



Estudio comparativo de dos estrategias metodológicas participativas: intervención en la realidad de los comercios familiares de la ciudad de Salto (Uruguay) y la construcción colectiva de agendas municipales de cultura (Uruguay).

Alejandro Noboa
Marisabina Minteguiaga
Estefani Silva

En esta ponencia se comparan las estrategias metodológicas de dos intervenciones en la realidad de Uruguay, ambas con el propósito de generar mejoras para las poblaciones implicadas y ambas con el propósito de construir capacidades en el mundo de lo social que permita contar con ciudadanos más desarrollados y con capacidad de gestionar mejor lo que les toca sean estos sus propios establecimientos comerciales o sus municipios.

Las experiencias tienen de común el objetivo de desarrollar a los participantes en sus diferentes campos de actuación, incorporaron talleres e incorporaron conocimiento en diferentes áreas pertinentes a los procesos en cuestión.

I. La experiencia de intervención en la realidad de los comercios familiares de Salto, Uruguay

El trabajo se llevó a cabo mediante la aplicación de investigación – acción. A través de esta metodología se intenta tomar conocimiento de las problemáticas sociales junto a los actores implicados, construyendo con ellos caminos de superación. Desde este planteamiento *“La gente pasa a ser, a través de este proceso, sujeto activo y protagonista de un proyecto de transformación de su entorno y realidad más inmediatos.”* (Alberich, T. et al, 2009:4).

En este marco, la propuesta se dividió en dos grandes modalidades: una de ellas -capacitación- constituida por talleres colectivos sobre temáticas vinculadas al ámbito comercial, en conjunto con el asesoramiento técnico en el área de arquitectura; y la otra - investigación-, donde se desarrollarán entrevistas en profundidad y entrevistas grupales a los protagonistas de la experiencia. En este punto, el equipo de investigación apuntó a ahondar conocimiento sobre los actores que desempeñan una actividad comercial a pequeña escala, bajo la modalidad comercio – familia, indagar sobre como vivencian esta dualidad, cuáles son sus características y como las desarrollan a diario; teniendo en cuenta los procesos de subjetividades, asimismo como viven la presente experiencia.

II. La dinámica del proceso

II.1. Captación de los participantes

Al inicio del proceso, autoridades y técnicos expresábamos nuestro optimismo en la apertura de las inscripciones de los participantes. En este momento se creyó pertinente utilizar como medio de difusión una conferencia de prensa por parte de referentes institucionales (Centro de Almaceneros Minoristas y Afines, Baristas del Uruguay-CAMBADU-, Centro Comercial e Industrial de Salto -CCIS-, Banco de Previsión Social BPS y Universidad de la República -UdelaR-), comunicación mediante medios gráficos y radiales, lo que fue acompañado de notas periodísticas transmitiendo la convocatoria del llamado abierto a interesados.



Este primer intento fue realmente un fracaso, no se concretó ninguna inscripción, únicamente se dio el acercamiento de una mínima cantidad de personas consultando sobre la posibilidad de asistencia crediticia o ayudas económicas.

Pasado el plazo de la convocatoria se resolvió optar por realizar una convocatoria mediante llamados telefónicos, también fracasó. Al final y como último recurso se recurrió a la visita directa a los potenciales candidatos, entendiendo que la estrategia utilizada hasta el momento no llegaba realmente a quienes debía hacerlo y de esta manera lograríamos orientarnos a nuestra población objetivo.

Es así que se comenzó el trabajo en territorio, inicialmente bajo la guía de un listado de pequeños comerciantes proporcionado por el CCIS y luego ampliando el recorrido barrial, sobre todo en las zonas cercanas a los barrios Ceibal, Cien Manzanas, Salto Nuevo, Artigas, Ingleses, Minervini y parte del barrio Cerro. Para llevar a cabo esta tarea se elaboró un folleto con la descripción básica de la propuesta, donde se incluían los objetivos, la metodología de trabajo y el programa de la actividad. Para el armado de éste se realizó una pequeña modificación en el nombre del proyecto, considerando que el original era extenso y complejo (“Proyecto de inclusión innovación en la gestión y formalización de pequeños emprendimientos de la ciudad de Salto”), por lo que fue necesario sintetizarlo en pocas palabras: “Programa para la mejora de la competitividad de los comercios/familias”.

