

# Fortalecimiento Institucional de Procesos Asociativos Rurales en Uruguay: modelos de desarrollo, grupalidad y organizaciones del trabajo

Institutional Strengthening of  
Rural Associative Processes in Uruguay:  
models of development, group  
and work organizations

Fortalecimento Institucional dos  
Processos Associativos Rurais no Uruguai:  
modelos de desenvolvimento, grupalidade  
e organizações do trabalho

Renforcement Institutionnel de  
Processus Associatif Rural en Uruguay :  
des modeles de developpement, groupage  
et des organisations du travail

Daniel González Fajardo\*  
dangonfaj@gmail.com

## Resumen

*El presente artículo busca aportar a la discusión sobre el Fortalecimiento Institucional de procesos asociativos rurales en Uruguay. Desde la década del '90 los gobiernos uruguayos han trabajado en fortalecer este sector de la producción a través de diversas políticas que llegan hasta la actualidad. En este sentido cabe preguntarse ¿De qué forma se busca fortalecer la institucionalidad de los procesos asociativos? Y ¿Como impacta en las organizaciones los efectos de estas políticas públicas? Para buscar dar respuesta a estas problemáticas se realizó un abordaje desde un enfoque territorial de las ruralidades y desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT). La*

\* Licenciatura en Psicología.  
Facultad de Psicología,  
Universidad de La República.  
Montevideo, Uruguay.

González Fajardo, Daniel.  
(2016). Fortalecimiento  
Institucional de Procesos  
Asociativos Rurales en  
Uruguay. Modelos de  
Desarrollo, Grupalidad y  
Organizaciones del Trabajo.  
*Psicología Política*, 16(37),  
349-365.

*invitación es, además, a realizar un recorrido por más de dos décadas de políticas de apoyo a los procesos asociativos de productores familiares y asalariados, teniendo en cuenta los aspectos macro-políticos, económicos y sociales que afectan al agro uruguayo.*

**Palabras clave**

*Psicología, Ruralidades, Procesos Asociativos, Grupalidad, Organizaciones del Trabajo.*

**Abstract**

*This article seeks to contribute on the discussion of Institutional Strengthening of rural associative processes in Uruguay. Since the 90s, Uruguayan governments have worked to strengthen this sector of production through various policies that have reached the present day. In this sense, it is necessary to ask: How is it sought to strengthen the institutionality of associative processes? And how do the effects of these public policies impact on organizations? In order to answer these problems, an approach will be taken from a territorial focus of the ruralities and from the Psychology of Organizations and Work (POT). The invitation is also to make a journey through more than two decades of policies to support the associative processes of family producers and wage earners, taking into account the macro-political, economic and social aspects that affect Uruguayan agriculture.*

**Keywords**

*Psychology, Ruralities, Associative Processes, Group, Labor Organizations.*

**Resumo**

*Este artigo busca contribuir para a discussão sobre fortalecimento institucional dos processos associativos rurais no Uruguai. Desde 1990 os governos uruguaios trabalharam para fortalecer este setor de produção através de várias políticas que vão ter continuidade até a atualidade. Neste sentido, é necessário perguntar-se: como se busca fortalecer a institucionalidade dos processos associativos? E como estas políticas públicas afetam as organizações? Para responder a essas questões, realizou-se uma abordagem territorial das ruralidades e da Psicologia das Organizações e o Trabalho (POT). O convite também é fazer um percurso através de mais de duas décadas de políticas orientadas a apoiar os processos associativos dos produtores familiares e assalariados, levando em consideração os aspectos macro-políticos, econômicos e sociais que afetam o agro uruguayo.*

**Palavras-chave**

*Psicologia, Ruralidades, processos associativos, grupalidade, Organizações do Trabalho.*

**Résumé**

*L'article présente cherche apporter la discussion sur le renforcement de processus associatifs rural en Uruguay. Depuis les années 90 les gouvernements uruguayens ont travaillé pour ce secteur de la production à travers de divers politiques jusqu'à la actualité. Dans ce cas il faut se demander de De quelle façon on cherche fortifier l'institutionnalité des processus associatifs? Et Comment percuete dans les organisations les effets de ces politiques publiques? Pour pouvoir répondre ce problème on fera un abordage a partir d'un point de vue territorialité des ruralités et de la Psychologie des Organisations et du Travail (POT).*

**Mots clés**

*Psychologie, Ruralités, Processus Associatif, Groupales, Organisations du travail.*

## Introducción

Hablar de las políticas públicas dirigidas hacia los procesos asociativos de productores familiares y asalariados nos interpela a condensar más de dos décadas de historia socio-económica de nuestro país y la región.

La actual etapa histórica ha sido para nuestro país y la región, un tiempo de quiebre, de cambios sociales y económicos que exigen un análisis que permita comprender las políticas orientadas a los pequeños productores rurales. Existe una acotada literatura acerca de la temática específica, sin embargo, hay una rica producción en cuanto a los procesos asociativos en el medio rural uruguayo. Estos procesos asociativos se encarnan en distintas formas como lo son: las cooperativas, las sociedades de fomento rural y las asociaciones civiles; todas históricamente apoyadas por el Estado, sobre todo en etapas de crisis sociales y económicas. En este sentido los distintos gobiernos han intervenido con mayor o menor intensidad en los espacios del asociativismo generando efectos diversos que potencian o condenan el destino de los mismos. Es difícil pensar los procesos asociativos en Uruguay por fuera de las políticas de Estado dirigidas al sector. Asimismo, en los últimos años el concepto de “Fortalecimiento Institucional” comienza a cobrar fuerza en el diseño de políticas públicas. En este marco nos ocupa conocer de qué forma se busca fortalecer la institucionalidad de las organizaciones y de qué forma han operado en las últimas décadas los programas estatales de fortalecimiento a los procesos asociativos en el ámbito rural.

Para dar respuesta a estas interrogantes se realizó una revisión documental y bibliográfica acerca de los distintos aspectos que componen el campo de problemáticas del fortalecimiento institucional de los procesos asociativos rurales en el Uruguay. La invitación es a reflexionar sobre estas temáticas en dos claves: por una parte, un enfoque territorial que permita situar la producción de conocimiento y, por otra parte, trabajar desde la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) en cómo afectan estas políticas, a las dinámicas de las organizaciones. Este estudio se afirma en el interés de conocer algunos de los impactos de las políticas de fortalecimiento institucional y las posibilidades de desarrollo dentro de procesos asociativos rurales.

