones y deseos de manera concreta y nos permite formularlo como una intención ya alcanzada.
- **Ser concreto.** Minimizar las generalidades y/o la complejidad al momento de formular el objetivo permite identificar el marco de acción del proyecto de forma simple, colaborando con el aspecto motivacional.
- **Ser mensurable.** Esta condición es fundamental para saber si logramos lo propuesto en términos de resultados en lo que queremos producir con el proyecto.
- **Ser ambicioso pero alcanzable.** La propuesta debe desafiarlos como organización para asegurarnos avanzar hacia un cambio sobre la situación que pretendemos modificar, y a su vez, asegurarnos la ejecución del proyecto para no frustrarnos en su intento.
- **Tener fecha de cumplimiento.** Tener un horizonte temporario que determine el inicio y final del ciclo del proyecto, es un insumo fundamental para la evaluación del mismo.
- **Ser feliz en el proceso de alcanzarlo.** Abordar la temática de Conciencia Agropecuaria desde el marco de un proyecto, tiene que ser una propuesta que realmente comprometa a los RRHH de una organización desde el interés y deseo personal. Entendiendo que las acciones no comprometen la sobrevivencia de la organización y aportan a un fin superior como es interrelación territorial.

³ PsicoSmart SC (2024). *4 claves para lograr los objetivos*. Recuperado de https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-2012875_4-claves-para-lograr-los-objetivos-126

A continuación, se presentan algunos ejemplos de objetivos (generales y específicos) sobre posibles proyectos de Conciencia Agropecuaria asumiendo como estrategia para su ejecución las visitas pedagógicas.

Ejemplos de objetivos generales:

- *Promover conciencia agropecuaria posicionando el ámbito rural como productor de alimentos, fuente de trabajo y generador de tecnologías e innovación, en la zona de influencia de la organización donde se localizan sus sedes de operaciones en el país.*
- *Generar conciencia agropecuaria en el departamento donde trabaja la organización, asumiendo como estrategia la asociación de los servicios que ofrece a los productores, con su incidencia en la vida de las personas en los centros urbanos.*
- *Producir conciencia agropecuaria a través de vistas pedagógicas con foco en el servicio de laboratorio de la organización como estrategia de aproximación con información a dos tipos de públicos: socios, productores, técnicos y academia, por un lado, y a públicos no relacionados directamente a la producción agropecuaria.*

Ejemplos de objetivos específicos:

- *Diseñar un formato de visita pedagógica general para implementar en las sedes de la organización al finalizar los primeros dos meses del proyecto, con el fin de mostrar de forma integral el trabajo a grupos de niños en edad escolar.*
- *Incrementar la visibilidad del trabajo de la organización a través de ejecutar visitas pedagógicas buscando posicionarse como un actor referente de desarrollo local en su territorio de incidencia para niños en edad escolar, adolescentes y jóvenes.*
- *Elaborar y disponer de una serie de productos comunicacionales y didácticos para ejecutar en el marco de las visitas pedagógicas que den cuenta de las actividades de la organización de forma integral (aspectos productivos, sociales, económicos, ambientales, culturales).*

Fuente: elaboración propia en base al diseño de las vistas pedagógicas elaboradas por las cooperativas agrarias integrantes de CAF.

La clave para alcanzar los objetivos planteados es concretar el plan de acción. Esta afirmación parece de *perogrullo*, sin embargo, es importante mantener la motivación en el proceso, desde la definición de lo que queremos cambiar hasta lograr la alternativa de solución, a partir de la acción y evaluar

sus resultados. El componente motivacional del equipo de trabajo es tan importante como el buen diseño del proyecto. Para sostener la motivación buscando la consecución de las diversas etapas del proyecto al menos deberíamos postular objetivos sobre la base de:

- Elaboración de una propuesta concreta (delimitando el ámbito de acción) y claramente definida (de comprensión para todos los involucrados).
- Con un alcance realizable pero desafiante para la organización (buscando establecer expectativas acordes con los resultados previstos).
- Estar alineados con los valores de la organización (y del equipo de trabajo).

3. Productos/resultados

Los resultados directos del proyecto son los productos entregables, concretos y tangibles que pretendemos obtener con las actividades. Nos permiten alcanzar los objetivos definidos y se integran a una estrategia, son lógicos y secuenciales. Expresan los productos en cantidad y en calidad. Es aconsejable indicar el tiempo y unidad de medida de los mismos. En un proyecto, por cada objetivo específico debe haber al menos un producto o resultado. La claridad en la definición de los resultados facilitará la planificación de las actividades, y orientará la posterior ejecución del proyecto (Gómez, Galán, M.; Sainz, Ollero, H., 2003).

Entonces, los resultados o efectos son todo lo que ha sido creado, modificado, o suprimido como consecuencia de la realización de las actividades. En este caso, siempre implican algún tipo específico de interacción y comunicación social, asistencia técnica, reuniones, consultas, etc.

Algunos ejemplos de productos/resultados:

- *Diseño de un manual general de visitas pedagógicas, para recibir diversos grupos y disponer de una serie de recursos didácticos que den cuenta de los principales servicios que ofrece la organización, al finalizar los primeros dos meses del proyecto.*
- *Ejecución de un "circuito limpio" de gestión de residuos inorgánicos conjuntamente con 3 centros educativos de la zona implementado a partir del cuarto mes del proyecto.*
- *Implementar cuatro visitas pedagógicas en la sede de la organización, estimando recibir al menos 100 niños en edad escolar y 60 adolescentes y jóvenes durante el año calendario.*

- *Ejecución de un ciclo de 5 talleres de sensibilización e información en los primeros tres meses del proyecto por parte de la organización, dirigido a los grupos de niños/as en edad escolar, para que actúen como transmisores de información brindada a sus familias y círculos sociales próximos (institucionales y personales).*

Fuente: elaboración propia en base al diseño de las vistas pedagógicas elaboradas por las cooperativas agrarias integrantes de CAF.

Repasemos las preguntas que debemos responder a la hora de formular los resultados:

- ¿Se trata de productos concretos que el proyecto va a generar por sí mismo?
- Los resultados, ¿son lógicos, coherentes entre sí, y se presentan de manera secuencial?
- Los resultados en su conjunto, ¿se corresponden y permiten el logro del objetivo específico?
- ¿Se expresan en términos de cantidad y calidad?

Producir los resultados de un proyecto depende de la capacidad de la organización para ejecutar las actividades previstas en la etapa de diseño. El efecto de obtener los resultados, en definitiva, es la posibilidad de alcanzar los cambios en los objetivos específicos.

4. Actividades/acciones

Para cumplir con los objetivos, se desarrollan una serie de actividades. Son los pasos que hay que dar durante toda la ejecución del proyecto para alcanzar los objetivos, indica qué haremos. Es muy importante identificar y describir detalladamente cada actividad que deba emprenderse para producir resultados.

Cada resultado deberá estar asociado a una serie de actividades que permitan obtenerlo. No puede producirse ningún resultado sino se realiza al menos una actividad. No hay actividades independientes: cada una contribuye al logro de un resultado.