Lo importante es que como a partir de observaciones preliminares se pudo constatar el carácter semi – informal de las unidades comerciales y sobre todo su pequeña dimensión en la mayoría de los casos. A partir de estas visitas, se pudo conformar una lista de posibles candidatos (treinta y cinco), con los cuales nos comprometimos a llamarlos el lunes siguiente para iniciar el proceso. Es fundamental mencionar que este listado estuvo fuertemente integrado por comerciantes de los barrios Ceibal y Salto Nuevo, zonas en las que mayormente se presentaron los interesados.

II.2. Realización de los Talleres

Taller uno

La primera reunión se desarrolló en un aula de la Sede Salto del CENUR del Litoral Norte, concurriendo a esa instancia doce participantes. Se inicia el programa con los concurrentes de la siguiente manera: primeramente dimos la presentación de los técnicos presentes (Alejandro, Angelina y Marisabina) y solicitamos a ellos que dieran una pequeña presentación mencionando nombre, rubro de actividad y zona de la ciudad donde la desarrollan; con el fin de mejora de la competitividad de los comercios/familias”.

Luego de esto, presentamos la propuesta con las salvedades hechas anteriormente y justificando la presencia de las instituciones promotoras del evento; destacando que si bien la propuesta fue originada por la UdelaR, los demás organismos mencionados también forman parte de la actividad, enfatizando al CCIS como organización abierta a las inquietudes de los comerciantes en el territorio y al BPS como organización financiadora. Posteriormente se comentó sobre los tópicos a trabajar en las próximas reuniones, resaltando que nuestra prioridad era que los actores participantes sean los mayores beneficiados de esta propuesta por lo que seríamos flexibles en incorporar otros aspectos no establecidos en los ejes de trabajo que sean de real interés para ellos. También se mencionó el asesoramiento arquitectónico que se pretendía incorporar en esta propuesta, además del seguimiento cualitativo que se realizaría mediante entrevistas con cada uno de ellos en su lugar de trabajo. Los participantes escucharon atentamente y empezaron a participar animadamente, logrando generar con el transcurso de la reunión un dialogo fluido y de interés compartido entre los participantes.



Surgieron diferentes temas entre los que podemos mencionar: regímenes actuales de formalización en BPS y DGI (mencionaron aquí muchos de ellos que al momento de formalizar sus comercios no contaban con la información necesaria y en algunas situaciones tampoco se vieron respaldados por los funcionarios respectivos de estos organismos quienes los enviaban de un lado al otro sin brindar un asesoramiento certero); problemas con los proveedores (en este ítem se expresó en reiteradas ocasiones que muchas veces los proveedores no tenían en cuenta los pequeños comerciantes, estableciendo requisitos de compra elevados para su actividad); líneas de financiamiento (sobre esto se planteó un pequeño debate en torno a las fuentes de financiación existentes y accesibles para ellos, mientras tanto varios de los participantes plantearon no tener conocimiento sobre esto); entre otras temáticas. El intercambio fue animado y participativo, agradecían permanentemente la atención y que se tenía en cuenta esta realidad.

Se trabajó también en esta reunión la necesidad de desmitificar el concepto de informalidad, el concepto de ilegalidad, objetivándolas como una realidad existente que no corresponde sea ignorada por las instituciones. Consideramos que este punto fue central para entrar al interior de los comercios/familias allí representados, en la medida de que muchos de ellos están en condiciones de semi formalización y muchos también venden mercadería de origen desconocido.

Taller dos

En la segunda instancia colectiva, orientada al diálogo sobre Administración Básica y Ley de Inclusión Financiera, permanecieron los mismos participantes que la jornada anterior, con la salvedad de unos pocos ausentes y de la incorporación de una nueva compañera, quien aún no tiene en funcionamiento su actividad comercial (rubro vestimenta y publicidad), sino que está en la etapa previa de asesoramiento y evaluación.

Antes de iniciar este primer encuentro de fortalecimiento, los participantes comenzaron a intercambiar sus números de contactos telefónicos con el fin de entablar vínculos y mantener el diálogo. Se mostraron interesados por los organismos y programas de crédito disponible para pequeños comerciantes, intercambiaron información y posteriormente se dio inicio a la presentación. Permanentemente los comerciantes realizaron aportes e intercambios sobre el tema, puntualmente comentaron experiencias del trabajo con bancos, apertura de cuentas para tarjetas, manifestando dificultades para cubrir los mínimos solicitados por los organismos bancarios e incluso para contar con el capital inicial para operar con las tarjetas.