A continuación, se presenta una breve pero necesaria introducción a las políticas de desarrollo llevadas a cabo en los últimos 30 años y a la caracterización de los tradicionales conceptos demográficos que se encuentran en el medio rural uruguayo. Esto nos permitirán tener un acercamiento al campo de acción de los proyectos y a las distintas realidades de las ruralidades en Uruguay.

## Las Políticas Económicas a Partir de 1990

En América Latina durante la década de los '90, algunos países empiezan a recuperarse de la dolorosa etapa de golpes de estado militares, volviendo a consolidar gobiernos democráticos y acompañando un modelo neoliberal que promovía la apertura de los mercados, la privatización de los servicios públicos y la apuesta a la regularización del mercado por la competencia y la no intervención del Estado en la economía. En Uruguay sucede algo particular con respecto a la privatización de los servicios públicos (a diferencia de Argentina o Chile), dado que en 1992 hubo un plebiscito con la intención de privatizar las empresas del Estado, dando como resultado un fracaso de la propuesta con un 79% (Da Silva, 2014) de oposición a

la ley promovida por el gobierno. En este marco de políticas neoliberales y bajo la consigna de fortalecer los mercados locales, se crea el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en 1991. Si bien a Uruguay, el acuerdo lo benefició a nivel industrial y exportador, se hizo difícil para los pequeños productores rurales competir en el ámbito local con los productos de otros países del bloque.

Un segundo momento de quiebre para la región del Río de la Plata (Uruguay, Argentina y también Brasil) fue la crisis económica vivida a fines de los 90 y principios del S. XXI, la cual generó preocupantes índices de desempleo, una importante devaluación de la moneda y graves problemas a nivel financiero (en Uruguay durante el 2002 el precio del dólar subió de \$14 a \$27 de enero a diciembre respectivamente). Pero pese a la gravedad de la crisis, hubo una rápida recuperación de los países.

Es entonces que, debido al fracaso neoliberal en la región empiezan a asumir gobiernos de corte progresista en varios países (Argentina, Brasil, Uruguay, Chile, Bolivia, Venezuela, etc.). Este cambio, sumado a una importante alza en los precios de las materias primas en los mercados internacionales, propiciaron una importante mejora económica en la región, instaurando una serie de políticas económicas y de desarrollo, que van a afectar fuertemente al medio rural en la región. Según Svampa (2013) hay un cambio del Consenso de Washington al de los *commodities*, donde se instaura un modelo capitalista depredador, con base en la explotación a gran escala de los bienes comunes como el agua, la tierra o los minerales. Como resultado aumenta la producción industrial de la agricultura del monocultivo intensivo de secano, la megaminería, la forestación, etc. Se consolida así el modelo de acumulación por desposesión (Harvey, 2007), fomentando la extranjerización de los bienes comunes y produciendo un considerable aumento en el precio de la tierra. Este modelo en Uruguay ha sido llamado como neodesarrollista por Santos, Narbondo, Oyhançabal y Gutierrez (2014) en donde el Estado vuelve a tener un papel protagonista en la economía (inspirado en los gobiernos populistas de mediados del S. XX), fomentando las inversiones extranjeras directas e imponiendo fiscalización para la creación de políticas públicas compensatorias.

Siguiendo esta línea el gobierno progresista en Uruguay propina un gran aumento del gasto público, con la complicidad, en gran medida, de organismos financieros internacionales que promovieron la apertura de nuevas políticas públicas o reformaron otras ya existentes. Uno de los cambios que impone el modelo neodesarrollista a nivel conceptual tiene que ver con el desarrollo sustentable y en Uruguay se traduce en la contradicción de dos modelos: el de “Uruguay país productivo” y “Uruguay país natural” (eslogan del gobierno). Foladori y Tommasino (2001) proponen que el desarrollo sustentable tiene dos componentes fundamentales, por un lado, el desarrollo productivo sustentable y por otro el desarrollo social sustentable. Los autores afirman que lejos de estar estos modelos en contradicción, se retroalimentan sinérgicamente. Existe la idea de generar un desarrollo sustentable productivo para poder alcanzar un desarrollo social sustentable, así como su afirmación inversa: alcanzar un desarrollo social sustentable para gestar la producción sustentable. En este sentido se justifica teóricamente, lo que en la realidad de nuestro agro se vuelve contradicción, dos modelos que están en conflicto y son parte de la lucha de los movimientos sociales en defensa de la tierra y el agua. Según los autores se entiende que gran parte de las dificultades del desarrollo sustentable radica en la pobreza rural, la cual dificulta la transición al modelo productivo sustentable y desde la perspectiva de los gobiernos esta es una de las situaciones a radicar.

Otro de los importantes conceptos que se manejan a nivel de políticas de desarrollo en el medio rural es la idea de gobernanza. Este concepto manejado por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) a partir de la década de los '80, proponen según Graña (2013) “criterios para la buena administración pública” que condicionan a los países deudores. Este concepto introduce cambios a nivel del Estado, combinando en forma horizontal al sector público y al privado como co-participes de la gestión de políticas públicas. De esta manera el Estado descentraliza las responsabilidades amparado en la participación de los diversos sectores, generando menos jerarquías, cooperación en la toma de decisiones, obligación de rendir cuentas, etc.

Actualmente la situación de bienestar económico se viene revirtiendo en la región, dada la baja de los precios de materias primas en los mercados internacionales, el fracaso del modelo progresista-neodesarrollista, el ascenso de la derecha en varios países y las crisis institucionales de países muy importantes para la economía local como lo son Brasil y Venezuela. Comienza así una nueva etapa en la cual la reducción del gasto público, la suspensión de algunas políticas públicas y el recorte de fuentes de trabajo, configuran un nuevo panorama en las economías regionales.

## Un Poco de Demografía de las Ruralidades en Uruguay

Podemos decir que en Uruguay existen históricamente tres grupos demográficos a nivel de poblaciones geográficamente dispersas o rurales. Describiremos brevemente estos grupos con el fin de acercar al lector a comprender las lógicas propias del territorio e identificar estos grupos ya que las políticas posteriormente trabajadas se centrarán en dos de estos grupos.

Uno de estos grupos según Chiappe (2008) son los *empresarios agrarios*. Estos se caracterizan por ser los que mayor extensión de tierra concentran, pero por lo general no viven en los predios y tienen asalariados que cumplen la tarea. Este grupo es el que invierte más en tecnología y tiene un fuerte peso en la producción de cereales, oleaginosos y fruticultura.

Por otra parte, siguiendo a Carámbula (2008) están los *asalariados* que son los que generalmente trabajan para los *empresarios* o se dedican a los servicios y trabajos zafrales. Éstos se caracterizan sobre todo por no poseer tierra y son uno de los sectores más pobres de nuestra población rural.