El nivel de detalle es importante porque lo que no se describe es posible que no se haga, lo cual implica un riesgo de atraso durante la ejecución y/o un aumento en los costos que pongan en riesgo la realización del proyecto. Deben poder realizarse en el tiempo y con los recursos previstos.

Algunos ejemplos de actividades que podemos mencionar asociadas a la ejecución de una vista pedagógica como resultado del proyecto:

- *Establecer un cronograma anual para la agenda y recepción de las VP en la cooperativa (que contemple el cronograma propio de trabajo y las demandas externas de las instituciones).*
- *Definir y ponderar qué tipo de información es la que se quiere socializar desde el ámbito de la organización (impacto en lo productivo respecto a los servicios que brinda, gestión ambiental de procesos productivos, enumerar los diversos perfiles profesionales y técnicos del personal, oportunidades laborales).*
- *Diseñar una actividad de “rompe hielo” al inicio de la VP. Esto permite identificar las expectativas personales y del grupo respecto a la actividad por parte de los visitantes.*
- *Establecer el marco de la VP previo a su inicio con los visitantes: determinar el tiempo de la vista, el circuito a recorrer, las diversas dinámicas que se desarrollarán (los momentos expositivos, el espacio para intercambios y preguntas), presentar a los guías en el trayecto, incluir los protocolos de seguridad y las reglas internas de funcionamiento de la cooperativa para orientar la conducta del grupo y sus referentes.*
- *Crear un banco de imágenes propio que permita la difusión y el intercambio de información con otras instituciones en el marco de las VP, asegurando la calidad del contenido visual y el cuidado del propio contenido que se quiera difundir.*

Fuente: elaboración propia en base al diseño de las vistas pedagógicas elaboradas por las cooperativas agrarias integrantes de CAF.

Repasemos las preguntas que debemos responder a la hora de formular las actividades:

- ¿Qué pasos (acciones) hay que dar para alcanzar los resultados?
- Cada resultado ¿tiene una serie de actividades asociadas?
- Cada actividad ¿se encuentra asociada al menos a un resultado?
- Las actividades ¿son realizables en el tiempo previsto?

5. Modelo de gestión

Ahora pensemos cómo nos vamos a organizar para llevar adelante el proyecto, cuál será nuestro equipo de gestión. Al pensar en la realización de un proyecto es importante prever los recursos humanos que dispondremos para desarrollarlo. Sería ideal tener un equipo de trabajo que esté comprometido y sea entusiasta para hacer que el proyecto resulte un éxito.

Sin embargo, en el caso de proyectos de organizaciones con múltiples actividades, los integrantes del equipo pueden estar ocupados en otras responsabilidades, por ello es necesario consultar y prever estas cuestiones. En este punto es importante explicar cómo se integra el equipo de personas que llevará adelante el proyecto y la distribución prevista de tareas. Algunos equipos se conforman específicamente para desarrollar un proyecto. Es fundamental preparar y compartir información necesaria para que todos conozcan los roles y tareas, esto contribuye a valorar y dimensionar los aportes que cada uno realizará desde su área de conocimiento. Algunos ejemplos de las experiencias que nos permitieron obtener información para la elaboración de la guía combinaban equipos conformados por: la representación de la directiva, la gerencia, el área técnica, administrativos y funcionarios de planta.

Esta diversidad de perfiles anticipa la riqueza de la propuesta por el volumen de información y contenidos que se pueden volcar al diseño y la ejecución. Por otra parte, representa el desafío de unificar en una única propuesta las diversas lógicas de acción. En la etapa del ciclo de proyecto asociado a la evaluación, podemos afirmar que los resultados son muy diversos cuando alguna de las áreas o departamentos de la organización no está representada.

Cuando los mandos medios o las gerencias no aparecen integrados al equipo, los plazos entre el diseño y la ejecución de los cronogramas de vistas se pueden prolongar, seguramente por el proceso de toma de decisión en la organización interna de cada institución.

Repasemos las preguntas que debemos responder a la hora de conformar el equipo de gestión y su formulación en el proyecto:

- ¿Qué recursos humanos se tiene para realizar el proyecto?
- ¿Quién estará a cargo de la gestión del proyecto?
- ¿Qué áreas de la institución son vitales para la ejecución del proyecto?
- ¿Tenemos el compromiso de trabajo de estas áreas?
- ¿Qué papeles y responsabilidades tendrán los miembros del equipo de gestión del proyecto? Y ¿cómo se van a organizar?

6. Evaluación/Monitoreo

La evaluación tiene como objetivo recolectar, registrar y procesar información útil para describir sistemáticamente las actividades realizadas en el marco de las visitas pedagógicas con el doble fin de documentar su desempeño y adquirir conocimientos para orientar su gestión y trayectoria en la consecución de los resultados esperados.

En la literatura sobre proyectos existen definiciones y métodos para el seguimiento y monitoreo. Por ejemplo, en la literatura internacional sobre proyectos sociales, se la define como la:

(...) función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2002, p.21). *Glosario del comité de asistencia para el Desarrollo sobre los términos clave de la evaluación y la gestión basada en los resultados*. París.

En esta definición cobra especial relevancia la utilización de indicadores al servicio de los actores que participan del proyecto en el logro de objetivos. De forma complementaria, el PNUD sostiene que el monitoreo:

(...) es una función permanente cuyo objetivo primario es facilitar a la dirección de los proyectos y a las principales partes interesadas de un programa o proyecto en curso indicaciones tempranas sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de los objetivos del programa o proyecto". Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (1997, p.11). *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*. Nueva York.

En esta perspectiva es importante el aspecto anticipatorio de monitoreo que se traduce en "alertas tempranas" sobre los avances (o no) en el logro de los objetivos trazados.

Para recordar, una evaluación:

- Debe ser parte del diseño global del proyecto y por lo tanto integrarse en los procesos habituales del mismo.
- Debe lograr producir recomendaciones operativas para el proyecto buscando ajustar el ciclo en ejecución y mejorar la propuesta de diseño en ciclos futuros.
- Debe ser un proceso que supere la valoración únicamente administrativa o contable y brinde información respecto a todas las actividades del proyecto en términos de procesos, resultados o impactos.
- Se recomienda utilizar registros sencillos, de rápido procesamiento que den cuenta en el corto plazo de los resultados sobre los aspectos que se estén evaluando.

Al definir la metodología de evaluación/monitoreo es importante proponer herramientas que nos brinden información en diversas etapas del proyecto (al culminar una actividad, al finalizar un proceso, una evaluación

intermedia del ciclo y una evaluación final). Necesariamente tenemos que elaborar un sistema de información, que permita de la manera más sencilla posible, recoger, procesar datos y generar reportes como insumos para mejorar los procesos. Por lo general se identifica este aspecto como algo denso, complicado de asumir. Sin embargo, se pueden establecer herramientas sencillas que nos permitan valorar el ciclo, sumado a la propia percepción del gerenciadador del proyecto.