Finalmente, uno de los grupos más influyentes del medio rural en Uruguay son los *productores familiares*. Figari, Rossi y González (2008) destacan la importancia de este sector dado el peso que tienen en la economía nacional. A diferencia de lo que en otros países se denominan campesinos logran insertarse en el mercado superando la cuestión de la producción para la subsistencia, teniendo un fuerte peso por ejemplo en el mercado ganadero que es uno de los principales rubros del nuestro comercio. Los productores familiares son poseedores de tierra y se valen principalmente de la fuerza de trabajo familiar y la gestión colectiva de la producción. También es importante destacar que, por tener un lugar en el mercado, eso no significa que no estemos hablando de una de las poblaciones más pobres y relegadas a nivel de servicios en Uruguay. De todas formas, hace pensar que hay allí una potencialidad que no se logra desplegar, en particular por la competencia con la producción agroindustrial, la forestación y la situación del encarecimiento del precio de la tierra, significan dificultades complejas para el sector, teniendo como consecuencia una retirada constante de las personas a las ciudades en busca de una mejor calidad de vida. Otro punto importante a destacar es que una gran porción de este

grupo también es de asalariados, dado que la producción en el predio no siempre logra mantener los ingresos suficientes para satisfacer las necesidades del hogar.

Algunos autores como Fernández (2008) y Pérez (2001) hablan de la nueva ruralidad y probablemente exista un nuevo fenómeno demográfico vinculado a una revalorización de la vida en el medio rural. Estos “*nuevos rurales*” se perfilan como un posible cuarto grupo con la característica de tener sus principales ingresos de actividades no vinculadas al agro (muchas veces profesionales) que buscan un estilo de vida más tranquilo que en la ciudad y reivindican la vida en el campo como fin social. La posibilidad de colocar esta población como un cuarto grupo social dentro de las ruralidades en Uruguay es parte de una rica discusión que excede totalmente este trabajo, pero vale destacar la distinción con respecto a los otros grupos.

## Más de 20 Años de Políticas en el Ámbito Rural

### *La primera etapa del Programa Nacional de Apoyo a los Pequeños Productores Agropecuarios (PRONAPPA)*

El Programa es producto de la primera financiación que recibe el país por parte del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), comenzando sus actividades en 1993. El FIDA es una agencia especializada de las Naciones Unidas (UN), que surge como resultado de la Conferencia Mundial de Alimentos en 1974 y comienza sus actividades en 1977. El organismo se encomendaría para mejorar el desarrollo agrícola a través de la financiación de programas estatales para la superación de la crisis alimentaria. En 1997 se elevó una propuesta por parte de los países del MERCOSUR para la creación de una regional del FIDA en Montevideo, la cual fue aprobada en 1999 nucleando a los países integrantes del bloque (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) además de Bolivia y Chile.

Esta primera etapa del FIDA a través del PRONAPPA en Uruguay, implicó un préstamo de 11,7 millones de dólares destinados a la creación de un servicio de asistencia técnica, la financiación para el desarrollo tecnológico agropecuario y una importante apuesta a la participación del sector privado. El objetivo principal según el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) era el de “[...] aumentar el ingreso de pequeños productores a través de la adopción de nuevos rubros y tecnologías [...]” (MGAP, 2011:67). En este sentido se creó un fondo de garantía para que las financieras privadas pudieran abrir sistemas de crédito específicos para los pequeños productores rurales, así como también se apostó al sector para la capacitación y asistencia técnica. Debemos recordar que en la década de los '90 Uruguay transita por su etapa de “achique del Estado” en consonancia con los países de la región, adoptando medidas neoliberales por lo que se delegó el rol dinamizador de la economía al sector privado. Por otra parte, debemos repetir que la creación del MERCOSUR significó serias dificultades para el sector agrícola en Uruguay, sin embargo el FIDA (2000) consideraba que la producción familiar tenía ciertos nichos en el mercado local como lo son: los productos lácteos, las hortalizas y las frutas, que deberían ser mejor aprovechados. Uno de los puntos principales del PRONAPPA I (que además seguirá funcionando en su segunda etapa) se corresponde con la asistencia técnica, la organización de los usuarios del programa y la formalización de los grupos para facilitar el traspaso paulatino de los servicios a la órbita de las organizaciones (FIDA, 2000). De esta forma y dados los buenos pronósticos del trabajo del FIDA en Uruguay, se le realiza una recomendación al Estado Uruguayo para comenzar una nueva etapa del

PRONAPPA, con un segundo préstamo (esta vez por 14 millones de dólares), por lo cual PRONAPPA II comienza sus actividades en 2001.

### *Presentación del Programa Uruguay Rural (PUR)*

Los programas FIDA mencionados anteriormente se caracterizan por el cambio de autoridades. En la década de los '90 no es tan abrupto, porque si bien hay un cambio del partido de gobierno, ambos partidos implicados fueron los tradicionales, los que históricamente se repartieron el gobierno. En cambio, en el 2005 asume el Frente Amplio que no era un gobierno tradicional y además propone un giro del neoliberalismo hacia el progresismo<sup>1</sup>, este es un hito inédito en la historia del Uruguay.

Las recomendaciones realizadas por el FIDA en el 2000 fueron adoptadas por el gobierno Colorado (tradicional partido político de derecha) iniciando una nueva etapa del PRONAPPA. Debido a los problemas institucionales que se advinieron en esos años en el Estado Uruguayo solo el 18% del presupuesto se había ejecutado para el programa en 3 de los 6 años de plazo (MGAP, 2011). Es entonces que tras el ascenso del gobierno progresista, la segunda etapa del PRONAPPA (el PUR) reorienta su política, cambiando objetivos y metodología. En esta situación, a los cuatro años de ejecución del proyecto, se necesitó de un informe intermedio para evaluar la gestión, ya que había además diferencias entre los objetivos del proyecto y la política llevada hasta el momento por el MGAP. De este informe intermedio se concluyó que habían “[...] escasos avances en el proceso de descentralización y participación, debilitados y muy limitados los avances en el fortalecimiento de las instituciones y grave debilidad en el fortalecimiento en las organizaciones de base”. (MGAP, 2011:73). Las nuevas autoridades del MGAP evaluaron que la política llevada adelante por la gestión anterior se basaba en paradigmas productivistas, por tanto el nuevo espíritu del programa se basaría en el combate a las causas de la pobreza estructural y la mejora en la calidad de vida de las poblaciones más pobres del medio rural. Se destaca también la incorporación de profesionales del área social, lo cual tiene gran incidencia en las estrategias de la dirección del programa. Se comienzan a delinear nuevos objetivos específicos, en los cuales tendrá un gran peso garantizar el acceso a los servicios públicos como la energía eléctrica, el acceso a agua potable, educación, vivienda, comunicaciones, etc. y estas estrategias tuvieron que ser coordinadas con otros entes estatales que comienzan a formar parte de la red del proyecto. Este ejemplo es una clara demostración del cambio político, entre una dirección que apuntaba al sector privado como estrategia para el combate de la pobreza y otro que apuesta a los servicios estatales como garante de la calidad de vida de la población. Otro de los ejemplos que denotan una clara diferencia es justamente la incorporación de un abordaje social que le permitió comenzar a fortalecer las instituciones y las organizaciones de base. Siguiendo a González (2010) en general los gobiernos reciben la financiación internacional y luego la tercerizan (asociaciones civiles, ONGs o empresas), por tanto el desafío está en la gestión para el desarrollo, el no depender de estos organismos indeterminadamente, para no consolidar una nueva forma de colonialismo.

Una de las estrategias que se continúan de la primera etapa del PRONAPPA tiene que ver con la organización de los usuarios para la construcción de la demanda, es así que a partir de

---

<sup>1</sup> En la década de los '90 en América latina existe un fuerte avance del neoliberalismo, el mismo consistía en la privatización de los servicios públicos y la no intervención del estado. En cambio, a partir del año 2000 comienza a cobrar fuerza el progresismo que propone un modelo de desarrollo social basado en la generación de políticas públicas y la participación activa del Estado.

las nuevas autoridades se intensifica la generación de grupos, apostando sobre todo a la forma de gestión cooperativa.

Un capítulo aparte llevaría la historia del cooperativismo y el asociativismo en el Uruguay dada la gran amplitud de experiencias existentes, de lo cual solo mencionaremos que tienen un fuerte peso en sectores como la vivienda, las cooperativas de trabajo y también las de educación. Tanto las cooperativas como las asociaciones civiles están reguladas por ley y tienen una tendencia a agruparse en organizaciones de segundo grado. En general estos grupos han sido conformados para dar respuesta a falencias que ha tenido históricamente el Estado uruguayo como el acceso a la vivienda, la tierra, programas sociales o el trabajo, amparado por la tradición sindical que llegó sobre todo con los exiliados políticos que emigraron desde Europa a comienzo del Siglo XX. Es por lo antedicho que la tradición asociativa se concentra con mayor densidad cerca de Montevideo y cuanto más al norte del país se puede percibir menor desarrollo en estas áreas y mayor cultura de “caudillismo”.

En Uruguay el sistema cooperativo siempre estuvo muy vinculado al Estado, se hace difícil pensar que en nuestro país los emprendimientos cooperativos o autogestionados funcionen sin un tratamiento especial por parte del Estado. En épocas de crisis económicas históricamente son los momentos de aumento de la actividad cooperativa y Uruguay no ha sido la excepción. El nuevo gobierno progresista apostó en muchas políticas al sector cooperativo como en el PUR a las cooperativas agrarias, en la recuperación de empresas a través de las cooperativas de ex trabajadores, el acceso a tierras del Estado por parte del Instituto Nacional de Colonización, etc. Con esta estrategia se configuran hechos históricos en lugares que tenían una fuerte carga simbólica-afectiva para el movimiento sindical, como el acceso a tierras para los trabajadores de la caña de azúcar en el norte o la recuperación de fábricas históricas como FUNSA (fábrica de neumáticos), que pasan a manos de la gestión cooperativa de sus trabajadores. Estos ejemplos son destacados ya que se traducían en luchas históricas del movimiento sindical en Uruguay y en este momento histórico se lo creyó como una victoria sobre el neoliberalismo, más allá de que actualmente el modelo parece haber fracasado y la energía se fue disipando.

Uno de los fuertes del asociativismo en el medio rural uruguayo, son las Sociedades de Fomento Rural (SFR) y su organización de segundo grado: la Comisión de Nacional de Fomento Rural (CNFR). Las SFR existen desde el s. XIX y según Piñeiro y Fernández (2008) fueron creadas por “chacrerros” en busca de soluciones por problemas de caminería que dificultaban la comercialización de sus productos. En la actualidad existen más de 130 SFR y desde 1919 están nucleadas y fiscalizadas por ley a través de la CNFR. Las SFR son una herramienta importante para la producción familiar y asalariada para poder acceder a insumos agrarios, acceder a mejoras tecnológicas y organizarse para la lucha por mejores condiciones de vida en el medio rural.

Otro de los cambios importantes que incorpora la renovación del PUR es la participación activa de la Universidad de la República (UDELAR) y sobre todo de su Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), trabajando intensamente con sindicatos, Cooperativas y la CNFR. La perspectiva de trabajo de la sectorial implicaba una extensión crítica, propia del modelo latinoamericano de universidad, que se comprometía a un diálogo de saberes, basado en el respeto por los saberes populares. Existen grandes diferencias entre el modelo que proponía la anterior dirección del MGAP, en el que se trabajaba por el traspaso de tecnologías productivas estandarizadas a las iniciativas familiares individuales y la propuesta de la nueva dirección, que considera al asociativismo como una forma más efectiva de producir



estrategias y enunciaciones colectivas ante las necesidades. En este aspecto comienza a trabajar la UDELAR a través de la Incubadora de Procesos Asociativos y la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC), acompañando los objetivos y las acciones del PUR. Humberto Tommasino (2011) en ese momento Prorector de Extensión decía “Si bien entendemos que esto no resuelve el problema, porque la economía capitalista genera indefectiblemente diferenciación social, las estrategias colectivas generan una concepción distinta del trabajo a nivel rural que genera cambios a nivel micro y que pueden gestar relaciones de producción y organización diferentes a las que tenemos hoy.” (MGAP, 2011:52).

En conclusión, el PUR apostó a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones más vulneradas del sector rural a través de los servicios del Estado, apoyando a las organizaciones de base y al trabajo intercooperativo. Esto dará oportunidad para generar una nueva etapa, más descentralizada en clave de gobernanza, donde el Estado interviene en menor medida y los procesos asociativos toman la responsabilidad de gestionar sus presupuestos con algunas condiciones impuestas por el MGAP.