Mencionamos algunos ejemplos como forma de orientar propuestas en esta línea:

- Cronograma: nos permite conocer el grado de avance y estado de ejecución desagregado a nivel de actividades, con el propósito de tener de forma centralizada, todos los hitos del proyecto, con las fechas y acciones previstas para cada actividad.
- Cartera de acciones: en una planilla Excel se registran; cantidad de población beneficiada, cantidad de personal asignado a las actividades, presupuesto, tipos de organizaciones participantes, etc.
- Semáforo: este método utiliza los tres colores principales de un semáforo -verde (según lo previsto), amarillo (atención) y rojo (problemas)- para representar visualmente el estado de las actividades e indicar su progreso.

Definimos de forma general 5 componentes que revisamos a la luz de algunas preguntas asociadas como ejercicio para integrar en una evaluación:

1. Pertinencia:

- El proyecto de Conciencia Agropecuaria ¿se relaciona con las prioridades estratégicas de la organización?;
- ¿El proyecto responde a las necesidades o demandas de los socios que lo integran en alguna de sus etapas?;
- ¿Hay relación entre el objetivo del proyecto y el problema identificado?;
- ¿Se identifica claramente a los beneficiarios del proyecto? –

2. Eficiencia:

- El conjunto de actividades propuestas ¿son fundamentales para la consecución de los resultados previstos?;
- Las hipótesis previstas para lograr los resultados a nivel de actividades ¿tienen un fundamento probable?;
- Los costos previstos para llevar adelante el proyecto ¿son adecuados?;
- Los plazos de ejecución del ciclo del proyecto ¿son adecuados para lograr los resultados previstos? –

3. Eficacia:

- Los objetivos específicos están claramente descritos, ¿se definieron indicadores que permitan medir sus resultados?;
- Los resultados previstos ¿permiten alcanzar los objetivos específicos definidos?;
- Las hipótesis previstas para lograr los resultados de los objetivos específicos a nivel de actividades ¿tienen un fundamento probable? –

4. Viabilidad:

- El proyecto ¿cuenta con un equipo de trabajo suficiente para llevar adelante las actividades previstas?;
- La propuesta ¿se enmarca en las normativas del país donde se ejecuta?;
- Los beneficiarios del proyecto ¿participan directamente en la gestión y/o ejecución de alguna de las etapas del proyecto?;
- Los recursos definidos para la ejecución del proyecto ¿están disponibles para el momento que sean necesarios?, ¿permiten la ejecución mínima de actividades? –

5. Impacto:

- Difícilmente logremos establecer un diseño de proyecto y su ejecución que mida el impacto que por sí mismo genere (básicamente por costos, tiempo y logística). Sin embargo, podemos establecer algunas herramientas metodológicas que den cuenta de los resultados a nivel de las actividades del proyecto;
- ¿Se pueden identificar resultados positivos o negativos como consecuencia de la ejecución de las actividades del proyecto?;
- Los resultados ¿permiten valorar el aporte del proyecto de forma agregada al objetivo general? -

Capítulo 2. Aspectos operativos a considerar para la implementación

a. Organizaciones receptoras y destinatarias de las visitas pedagógicas *(tipos de organizaciones, roles y tareas a cumplir, diversos públicos objetivos)*

Las protagonistas para el desarrollo de vistas pedagógicas focalizadas en Conciencia Agropecuaria son las organizaciones. Esta afirmación esta sostenida en considerar que los agentes para el cambio, más que individuos, más que colectivos o grupos son las organizaciones. Para lograr establecer una organización al menos se necesita como condición un grupo de individuos que comprenda, que sea consiente, que las situaciones complejas o problemáticas en una sociedad no pueden superarse por la acción individual. La convicción que las organizaciones pueden transformar ideas de soluciones en proyectos y llevarlos adelante depende de varios factores que, si logramos al menos identificarlos, nos permitirán considerar determinado perfil de organización para establecer el soporte necesario en la consecución de resultados positivos sobre la posible incidencia pública en Conciencia Agropecuaria.

Sin pretender plantear una definición arquetípica de organización para el trabajo en Conciencia Agropecuaria podemos al menos mencionar algunas características (no acabadas) con posibilidades de consolidación de esta línea de trabajo:

- Una organización de referencia para el contexto territorial por su incidencia en el desarrollo local.
- Que contenga en su misión, visión u objetivos estratégicos una fuerte preocupación por el medio en el que se inscribe.
- Que considere ámbitos de debate e intercambio de diálogo que permita pensar primero, hacer explícito los pensamientos para conocerlos, mejorarlos y que establezca un marco de acción para hacer operativa esas ideas y aprender de la práctica.
- Organizaciones que consideren la Conciencia Agropecuaria cómo un “bien público”, intervenido directamente en el funcionamiento de la sociedad para cambiarla.

Parece razonable referirnos a las organizaciones rurales como aquellas con un perfil congruente para asumir -en primera instancia- proyectos de vistas pedagógicas por su vinculación al sector agropecuario. Según la literatura podemos establecer un universo aproximado de 300 organizaciones distribuidas en todo el país (Fernández, E; Piñeiro, D (2008)). Este grupo de organizaciones pueden ser consideradas una masa crítica que, con diferentes lógicas, representan los intereses de los diversos productores rurales. A su vez,

pueden asumir el protagonismo de incidir en el diseño de las políticas públicas (de responsabilidad del Estado) para la construcción social y política respecto al tema de Conciencia Agropecuaria.

Sin pretender ser exhaustivo, es interesante proponer algún criterio para identificar los tipos de organizaciones rurales a las que hacemos referencia con el propósito de revisar descriptivamente cuales pueden tener mayor interrelación con la institucionalidad pública buscando complementar propuestas en los diversos territorios.

Siguiendo el enfoque propuesto por Fernández y Piñeiro (2008) voy a mencionar solo dos criterios de calificación para las organizaciones: por su función principal y por el grado. Por su función se pueden clasificar en: a). *político-reivindicativas*, “*privilegian la defensa de intereses de grupos sociales definidos ante el sistema político y el Estado*”. b). *Económico-productivas*. “el objetivo principal es apoyar la comercialización y/o industrialización de productos agropecuarios, la adquisición de insumos para el agro, la prestación de servicios, etc. c) *Técnico-productivas*. “Son grupos de intercambio de información técnico-productiva o de asociación para uso de equipos (...) para maximizar el uso de los recursos” y d) *Mixtas*. “cumplen simultáneamente funciones político-reivindicativas y económicas productivas”. Por el tipo de grado identificamos: *Primer grado*. “Es cuando los socios son personas físicas (individuos)”. *Segundo grado*. “cuando los socios son organizaciones de primer grado”. Tercer grado. “cuando los socios son de segundo grado”. (pp. 2-6). Grosso modo podemos mencionar ejemplos asociados a estos criterios: cooperativas agrarias, sociedades de fomento rural, las gremiales, grupos de productores y técnicos, los sindicatos de asalariados rurales, entre otros.