### *Los Proyectos de Fortalecimiento Institucional (PFI)*

A raíz de las crisis económicas en la Unión Europea (UE), la caída del auge del progresismo en América del Sur y el descenso de los precios de materias primas en el mercado mundial, la economía uruguaya comienza a transitar una etapa de recesión. Esta etapa, que aún se va acomodando en el panorama regional, ya está teniendo sus resultados con un descenso de las inversiones en gasto social y una reducción de la incidencia del Estado en el territorio. La realidad del Estado Uruguayo no es ajena a estos cambios en la región, lo que exige reacomodar las políticas para hacer más efectivo el gasto. Los PFI cumplen en cierta medida con esta lógica, que coincide con la situación regional. Tras el cierre del PUR se abre una nueva etapa de políticas de apuntalamiento de las instituciones de base, esta vez con menor participación del Estado, nuevamente apostando a las instituciones privadas, pero no con el sector empresarial como en el periodo neoliberal, sino con las asociaciones civiles.

Para Angiotti y Marques (2012) existen dos grandes concepciones del fortalecimiento institucional, por un lado el enfoque técnico que apunta a la mejora de la productividad de las organizaciones y por otro el enfoque político que toma en cuenta las dimensiones culturales, sociales y de valores a la hora de pensar en la cohesión de las organizaciones. Según las autoras estos modelos en ocasiones se encuentran disociados, lo que genera conflictos en cuanto a la creación de estrategias para el trabajo con las organizaciones. En Uruguay claramente durante la primera etapa del PRONAPPA se priorizó el enfoque técnico de fortalecimiento y luego durante el PUR y los PFI se intenta generar una síntesis de ambos enfoques proponiendo un diálogo entre lo técnico y lo político.

Teniendo en cuenta estas concepciones, los PFI abren la propuesta para presentar “Planes de Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Sustentable”. Estos proyectos pretenden dar mayores capacidades a las institucionalidades que incorporan a los “históricamente más excluidos” (MGAP, 2015). De esta manera se refuerza el modelo asociativo, apoyando y creando nuevas instituciones que nucleen a productores familiares y asalariados. Asimismo se les otorga la posibilidad de proponer objetivos específicos, promover programas de desarrollo sustentable y contratar técnicos, tanto del área productiva como social. El rol fundamental de los técnicos se basa en acompañar a la organización en la realización de proyectos y a través de capacitaciones y la asistencia técnica. Los técnicos se vuelven parte indispensable de las

organizaciones, en las cuales el Estado supervisa sus actividades y enmarcar el rol de los técnicos entre la gobernanza y el desarrollo sustentable. Debemos mencionar aquí que las organizaciones eligen a sus técnicos en base a los objetivos de la propuesta, gran parte del presupuesto de los PFI están destinados a salarios de técnicos y estos actúan por cuenta propia, a diferencia del PUR en el cual los técnicos tenían una función más territorial y no tan concreta en relación con las organizaciones.

A través de este repaso histórico podemos ver como el rol de los técnicos se ha ido modificando en las políticas de apoyo a los pequeños productores rurales pasando desde el rol de transmisor de conocimiento específico, a ser parte importante de la organización. El recorrido de los técnicos va de lo privado empresarial (PRONAPPA), a ser parte de un programa estatal (PUR), hasta volver a lo privado en el marco de las instituciones de base (PFI).

En este contexto de reversión del modelo progresista, una recesión económica de la región y con más de dos décadas de políticas públicas de apoyo a la producción familiar y asalariada cabe preguntarse: ¿Cuál es la fortaleza de los procesos asociativos? ¿Hay un fortalecimiento de estas instituciones? Los técnicos, ¿Son agentes facilitadores del fortalecimiento institucional? Nos acercaremos a estas problemáticas desde algunos conceptos que nos permitan crear un marco de reflexión en torno a la temática, ahora más enfocado a lo social y a la producción de la subjetividad en los grupos.

### *¿Psicología y ruralidades o psicología de la tierra?*

El afuera no es un límite petrificado, sino una materia cambiante animada de movimientos peristálticos, de pliegues y plegamientos que constituyen un adentro: no otra cosa que él afuera, sino exactamente el adentro del afuera. (Deleuze, 1986:128)

En principio creemos necesario un enfoque de territorialidades para comprender las particularidades del contexto y la subjetividad que lo reviste. Los territorios según Guattari y Rolnik (citado por Haesbaert, 2004) son apropiaciones, subjetivaciones que se pliegan sobre sí, dando como resultado un conjunto de afectos, prácticas, tiempos, sentidos, espacios, etc. Los territorios son dinámicos y tienen movimientos que reafirman su territorialidad o que permiten generar desterritorializaciones (Deleuze y Guattari, 2011). Para Nuñez (2014) los territorios son aquellos sobre los cuales recae el poder militar o policíaco (el poder clásico), donde se controlan celosamente las prácticas y se delimita las posibilidades. Territorio es aquello que se mide, se censa, se controla. En este entendido el Estado cumple un rol donde su objetivo es de cristalización, de captura, de diseño del territorio. Así promoverá los comportamientos y las prácticas necesarias para mantener el control del territorio, moldeando los procesos de subjetivación. Para Foucault (2003) el Estado en las sociedades disciplinares trabaja en el encierro para el control, ya sea en fábricas, escuelas, cuarteles, cárceles, etc. por lo cual para Deleuze y Guattari (2015) el Estado: “[...] actúa por captura mágica inmediata, 'capta' y 'liga', impidiendo cualquier combate” (Deleuze y Guattari, 2015:360). En contraposición se despliegan las máquinas de guerra, la exterioridad, la construcción de un espacio liso que de paso a la creatividad, a las nuevas formas de producción de subjetividad, los agenciamientos, la desterritorialización. El desafío radica tal vez en este sentido, en pensar las ruralidades como territorialidades, lo que implica cuestionar las formas de la producción de lo que entendemos por ruralidad. En cualquiera de los casos que se definan las distintas ruralidades, se despliegan políticas de Estado que buscan enmarcar e instaurar procesos de subjetivación medidos que

permitan la continuidad de las relaciones de poder existentes. Poder escapar a los procesos hegemónicos de subjetivación, es un desafío de todos los actores que nos sentimos convocados a trabajar con y para la tierra (Migliaro y Picos, 2008) en nuevos procesos de desterritorialización. En suma, el espacio de “lo rural” es una construcción de los Estados, como forma de controlar lo que allí se produce. La contradicción radica en el contexto uruguayo en el hecho de que los movimientos contra-hegemónicos son subsidiados por el Estado. En este contexto también intervienen técnicos que trabajan por la emancipación de las organizaciones sociales por sobre la construcción territorial del Estado y a la vez están financiados por el Estado en el marco de políticas públicas de financiación internacional.

Las políticas de apoyo a los pequeños productores rurales desarrolladas en este trabajo han dado la oportunidad a los psicólogos en el Uruguay a aventurarse en los territorios de las ruralidades, el objetivo es el ordenamiento territorial, pero en el contacto con la gente se permite una brecha entre los objetivos de los proyectos, la ética de los grupos y los técnicos que trabajan con ellos. Hay posibilidades de fortalecer estos grupos y es importante servirse de herramientas como la perspectiva de territorios, el análisis grupal y de organizaciones.

No podemos trabajar desde una psicología crítica latinoamericana en el ámbito rural dentro de las denominaciones territoriales clásicas de lo que se dice que es lo rural, de lo contrario podríamos encontrarnos en contradicciones éticas del trabajo con grupos. Entendemos a la psicología crítica latinoamericana como aquella que trabaja en mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más desfavorecidas y la población rural a nivel mundial concentra mayor cantidad de pobreza.

El desafío está como dicen Migliaro y Picos en que “Los grupos se constituyen desde la singularidad de sus integrantes, conforme a un proyecto colectivo, el cual paradójicamente, debe ser sostenido desde lo personal.” (Migliaro y Picos, 2008:124). Desde esta perspectiva cabe preguntarnos ¿Qué lugar damos a los grupos con los que trabajamos en nuestro proyecto de vida singular? Es nuestro trabajo como profesionales con las organizaciones sociales, lo grupal, donde siempre se presentan desafíos y se nos interpela constantemente. Sin embargo debemos comprometernos desde los grupos por el fortalecimiento institucional político, si, pero desterritorializante también.

¿Cuál sería el aporte de una perspectiva de territorio en el marco de las políticas de fortalecimiento institucional? Claramente se deberá tener en consideración cada proyecto colectivo y cuál es la expectativa de la demanda, para utilizar las herramientas más adecuadas. No será lo mismo si hablamos de las prácticas en los ámbitos rurales de la salud, la educación, la clínica, etc., es necesaria una ética común, pero la especificidad de las intervenciones deberá contemplar los proyectos colectivos.

## **Lo Organizacional**

Otro de los aportes conceptuales de la psicología que ayudan a comprender el fenómeno del fortalecimiento institucional en los procesos asociativos de productores familiares y asalariados en Uruguay y la incidencia de los técnicos dentro éstas instituciones, es la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT).

¿Cómo podemos pensar que las herramientas de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (POT) puedan apoyar a los núcleos de la producción familiar y el sector asalariado? ¿Qué posibilidades brindan las intervenciones en el marco de las políticas públicas trabajadas

y en especial desde los PFI? Los procesos asociativos pensados en el marco de la economía solidaria tienen el carácter de ser organizaciones innovadoras. Para Mintzberg (1991) las organizaciones requieren de la división del trabajo, o sea de las tareas a realizarse y la coordinación de las mismas. El autor define a las organizaciones innovadoras como aquellas que se caracterizan por la generación de equipos de trabajo y donde las autoridades lineales no tienen tanto peso como la especificidad tecnológica. Por tanto, como advierte Leopold (2007), estas organizaciones deben integrar a la mayoría de sus miembros en los propósitos buscados. No debe extrañarnos que sean la menos (estas organizaciones innovadoras) dada la permanencia de una cultura del trabajo taylorista-fordista, que simplifica las tareas y dificulta la creación de tecnologías más complejas (Leopold, 2007; Wittke, 2007). En este entendido las organizaciones innovadoras van a dar pautas de cambio con respecto a las lógicas de producción en serie, donde se permitirá lograr un compromiso en involucrar a todos los integrantes en todo el proceso de producción, logrando así un conocimiento que permitirá adaptaciones más ajustadas en contextos complejos (Mintzberg, 1991). En consonancia se propone pensar desde Etkin y Schvarstein (2000) en un paradigma de la complejidad en las organizaciones, donde a priori no hay nada definido, sino que desde las interacciones del entramado interno, en el campo de los diferentes polos en tensión, se van generando los espacios para los distintos componentes organizacionales. Estos componentes complejos están ligados, como ya lo hemos mencionado, a una dinámica constante de cambio donde cada engranaje de la maquina se conecta, impulsa o entra en contradicción y de esta manera se vuelve impredecible. Dicen Etkin y Schvarstein al respecto “[...] pequeños desvíos iniciales respecto del estado de equilibrio pueden conducir, por amplificaciones sucesivas, a estados finales desproporcionalmente alejados de los estados originales.” (Etkin & Schvarstein, 2000:88). Siguiendo este desarrollo, podemos inferir que el trabajo con organizaciones innovadoras del medio rural, en específico las que nuclean a los sectores más relegados económicamente, implica poder ser flexibles a los pequeños cambios cualitativos, a la rotación de las tareas y a intentar también que el proyecto sea materialmente sostenible. El análisis organizacional se complementa con el enfoque de territorios, nos permite pensar las distintas territorialidades puestas en juego, dar cuenta del ambiente donde las organizaciones van a enfrentar sus desafíos y desde allí, es que podemos pensar en un Fortalecimiento Institucional.

Según Mintzberg (1991) las organizaciones se componen por distintas partes relacionadas entre sí. Existe un núcleo de operaciones que es el sustento básico de cualquier organización, el cual está regido por una ideología y, por lo general, lo completan dos componentes que actúan en paralelo y escindidos, que son la tecnoestructura y el staff de apoyo. Es de esta manera que existen, para el autor, mecanismos de coordinación de los cuales podemos inferir qué tipo de organizaciones son. El caso de las estudiadas en este trabajo se caracteriza, por lo general, por estar coordinadas a través de la adaptación mutua, o sea, el “[...] proceso simple de comunicación informal” (Mintzberg, 1991:116). En este marco surge la interrogante por el rol profesional (tecnoestructura), este componente que esta por fuera, que influye dentro y que sirve de sustento a núcleo de operaciones que, como hemos dicho, está coordinado en estos casos particulares por la comunicación informal de los integrantes. La cuestión surge de lo que se denominan las influencias externas, o sea todos aquellos componentes que no realizan actividades concretas dentro de la organización, pero influyen en la misma por ser parte del campo de fuerzas en tensión en el que están inmersos. Es así que los profesionales dentro de las políticas públicas están constantemente entre el territorio de la política estatal y el ámbito de

las organizaciones en las cuales trabajan, pudiendo generar conflictos entre la intervención y los mecanismos de coordinación de los grupos.