En un sentido amplio las organizaciones con mayor capacidad para generar incidencia pública respecto a la importancia de construir Conciencia Agropecuaria parecen ser las gremiales de tercer grado. Sin embargo, como los proyectos definidos a través de vistas pedagógicas asumen objetivos sociales en un sentido estricto, no es posible asociarlos únicamente a un tipo de organización, por lo que ofrecen la oportunidad de su diseño e implementación a organizaciones de todo tipo.

b. Vistas pedagógicas una estrategia de transformación

i. Definición de una vista pedagógica:

Actividad de carácter educativo-comunicativo sobre acciones vinculadas al concepto de Conciencia Agropecuaria, diseñada para ser implementada en los contextos de las organizaciones agrarias (ámbito de educación no formal), a través de diferentes estrategias didácticas desarrolladas en un proceso de enseñanza-aprendizaje.

ii. Características y tipo vistas pedagógicas:

- Buscan establecer un vínculo directo entre la organización y el concepto de Conciencia Agropecuaria (carácter vivencial de la experiencia buscando estimular todos los sentidos).
- Se diferencian de otro tipo de visita porque parten del propósito de reforzar la información y el conocimiento de la ciudadanía respecto a la especificidad de subtemas asociados a Conciencia Agropecuaria (es un potenciador de aprendizajes).
- El diseño está pensado desde la organización que recibe la visita.

iii. Esquema general del diseño de una visita pedagógica:



En esta fase se acuerdan y elaboran diversos aspectos concretos como:

- **Administrativo:** gestión de permisos de la institución que visita según perfil, proceso de protocolos de seguridad, protocolos de la cooperativa (reglas institucionales), entre otras.
- **Instrumental:** cantidad de personas del grupo, identificación y presentación de los referentes de ambas instituciones, definición del horario, presentación del programa a ejecutar, esquema del circuito a recorrer con orientación de lugares claves (salidas, sanitarios, espacios comunes).
- **Propósito/objetivos:** establecer ¿el para qué? de la visita por parte del grupo y compartir la visión, la misión y los objetivos de la cooperativa con la propuesta. Definir la información estratégica que le dará contenido al guion de la visita.
- **Recursos didácticos:** se determina el marco de la visita y la presentación de las dinámicas previstas por parte de la cooperativa.



En esta fase se pone en juego el diseño de la visita en términos de los resultados buscados:

- **Duración de la visita**
- **Tamaño de la visita**
- **Propósito de la visita**
- **Contexto de la visita**
- **Temas trabajados y aporte de las visitas al concepto de Conciencia Agropecuaria**
- **Estrategias didácticas / resultados esperados**



En esta fase se procura establecer una valoración de las visitas pedagógicas en al menos tres aspectos:

- **Evaluar la calidad del diseño de la visita**
- **Evaluar la satisfacción del visitante donde se considera el trabajo del guía o guías de la visita, los contenidos y las dinámicas propuestas.**
- **Autoevaluación del guía (responsable) de la cooperativa donde se evalúa el manejo de los temas, su rol de facilitador de la visita y el liderazgo de las dinámicas.**

iv. ¿Cómo organizar una visita pedagógica? (aspectos operativos):

i. Definiciones previas:

1. ¿Cómo se aborda la demanda? a). La propuesta puede ser planificada en un ciclo establecido por las organizaciones o b). a demanda de grupos e instituciones en cualquier momento del año (recibiendo grupos o yendo a las instituciones).
2. ¿Qué diseño proponemos?: duración de la visita, tamaño de la visita, propósito de la visita (determinar objetivos, contenido del guion), contexto de la visita, definición de roles y tareas del equipo, estrategias didácticas.
3. ¿Qué recursos necesitamos? a). plan de comunicación o al menos algunas actividades de difusión; b) protocolos de seguridad; c) equipo de implementación de las visitas (RRHH), d) elaboración de un programa (temas, dinámicas, guion, horarios, personas designadas en cada módulo), e) presentaciones (formato para que disponga la visita), f) insumos y equipamientos necesarios (disponibilidad de computadora, materia prima, proyector, carpetas, hojas, etc.), g). disponibilidad del espacio físico previsto para la recorrida, h) mapa/esquema del recorrido por la organización; entre otros.

ii. Durante la implementación:

4. Una vez realizada la recepción de los visitantes se establece el marco de la actividad (presentación de los guías, horario de la visita -inicio y finalización-, y presentación general del programa, las pautas o condiciones para transitar el espacio).
5. Bienvenida y presentación: iniciar con una inducción de “carácter emotivo” asociado a la historia de la organización y su vínculo con la comunidad (estimar la posibilidad de generar un producto audiovisual que pueda contar en 3 minutos esa historia con imágenes y testimonios).
6. El desafío. Desarrollar un guion que vincule -de forma directa- los temas estratégicos definidos en base al propósito principal de trabajar el concepto de Conciencia Agropecuaria con las estrategias didácticas y la experiencia práctica que ofrece la visita.

iii. Al finalizar la visita:

7. Componente de fidelización, efecto “bola de nieve”. Por un lado, buscar mantener el vínculo con los visitantes y las instituciones referentes (de forma individual/grupal) a través de acciones concretas de mediano plazo: propuestas de pasantías, concursos, extensión educativa, instancias de visitas pedagógicas obligatorias asociadas a la curricula de los cursos, acciones de incidencia conjunta en la comunidad, establecer proyectos educativos comunes como los clubes de ciencia, por ejemplo. Por otra parte, estimular a que los grupos visitantes transmitan la experiencia a otras instituciones pasibles de ser recibidas en el marco de una VP.

8. Proponer una instancia de evaluación de la visita considerando las posibles mejoras a incorporar e identificar documentación, trabajos o productos de tipo curricular/académico que se elaboren en base a esa visita para generar una especie de “repositorio” de información como insumo disponible para otras líneas de acción desde las organizaciones.

v. Algunos temas transversales y sub temas o conceptos para incorporar en el contenido de las visitas pedagógicas asociados a Conciencia Agropecuaria:

- **Cooperativismo** (particularmente agrario, el valor agregado de la estructura organizativa, los valores cooperativos que las constituyen, la implicancia de la producción rural-particularmente de menor escala, las propuestas de innovación al sector, la generación de empleo, la incidencia en el desarrollo local como un actor clave, procesos productivos, sociales y económicos sustentables).
- **Cadenas de valor** (estructura de la cadena, actores involucrados, potencialidades, aportes a la estructura productiva del país, el vínculo con el entorno regional y mundial).
- **Gestión ambiental** (por qué es importante esta dimensión en el trabajo de las organizaciones, ejemplos de medidas asociadas a la gestión ambiental en el proceso productivo).
- **Producción de alimentos de calidad** (asociado no solo a la inocuidad y el valor nutricional sino también al acceso de esos alimentos por parte de la población en general).
- **Demanda de trabajo calificado, división social del trabajo** (la necesidad de mayor especialización en las actividades agropecuarias, la necesaria reconversión, el empuje al proceso descentralizador de la Universidad como ejemplo).
- **Dinámicas territoriales de carácter urbano-rural** que rompen con la idea de territorios homogéneos (netamente urbanos o rurales), algunos ejemplos asociados a la funcionalidad territorial como la relación entre la residencia y el lugar de trabajo o estudio, la trashumancia por zafras, la conectividad digital, entre otros.
- **Líneas prospectivas**, imaginando escenarios futuros donde las organizaciones o los sistemas agroalimentarios pueden generar incidencia.