Creemos que pensar desde la psicología de las organizaciones y el trabajo puede ayudarnos en la práctica cotidiana con estos grupos, dándonos un marco de referencia que permita ser un agente de potencia para éstas, sabiendo qué rol estamos cumpliendo para no debilitar la frágil pero necesaria estructura flexible de los procesos asociativos rurales. Concretar una ética de trabajo con las poblaciones más relegadas de nuestro medio rural, implica poder generar los ámbitos que potencien la autonomía y la autosuficiencia de sus organizaciones, de lo contrario la propia intervención puede recaer en el énfasis de la dependencia estatal, en su panoptismo, en la gestión taylorista-fordista de la producción. Como dice Wittke “[...] el diagrama disciplinario opera como causa inmanente del dispositivo panóptico y el fenómeno del panoptismo. Es decir, se actualiza, se integra y se diferencia en su efecto. Por ende el diagrama *disciplinario* y el *dispositivo panóptico* son correlativos con el desarrollo de organización taylorista-fordista.” (Wittke, 2007:33).

## Reflexiones

Como hemos visto las relaciones entre los organismos financieros internacionales y los distintos gobiernos desde los '90 en Uruguay, han sido muy estrechas y son parte de las estrategias de desarrollo para el país. Si bien los gobiernos han ido cambiando existen políticas de Estado que se mantienen y se avanza en la profundización de las mismas. Por tanto los estados de alguna forma son intermediarios de los financiamientos: entre los organismos internacionales y la población objetivo. En paralelo está dada la contradicción ya mencionada entre modelos de desarrollo (en particular el desarrollo sustentable), donde se beneficia a las inversiones extranjeras directas que van a competir directamente con los emprendimientos locales. Otro de los aspectos a mencionar es la contradicción de que el Estado uruguayo, con idas y venidas, siempre estuvo estrechamente vinculado a los procesos de organización alternativa, en su rol catalizador y de control. Pero a su vez regulariza espacios de autonomía y cuentan con profesionales que intentan dar sostenibilidad a los proyectos.

Entonces: ¿De qué manera se intenta fortalecer la institucionalidad de los procesos asociativos en el medio rural uruguayo? Podemos decir que existen dos momentos destacados. El primero que coincide con el PUR da cuenta de un intento de fortalecimiento de la grupalidad buscando afianzar o directamente generar un núcleo operativo común. A partir de los PFI se comienza a gestar un crecimiento de la tecnoestructura que de a poco va cobrando mayor importancia. Desde la experiencia de trabajo con las organizaciones y tomando las perspectivas de desarrollo adoptadas por los últimos gobiernos, podemos pensar que con el crecimiento de la tecnoestructura se perjudica el sentido colectivo del proyecto. Podemos afirmar de esta manera que la idea de fortalecimiento institucional se va asociando a la transmisión de conocimiento técnico y no tanto al fortalecimiento de un proyecto común.

De esta manera se intenta fortalecer las instituciones de base, pero también se las debilita en tanto que nunca logran ser totalmente autónomas y sostenibles en un mercado regional que deja en desventaja a los pequeños productores. Por el desarrollo de este trabajo podemos inferir que: el fortalecimiento productivo hace foco en las mejoras tecnológicas de los predios y la calidad de la producción, pero no tanto en la distribución y el consumo. Experiencias como la Red de Agroecología en Uruguay vienen profundizando en el trabajo por la valoración de la

producción orgánica (y en transición), en mejoras también para la distribución y la promoción del valor social del producto. De esta manera la alianza entre productores familiares, asalariados y “nuevos rurales” podrán dar fuerza a una reivindicación del valor de la producción agraria familiar y la vida en el campo como fin social.

La propuesta alternativa consiste en dos objetivos principales: fortalecer la producción, mejorando las condiciones de distribución y consumo, pero también fortalecer la ética que permite la unión de los grupos, es decir lo que Mintzberg (1991) llama: la ideología de las organizaciones. Para Mintzberg (1991) “La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización que la distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.”. Es pertinente destacar que al hablar de ideología para Mintzberg (1991) a lo que remite es a un componente organizacional, una estructura que contiene todos los imaginarios de la organización que son los que la mantendrán cohesionada. Migliaro y Picos (2008) dan cuenta de que los proyectos colectivos se alimentan de los proyectivos singulares y viceversa: “Esta paradoja se vuelve necesariamente fundante en cualquier proyecto colectivo, el cual transitará en su proceso por diferentes momentos de quiebre y rupturas; es preciso romper los proyectos paralelos para habilitar la creación del proyecto colectivo, hay que pasar del 'mi' al 'nuestro'.”. (Migliaro & Picos, 2008:124).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angiotia, Regina., y Márques, María. (2012). *Construyendo Madurez Institucional en las OSC. El Modelo Fortaleza de Fundación Merced*. México D.F., México: Fundación Merced.
- Carámbula, Matías. (2008). Los Asalariados Rurales. En Matías Carámbula., Marta Chiappen., y Emilio Fernández. *El Campo Uruguayo: Una Mirada Desde la Sociología Rural*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Agronomía.
- Chiappe, Marta. (2008). Los Empresarios Agrarios. En Carámbula., Marta Chiappen., y Emilio Fernández. *El Campo Uruguayo: Una Mirada Desde la Sociología Rural*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Agronomía.
- Da Silva. (2014). *Historias de Plebiscitos y Referéndums en Uruguay*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016, en: <<http://sdr.liccom.edu.uy/2014/10/22/historias-de-plebiscitos-y-referendums-en-uruguay/>>.
- Deleuze, Gilles., y Guattari, Felix. (1990). *Kafka, por una Literatura Menor*. México: Era.
- Deleuze, Gilles., y Guattari, Felix. (2011). *¿Qué es la Filosofía?* Barcelona, España: Anagrama.
- Deleuze, Gilles., y Guattari, Felix. (2015). *Mil Mesetas. Capitalismo y Esquizofrenia*. Valencia, España: Pre-Textos.
- Etkin, Jorge., y Schvarstein, Leonardo. (2000). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Fernández, Emilio. (2008). La Sociedad Rural y la Nueva Ruralidad. En: Carámbula., Marta Chiappen., y Emilio Fernández. *La Sociología Rural: Una Introducción*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Agronomía UdelaR.
- Fernández, Emilio., y Piñeiro, Diego. (2008). Organizaciones Rurales. En Carámbula., Marta Chiappen., y Emilio Fernández. *El Campo Uruguayo: Una Mirada Desde la Sociología Rural*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Agronomía.
- FIDA. (2000). *Informe y Recomendación del Presidente a la Junta Ejecutiva Sobre una Propuesta de Préstamo a la República Oriental del Uruguay para el Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario – Fase II (PRONAPPA II)*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<https://www.ifad.org/documents/10180/4d6365d3-b6a3-4075-a42e-9a59016559a3>>.
- FIDA MERCOSUR. *Histórico*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<http://fidamercosur.org/claeh/quienes-somos/historico>>.
- FIDA. *Who We Are*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <[www.ifad.org/who/overview](http://www.ifad.org/who/overview)>.
- Figari, Mercedes., Rossi, Virginia., y González, Rosario. (2008). Los Agricultores Familiares. En Carámbula., Marta Chiappen., y Emilio Fernández. *El Campo Uruguayo: Una Mirada Desde la Sociología Rural*. Montevideo, Uruguay: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Agronomía.
- Folladori, Guillermo., y Tommasino, Humberto. (2001). El Enfoque Técnico y el Enfoque Social de la Sustentabilidad. En Guillermo Folladori., y Naina Pierri. *¿Sustentabilidad? Desacuerdos Sobre el desarrollo sustentable*. Montevideo, Uruguay: Trabajo y Capital.
- Foucault, Michel. (2003). *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires Argentina: Siglo XXI.