vi. Algunos recursos didácticos para la implementación de las visitas:

- Ficha de cada actividad (nombre, objetivo, duración, lugar, descripción, recursos didácticos utilizados, resultados esperados)
- Mapa/ esquema del circuito a recorrer con información sobre el tiempo de la recorrida en cada lugar y nombre de los espacios.
- Apoyarse en los docentes, profesores o referentes de las instituciones visitantes para ajustar las propuestas y sus contenidos (haciendo foco en lo lúdico, pedagógico y didáctico).
- Ensayos/experimentación con materias primas.
- Disponer del uso de equipamiento, tecnología, maquinaria.
- Elaborar materiales lúdicos: trivias asociadas a los temas presentados /sopas de letra.
- Recursos audiovisuales que apoyen las presentaciones (podcast, videos, fotos).
- Maquetas a escala.
- Presentación de los productos finales después de su etapa de industrialización (vestimentas, comestibles, bebidas).

c. Didáctica de la diversidad

Reconocemos como una práctica de enseñanza y aprendizaje la experiencia de las visitas pedagógicas, en un ámbito que podemos denominar como educación no formal. Estos aspectos que definen la particularidad de las actividades nos llevan a considerar cuestiones tales como:

- La diversidad de conocimientos respecto a los temas vinculados a Conciencia Agropecuaria por parte de los individuos que componen el grupo de visita, que debe ser considerado como una unidad y el diseño de las estrategias didácticas para abarcar esa diversidad.
- El diseño de una multiplicidad de propuestas didácticas para los diversos perfiles grupales que nos visitan.
- La transformación del espacio físico de la organización en un aula, por donde se implementa la visita pedagógica, donde se estimula la circulación de saberes y conocimientos por parte de los guías/facilitadores y del grupo de visita.

Para abordar este panorama que puede resultar heterogéneo desde los grupos, sugerimos plantear el eje de la visita sobre el concepto de Conciencia Agropecuaria como un denominador común para todos. Esto implica -desde el inicio de la actividad- proponer una inducción al tema a través de algún recurso de enseñanza concreto: un audiovisual, una presentación proyectada, un relato, una imagen, un cuento o alguna narrativa que podamos vincular directamente con el tema. A partir de ese momento que podemos denominar como “rompe hielos”, se puede establecer la diversificación de temas que la

organización definió trabajar teniendo como telón de fondo el tema Conciencia Agropecuaria.

La posibilidad de generar un ámbito de intercambio e interacción en algún momento de la visita pedagógica, donde se prevé la posibilidad de una puesta en común de los conocimientos aprendidos por parte de todo el grupo, incluido los facilitadores de la visita, se produce un fenómeno identificado en los ámbitos de educación formal (pero no excluyente de los mismos) como “circulación de saberes”. Este fenómeno tiene algunas condiciones básicas para que se consiga, a saber: cualquier aporte o idea que se proponga es importante, se debe estimular el intercambio de los participantes a partir de las propuestas didácticas que se propongan, cuanto mayor diferencia existe en relación al saber sobre los temas por parte de los participantes mayor potencial de aprendizaje se genera. Se logra retroalimentar el contenido de la visita pedagógica al considerar estas diferencias e incorporarlas en una próxima experiencia ya que se nutre de nuevas perspectivas, información y puntos de vista.

Otro aspecto a considerar es el discursivo, especialmente en el tipo de lenguaje que vamos a utilizar para lo que pretendemos informar o comunicar. Lo primero que surge -desde la etapa de planificación- es el renunciamiento al lenguaje especializado por la diversidad del auditorio al que nos vamos a enfrentar. Este aspecto debe ser analizado y determinado como una variable más al momento de diseñar la propuesta. Si bien en el desarrollo de la visita puede parecer algo que se genera de forma natural o espontáneo, es una adecuación discursiva que debe ser premeditada entendiendo que se trata de un auditorio no experto.

Capítulo 3. Caja de herramientas para el diseño y la implementación de visitas pedagógicas

a. Herramientas para la planificación

Etapa de diagnóstico y diseño

Módulo 1 - nivelación sobre el concepto de Conciencia Agropecuaria.

Dinámica: **Línea del tiempo** a partir del inicio de alguna experiencia significativa en Conciencia Agropecuaria para la organización:

Es una forma de reconstruir como han sido percibidos los sucesos previos a la experiencia de un proyecto en Conciencia Agropecuaria. En la línea se pueden identificar diferentes sentimientos, anécdotas de oportunidad, temáticas vinculadas al concepto, cambios y problemas que se fueron generando en el ciclo de proceso del proyecto en el marco de trabajo de las organizaciones.

Esta dinámica nos permite visibilizar los principales temas asociados con el concepto de Conciencia Agropecuaria, en la realidad de cada organización en clave territorial. Los resultados buscan reconstruir la memoria colectiva (vínculo entre el concepto de Conciencia Agropecuaria, los subtemas y la historia de las organizaciones) identificando algunos hitos/punto de inflexión en la vida de la organización. Puede considerarse como el inicio del diagnóstico y análisis de los factores que pueden influir en el diseño de visitas pedagógicas.

Módulo 2 – fortalezas institucionales

Dinámica: **Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar la situación de una organización o proyecto y poder planificar a partir de dicho análisis. Básicamente consiste en identificar las características internas de la organización o proyecto (sus debilidades y fortalezas) y las externas (las amenazas y oportunidades).

Ejemplo del esquema de la matriz FODA:

FACTORES	INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
	Fortalezas	Oportunidades
+		
	Debilidades	Amenazas
-		

--	--

Para completar la matriz nos podemos orientar con estas definiciones:

Fortalezas: son las capacidades, habilidades, recursos con que cuentan los integrantes de la organización. Hace referencia a las actividades que se pueden desarrollar positivamente respecto a propuestas de CA.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan favorables para acciones o proyectos de CA, que se deben descubrir por el contexto y el entorno en el que actúa la organización.

Debilidades: son recursos de los que se carece, habilidades que no se tienen, actividades que no se desarrollan positivamente asociados a CA.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la implementación de acciones asociadas a la CA.

Dinámica: **Mapeo de actores**

Es una herramienta que permite conocer la trama de vínculos existentes ante un determinado tema y en base a ello diseñar estrategias para trabajar en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Permite identificar actores del territorio que pueden ser relevantes por su conocimiento, trayectoria y poder para tratar ciertos temas que la red se propone abordar.
- Es útil para conocer las alianzas, los conflictos y por ende, ayuda a seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento.
- Dinámica de cierre en plenario.

Estas dinámicas nos permiten aproximarnos a una revisión de capacidades institucionales para elaborar e implementar una propuesta de trabajo (proyecto, componente, actividad) sobre Conciencia Agropecuaria en el contexto de cada organización.

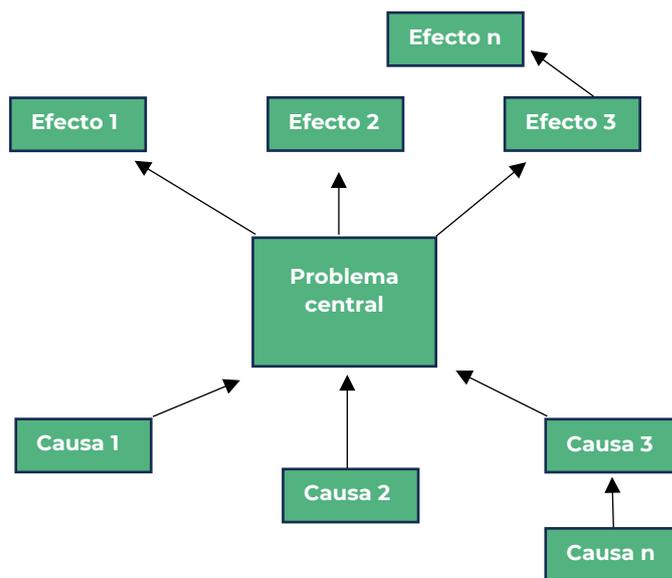
Módulo 3 – priorización de ideas, acciones, emergentes para el diseño de las visitas pedagógicas

Dinámica: **Árbol de problemas / Árbol de objetivos**

Se basa en la construcción de un “Árbol de problemas”. Es una dinámica que permite la participación de todos los involucrados en el proyecto. Partimos de identificar los múltiples problemas que podemos asociar al trabajar con determinada población (los beneficiarios) respecto a CA. Entre

todos los involucrados se debe definir cuál es el problema central y como primer paso del esquema lo anotamos y colocamos sobre una pared / pizarrón. El segundo paso es identificar las causas del problema (discutirlas, consensuarlas, redactarlas y colocarlas por debajo del problema. El siguiente paso es determinar los efectos que produce el problema (redactarlos) y colocarlos por encima del problema, conformado así un esquema donde identificamos las relaciones de causa y efecto respecto del problema central.

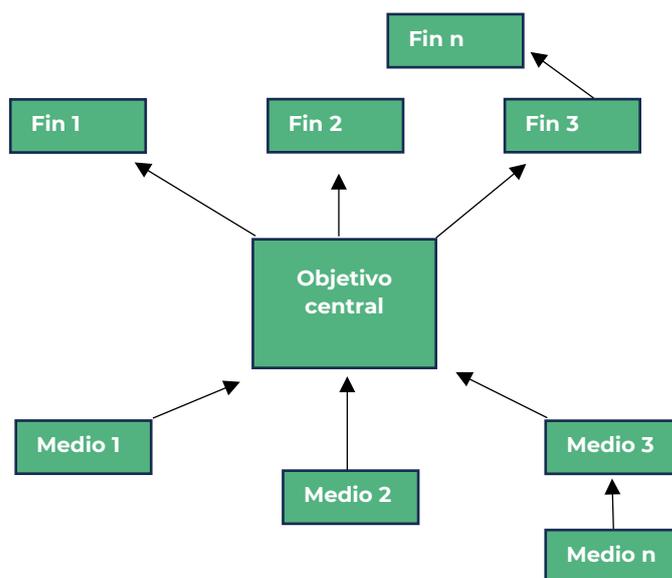
Posible esquema del “árbol de problemas”:



Elaboración propia en base a la publicación: *El enfoque de marco lógico. Manual de para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. NORAD (1997).

El siguiente paso es definir las alternativas de solución para el problema y sus causas. En este sentido se plantea el desarrollo de un “Árbol de objetivos”. El ejercicio consiste en transformar las causas en medios, el problema en objetivo y los efectos en fines. En síntesis, se trata de conformar un esquema donde las situaciones negativas se transforman en positivas pudiendo identificar cómo hacerlo.

Posible esquema del “árbol de objetivos”:



Elaboración propia en base a la publicación: *El enfoque de marco lógico. Manual de para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos*. NORAD (1997).

Módulo 4 – etapa de ejecución

El **cronograma** es otra herramienta que nos ayuda a monitorear el avance de nuestro proyecto, nos permite visualizar fácilmente las actividades realizadas y las que nos resta ejecutar.

Una vez que tenemos claro cuál es el objeto de nuestro proyecto y qué actividades se van a desarrollar podremos establecer el plazo que nos llevará su ejecución. A su vez cada actividad tiene un responsable y/o involucrados que deben identificarse.

Al calcular el plazo es importante considerar los tiempos administrativos, de ejecución de compras, coordinaciones con otras instituciones y los socios, además de las actividades de ejecución específicas.

Deben incorporarse todas las actividades, tengan gastos asociados o no.

La identificación de responsables es útil para poder organizar el trabajo entre los distintos involucrados y poder dimensionar el volumen de trabajo.

Un ejemplo típico es el cronograma de barras:

Actividades	AÑO I												AÑO II							
	MESES												MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	n
Act. 1	■	■																		
Act. 2			■	■	■															

i. Canales internos de comunicación

Es necesario garantizar el acceso de la información respecto a las vistas pedagógicas a todos los miembros de la organización (este aspecto los involucra, los compromete y fortalece la identidad de la organización al conocer el tipo de actividades que se promueven).

Algunos mecanismos utilizados son:

- Asambleas anuales donde se realiza un reporte de las actividades del año que transcurre (balances en términos de: acciones, administrativos, resultados, procesos) y la proyección de futuras acciones.
- Ámbitos específicos para el tratamiento de temas que no están necesariamente vinculados a los objetivos primarios de las organizaciones (responsabilidad social empresarial, gestión ambiental, capital humano, género y generaciones, apoyos comunitarios, innovación) que pueden asumir diversas estructuras: comisiones temáticas, encuentros periódicos, áreas de trabajo, comités de gestión de diversos temas, programas de RSE, entre otros.

ii. Canales externos de comunicación

Lo primero es establecer que las vistas pedagógicas pueden considerarse (según su diseño) un muy buen canal de comunicación externa. En ese sentido, decidir qué comunicar y cómo hacerlo definirá los productos concretos de comunicación hacia “afuera”. Algunos ejemplos que surgen de la experiencia dieron como resultado: materiales y productos concretos asociados a la imagen corporativa de la organización (llaveros, calcomanías, libretas, remeras) que utilizan los logos como la referencia concreta a la organización, otros productos que se generaron desde las visitas son materiales didácticos propuestos para dar a conocer el trabajo de la organización (juegos de mesa, naipes, trivias, puzles) y productos audiovisuales que se utilizaban mayoritariamente para la presentación institucional (videos, folletos, revistas, presentaciones) .