- González, Jimena. (2010). El Abordaje Grupal en el Marco de Programas Institucionales: el Caso de “Uruguay Rural”. En Alvaro Moraes., Walter Oreggioni., y Gabriel Picos. *Formación para el Desarrollo Rural. Experiencias desde la Extensión Universitaria en la Construcción de Nuevas Estrategias*. Montevideo, Uruguay: Extensión Libros.
- Graña, François. (2013). *Los Claroscuros de la Gobernanza y el Fin del Estado Social*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<http://cienciassociales.edu.uy/wpcontent/uploads/sites/3/2013/archivos/LasBrujas4-Grana.pdf>>.
- Haesbaert, Rogerio. (2004). *O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” á multiterritorialidade*. Rio de Janeiro, Brasil: Bertrand Brasil.
- Harvey, David. (2007). *El nuevo imperialismo*. Madrid, Akal.
- Landini, Fernando. (2015). La Noción de Psicología Rural y sus Desafíos en el Contexto Latinoamericano. En: Fernando Landini. (Org.), *Hacia una Psicología Rural Latinoamericana*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Leopold, Luís. (2007). La Producción de Novedad. En: Luís Leopold. (Org.), *Innovación y Cambio en las Organizaciones: Nuevas Perspectivas para el Trabajo Humano*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros.
- MGAP. (2011). *Proyecto Uruguay Rural 2005-2011 Evaluación de Resultados y Percepciones de los Involucrados*. Volumen I. Montevideo, Uruguay: MGAP.
- MGAP. (2012). *Guía para el Apoyo a la Formulación de Propuestas “Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Sustentable”*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<http://www.mgap.gub.uy/portal/agxppdwn.aspx?7,10,651,O,S,0,5935;S;1;156>>.
- MGAP. (2015). *Convocatoria Pública a Presentar Propuestas de “Fortalecimiento Institucional para el Desarrollo Sustentable”*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<http://www.caf.org.uy/site/wp-content/uploads/2015/09/Documento.pdf>>.
- Migliaro, Alicia., y Picos, Gabriel. (2008). Por la Tierra y... con... ¿?: Estrategias de Intervención en los Procesos Asociativos Vinculados al Instituto Nacional de Colonización. En: Luis Leopold. (Org.), *Crítica de la Cultura Organizacional. Claves para Cambiar la Organización del Trabajo*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros.
- Mintzberg, Henry. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Moraes, Alvaro., Oreggioni, Walter., y Picos, Gabriel. (2010). Lo Institucional y lo Político como Campo de Problemáticas: Sobre la Construcción de Proyectos Comunes. En: Alvaro Moraes., Walter Oreggioni., y Gabriel Picos. *Formación para el Desarrollo Rural. Experiencias desde la Extensión Universitaria en la Construcción de Nuevas Estrategias*. Montevideo, Uruguay: Extensión Libros.
- Núñez, Sandino. (2014). *Disney War. Violencia Territorial en la Aldea Global*. Montevideo, Uruguay: Hum.
- Ocampo, Ada. (2009). *Estudio Regional Sobre Seguimiento y Evaluación (S&E): la Experiencia de los Proyectos FIDA en América Latina*. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <<http://preval.org/documentos/00446.pdf>>.
- Pérez, Edelmira. (2001). *Capítulo I*. En: Giarracca, Norma. (Org) *¿Una Nueva Ruralidad en América Latina?*. Buenos Aires: Argentina: CLASCO.
- Piñeiro, Diego. (2004) *Movimientos Sociales, Gobernanza Ambiental y Desarrollo Territorial Rural*. Montevideo, Uruguay: RIMISP.



- Ramírez, Ana., Pérez, Andrea., Lezcano, Cecilia., Correa, Gonzalo., y González, Sheila. (2007). Entre la Explosión y el Crecimiento. Caosmosis de una Organización. En Luis Leopold. (Org.), *Innovación y Cambio en las Organizaciones: Nuevas Perspectivas para el Trabajo Humano*. Montevideo, Uruguay: Psicolibros.
- Ramos, Miguel., y Vieyto, Valeria. (2007). Innovación: Posibilidad Desafiante para el Devenir Cooperativo. En Luis Leopold. (Org.), *Innovación y Cambio en las Organizaciones: Nuevas Perspectivas para el Trabajo Humano*. Montevideo, Uruguay. Editorial: Psicolibros.
- Santos, Carlos., Narbondo, Ignacio., Oyhantçabal, Gabriel., & Gutiérrez, Ramón. (2013). *Seis tesis urgentes sobre el neodesarrollismo en Uruguay*. Contrapunto: Debates en movimiento n° 2. Montevideo, Uruguay.
- Svampa, Maristella. (2013). «*Consenso de los Commodities*» y lenguajes de valoración en América Latina. Consultado el 8 de Septiembre de 2016 en: <[http://www.unesco.org.uy/shs/red-bioetica/fileadmin/shs/redbioetica/Consenso\\_de\\_Commodities.pdf](http://www.unesco.org.uy/shs/red-bioetica/fileadmin/shs/redbioetica/Consenso_de_Commodities.pdf)>.
- Wittke, Tommy. (2007). Psicología de las Organizaciones: Borrador 1. En Luis Leopold. (Org.), *Innovación y Cambio en las Organizaciones: Nuevas Perspectivas para el Trabajo Humano*. Montevideo, Uruguay. Editorial: Psicolibros.

- *Recebido em 20/02/2017.*
- *Revisado em 03/10/2017.*
- *Aceito em 16/10/2017.*