Entendemos que esto es un primer paso para el desarrollo de la comunicación por parte de las organizaciones, acotado a la experiencia de las vistas pedagógicas. Proyectando la necesidad de comunicación del sector agropecuario en clave de Conciencia Agropecuaria, deberíamos considerar la puesta en marcha de un plan de comunicación diseñado desde las organizaciones, priorizando el desarrollo de algunas herramientas digitales que permiten trascender la frontera administrativa del territorio de incidencia de las organizaciones para lograr un alcance al menos regional. Ejemplos concretos de estas herramientas son: las redes sociales y la página web de la organización.

c. Herramienta para la evaluación (encuesta de satisfacción)

Para tener una información fácil de reportar respecto al grado de satisfacción sobre la experiencia de la visita pedagógica por parte de los grupos que nos visita, habitualmente se utiliza una *encuesta de satisfacción*. Es un instrumento por el cual es posible conocer los diferentes aspectos que las organizaciones entienden importante conocer desde la opinión de los visitantes una vez finalizada la experiencia. Algunos temas que debería considerar la encuesta para su valoración son: la estructura general de la visita (tiempo establecido para su duración, horario, tamaño del grupo, contexto), los temas planteados (su vínculo con el concepto de Conciencia agropecuaria, los recursos didácticos utilizado), la *performance* de los guías (el grado de conocimiento sobre los temas, la tarea como facilitador del circuito, la capacidad para el intercambio con el grupo) y proponer alguna pregunta abierta para comentarios, observaciones y sugerencias que los visitantes nos puedan plantear.

La estructura del cuestionario presenta la mayoría de las preguntas *cerradas* (habilitan una cantidad limitada de respuestas posibles). Las mismas se utilizan para obtener información factual, conocer la postura de la persona encuestada sobre determinado tema, valorar el acuerdo o desacuerdo respecto de algún aspecto de la visita realizada. Sugerimos que el relevamiento sea unos minutos antes del final previsto de la vista para que se considere como una actividad más de la agenda. Para aplicar el cuestionario es necesario un espacio apropiado para que las personas encuestadas puedan responderlo considerando el cuidado del espacio personal y la reserva necesaria de la información que se está generando. La modalidad empleada es la autoadministración del cuestionario, a excepción de alguna dificultad explícita por parte de quien complete el documento. Por esta razón, las preguntas deben ser claras, sencillas es su sintaxis, cortas en su elaboración, específicas y de comprensión para la mayoría. Por último, un aspecto importante a mencionar previo a entregar los formularios es la calidad de anonimato que asume la encuesta. Este aspecto puede ser un factor que estimule la mayor veracidad en las respuestas al no poder identificar la identidad de quién responde.

Finalmente, el equipo de gestión deberá sistematizar los resultados con el doble fin de documentar el desempeño de en la vista pedagógica y adquirir conocimientos para orientar la gestión y la consecución de los resultados esperados. La información obtenida es un insumo para mejorar la experiencia.

Referencias bibliográficas

Aguiar, C. (2008). *Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales. El enfoque centrado en el impacto*. Equipos Consultores.

Cooperativas Agrarias Federadas. (2014). *30 años produciendo futuro*. Montevideo.

Cooperativas Agrarias Federadas. (2019). *Propuestas al próximo gobierno*. Montevideo.

Drucker, P. 1996. *El líder del futuro*. Argentina. Ediciones Deusto S.A.

Fernández, E., Piñeiro, D. (2008). Organizaciones Rurales. En: Chiappe, M. Carámbula, M. Fernández, E. (comp.). (2008) *El campo uruguayo: una mirada desde la Sociología Rural*. Grupo Disciplinario en Sociología Rural. Departamento de Ciencias Sociales. Facultad de Agronomía. Comisión Sectorial de Investigación Científica. Universidad de la República. Udelar. 127-152. Doi: ISBN 978-9974-0-0429-0

Fundación Saldarriaga Concha. (2007). *Guía para el fortalecimiento y articulación de redes de organizaciones sociales*. Colombia. Corporación Somos Más.

Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). (1987). Materiales de trabajo: ZOPP. *Una introducción al método*. Cuadros de presentación. Frankfurt. Alemania.

Gómez, Galán, M., Sainz, Ollero, H. (2003). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico*. Madrid. España. Fundación CIDEAL.

Ministerio de Desarrollo Social, Dirección Nacional de gestión territorial. (2015). *Manual de fortalecimiento de organizaciones sociales*. Uruguay.

Norad. (1997). *El enfoque de marco lógico. Manual para la planificación orientada mediante objetivos*. Madrid. España. IUDC-UCM-CEDEAL.

Rushe, B. (2016). *Defender la agricultura. Protegiendo la licencia social para la agricultura*. Irlanda.

Roura H., Cepeda, H. (1999). *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*. Santiago de Chile, Chile. CEPAL – ILPES.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2002). *Glosario del comité de asistencia para el Desarrollo sobre los términos clave de la evaluación y la gestión basada en los resultados*. París.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (1996). *Directrices para preparar proyectos de desarrollo en beneficio de los pobres del sector rural*. Roma. Italia.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2017). *Guía para la Formulación de proyectos del sector agropecuario*. Ciudad de Panamá. Panamá.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2018). *Manifiesto del proyecto Conciencia Agropecuaria*. Montevideo.

Pérez, Gomar, G. (2016). *Guía metodológica para la elaboración de proyectos/planes de acción participativos en centros de enseñanza secundaria*. Consejo de Educación Secundaria. Uruguay. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Uruguay.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2017). *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas*. Nueva York.

Rojo, Vivot, A. (2011). *Elaboración de proyectos. Condiciones culturales para el desarrollo sustentable*. Montevideo. Uruguay. AVINA.

Santos, L. (2020). *Circulación de saberes en aulas diversas: el caso de la Maestría en Educación y Extensión Rural*. (Tesis de maestría). Montevideo. Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República. Área social. Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República.

ANEXO I - Formulario guía para una propuesta de diseño en vistas pedagógicas sobre conciencia agropecuaria

Nombre de la organización:

Personas responsables de la propuesta:

Título de la propuesta:

Justificación de la propuesta

[Intereses, demandas institucionales que buscan abordarse a través de la iniciativa. Pertinencia de los temas que la iniciativa propone con respecto a las necesidades y las limitaciones del territorio. ¿Por qué es necesario que se realice la propuesta de visitas pedagógicas? Describir qué antecedentes hay sobre el tratamiento de los temas o acciones que se quieren implementar. ¿La acción prevista, está en consonancia con la planificación, expectativa y/o intereses de la organización?]

Temática/s

[Identificar dentro de qué temática/s planteadas -en relación a Conciencia Agropecuaria- se enmarca la propuesta.]

Objetivo general

[El objetivo general es un propósito de largo plazo. Es a lo que la visita pedagógica contribuye. Indica el rumbo u orientación a seguir]

Objetivos específicos y resultados esperados

[El objetivo específico establece lo que la propuesta de VP debe lograr por sí misma para atender la demanda o el interés priorizado. Los resultados son los productos concretos que deja la VP. Por medio de ellos es que se alcanza el objetivo específico.]

Actividades Previstas

[Detallar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y resultados previstos en la VP, tengan o no gastos asociados.]

Población (o público objetivo) a la que se dirige la acción

[A qué población (sector, grupos, individuos) están dirigidas las acciones de la VP. Se trata de identificar quiénes se benefician de las acciones y actividades propuestas, cuántos son y qué características tienen. Señalar de qué forma entienden que se pueden beneficiar.]

Zona de intervención

Equipo de gestión y organización para la ejecución de la visita pedagógica

[Explicar cómo se integra el equipo de personas que llevará adelante la VP y la distribución prevista de tareas. Recordar incluir los acuerdos que deba establecer la organización y las instituciones visitantes con las distintas instituciones rectoras o a quién reporten.]

Sostenibilidad

[Establecer qué acciones están previstas para garantizar la sostenibilidad de los resultados de la VP, por ejemplo el ajuste de la propuesta sobre la evaluación que se realice de la misma, etc.]

ANEXO II - Dinámica: matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite -en este caso- analizar la situación de una organización para poder planificar acciones en clave de CA partir de dicho análisis. Básicamente consiste en identificar las características internas de la organización (sus debilidades y fortalezas) y las externas (las amenazas y oportunidades).

Fortalezas: son las capacidades, habilidades, recursos con que cuentan los integrantes de la organización. Hace referencia a las actividades que se pueden desarrollar positivamente respecto a propuestas de CA.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan favorables para acciones o proyectos de CA, que se deben descubrir por el contexto y el entorno en el que actúa la organización.

Debilidades: son recursos de los que se carece, habilidades que no se tienen, actividades que no se desarrollan positivamente asociados a CA.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la implementación de acciones asociadas a la CA.

Partimos de un lineamiento general respecto al concepto de **Conciencia Agropecuaria** obtenido del “Manifiesto del proyecto Conciencia Agropecuaria” definido por la FAO:

“El proyecto de CA busca establecer una visión integradora del desarrollo País, en base al fomento y promoción de los sistemas agroalimentarios sostenibles. Junto a la necesidad de articular la demanda de trabajo en el sector agropecuario y atraer población más joven, la brecha cultural y el desconocimiento sobre el sector y su incidencia en la economía, desafían a construir una visión del sector como generador de oportunidades para distintas especializaciones y competencias”.

De forma complementaria (e instrumental) tenemos como premisa que el concepto de Conciencia Agropecuaria incluye estos postulados:

- ✓ Producir alimentos nutritivos y abrigo
- ✓ Trabajar en base a valores y principios cooperativos
- ✓ Tenemos un compromiso con el cuidado del ambiente y la sustentabilidad
- ✓ Nos focalizamos en el bienestar humano
- ✓ Asumimos la importancia del trabajo con jóvenes y mujeres
- ✓ Contribuimos al Desarrollo local.

A partir de estas ideas los invitamos a reflexionar sobre la posibilidad de implementar acciones, actividades o proyectos asociados al concepto de CA. Para ello les planteamos un ejercicio en base a la matriz FODA.

FACTORES	INTERNOS A LA ORGANIZACIÓN	EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN
+	Fortalezas	Oportunidades
-	Debilidades	Amenazas

ANEXO III- Ficha de evaluación

EVALUACIÓN DE LA VISITA PEDAGÓGICA

Institución/ organización/ grupo que nos visitó: _____

Fecha de hoy: _____

Como cierre de las actividades solicitamos que tomes 5 minutos de tu tiempo para completar esta ficha de evaluación de diferentes componentes de la visita. El formulario es completamente anónimo ya que buscamos la mayor certeza posible en las respuestas para mejorar futuras propuestas en **NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN.**

A continuación, se presentan las siguientes preguntas:

Marca con una X el casillero que corresponda a tu opinión.

<i>Aspectos de la visita a valorar</i>	Nada adecuado	Poco adecuado	Adecuado	Muy adecuado
Duración de la visita				
Horario propuesto				
Información brindada				
Formas de comunicación de la propuesta				
Oportunidad para hacer preguntas, comentarios o consultas				
Interacción con los/as demás participantes				
Interacción con el/la guía				
Conocimiento sobre los temas tratados por parte del/la guía				

Materiales y recursos didácticos utilizados por el /la guía				
Lugar y ambiente donde se desarrolló la vista pedagógica				

¿La experiencia alcanzó tus expectativas?

Marca con un círculo tu respuesta: Si / No

En caso de que la respuesta sea **SI**, ¿qué aspecto de la visita deben mantenerse?

En caso de que la respuesta sea **NO**, ¿qué elementos deberían incorporarse a la vista?

¿Qué te gustó más de la visita (temas, experiencias, lugares, propuestas didácticas)?

¿Qué te gustó menos de la vista?

COMENTARIOS QUE QUIERAS DEJARNOS

ANEXO IV- Fase preparatoria: prever algunas respuestas a preguntas que puedan surgir en el intercambio con los grupos visitantes.

Lo primero a considerar es que no tenemos que tener necesariamente todas las respuestas en el momento. En ese caso se toma nota de todas las consultas y se puede hacer una devolución por escrito en los días posteriores a la vista.

- ¿Qué tipo de organización es **Nombre de la organización** y cuáles son sus principales actividades?
- ¿Cómo es la estructura organizativa y la dinámica de funcionamiento?
- ¿Cuál es el área de influencia (territorio) de sus actividades?
- ¿Cuáles son sus principales logros como organización?
- ¿Puede identificar las problemáticas principales que enfrentan?
- ¿Con qué instituciones u organizaciones se relaciona **Nombre de la organización**?
- ¿Cómo abordan los principales temas vinculados a la sustentabilidad (aspectos ambientales, sociales, económicos, en líneas generales)?

Como consigna general, en esta pauta debemos considerar aquellas preguntas o comentarios que por los propios fines de la organización pueden ser públicamente conocidos por los grupos visitantes y generar cuestionamientos o dudas. Algunos ejemplos pueden ser organizaciones vinculadas con cadenas de valor como: cooperativas de producción, cooperativas agrarias, sociedades fomentos, empresas del sector agropecuario a nivel de la producción primaria y/o industrial, que por el uso de los recursos naturales para la producción pueden estar afectando el ambiente. Si bien es un ejemplo concreto de algunos aspectos que pueden "cuestionar" la actividad de las organizaciones nos permite plantear una secuencia de temas para proponer una respuesta con información que la sustente.

La primera referencia es considerar el marco jurídico en el que la organización ejecuta sus actividades tomado en cuenta el carácter institucional formal que constituye cada organización y todo el marco legal que respalda su funcionamiento. Otra perspectiva para abordar las respuestas son los resultados positivos que las organizaciones pueden demostrar sobre su funcionamiento en el territorio (aspecto interno) generando empleo de calidad o un modelo de distribución de beneficios equitativo por ejemplo y los resultados hacia la sociedad en la que esta inserta (aspectos externos) con la oferta de servicios y productos que genera (remarcando los aspectos cualitativos más significativos).

ANEXO V- Modelo de guion para las vistas pedagógicas

Horario	Tipo de actividad	Responsable y metodología	Observaciones

ANEXO VI- Ficha de actividades

Actividad

Nombre	
Objetivo	
Duración / Lugar	
Descripción de la actividad	
Recursos didácticos necesarios	
Resultados esperados	