Durante este taller también se discutió sobre los monotributistas, cuestionándose si éstos pueden operar con el Programa Tarjeta Uruguay Social del Ministerio de Desarrollo Social. Se dialogó sobre los beneficios y las dificultades de trabajar con los sistemas financieros de “pos”. Expresan que los beneficiarios del programa Tarjeta Uruguay Social (TUS) muchas veces manipulan esta prestación, piden descuentos, entrega de dinero en efectivo y demás. Se visualiza que con respecto a los “pos” los participantes cuentan con limitada información, mostrando en general una escasa disposición, lo ven como algo caro y complejo, transmitiéndose esto de alguna manera en dudas, riesgos inciertos “no tenemos que cambiarnos a pequeña empresa u otra, si lo que nos dan por un lado nos sacan por el otro no está bien”. Este modelo supone contar con inversión en máquinas, ya sea arrendándolas o adquiriéndolas; además de las demoras en el servicio de mantenimiento. Surgen experiencias de situaciones vividas en BPS y DGI frente a las regularizaciones, el pasaje de monotributista a mediana empresa, la problemática de trabajar con tarjetas, las complicaciones de tramitar tanto el arrendamiento de la terminal “pos” como los acuerdos con las instituciones financieras.

Se percibe algo particular en el grupo: entre ellos mismos se sacan dudas que van surgiendo entorno a diferentes temáticas, especialmente en cuanto a los préstamos, las exigencias requeridas y demás



aspectos vinculados. Siempre demostrando cierta disposición negativa frente a los requisitos de brindar información y garantías tanto reales como personales.

Se plantean los diferentes organismos y programas a los cuales se puede consultar por préstamos de dinero y se explican las particularidades de cada una de ellas, brindando también los respectivos contactos telefónicos y digitales.

Los participantes escuchan con atención lo que se plantea de esta temática, comentando seguidamente sobre sus apreciaciones de las tasas de intereses en los diferentes organismos y las experiencias vividas. La técnica también presentó aspectos de administración básica para ahorrar, planificar e invertir en la actividad comercial.

Se plantea en reiteradas oportunidades desde los participantes la idea de “riesgo” frente a una posible inversión en la actividad comercial. Se destacó la sección verdulería, donde identificaron numerosas dificultades de trabajar con la mercadería, mientras que desde otras voces se plantearon posibles soluciones al problema. Se identificó a este rubro como poseedor de una mercadería compleja de acuerdo a la limitada vida útil, al no tener cámara de frío (como las distribuidoras). Muchos resaltaron la buena calidad sobre el precio de compra, en definitiva, la gente selecciona buena mercadería y no barata, esto sucede incluso más allá de que el barrio sea de condiciones socioeconómicas: “Nuestros clientes nos dicen “nosotros somos pobres pero delicados”, y a esto debemos responder como comerciantes”.

Es importante señalar el intercambio permanente que se dio entre los participantes (muchas veces hasta desordenado) sobre diferentes cuestiones que despertaron el interés, incluso sobre temas extras a los planteados. Varios de los comerciantes hicieron hincapié en la suba de los precios de la mercadería en general, lo que ha implicado un aumento importante en la inversión que se realiza. Se intentó reflexionar esto en función de la ganancia que se genera, llegando a concluir que la ganancia es la misma. Se planteó cual es la dinámica de inversión, cual es la prioridad, se manifiesta que la elección se hace de acuerdo a que es lo que demanda los clientes. Se menciona que el mercado hoy es mas cambiante que antes, surgen productos nuevos de manera permanente, además esto es rotativo “lo que hoy está de moda y todo el mundo te lo pide, mañana ya no”. La mayoría coincide en esta situación, parece ser una realidad homogénea. También se expresó que en algunos productos (ejemplo el queso) prefieren pagar un precio más elevado y vender mejor calidad, los clientes también lo prefieren así. También se observan que cada comerciante mantiene con el cliente una dinámica distinta, ejemplo hay quienes dejan tocar la mercadería y hay quienes no. Establecen que los límites los marca el almacenero y la gente se ajusta a eso.

De acuerdo a lo planteado se puede decir que cada uno realiza un estudio de mercado para decidir sobre lo que se invierte, lo hacen en base a la experiencia. Identifican a los menores del barrio como la población que mas demanda, solicitan la mercadería que sale en la propaganda en la tele al día siguiente de haber salido la publicidad.

Hay quienes expresaron el rechazo sobre la posibilidad de entablar en el comercio vínculo contractual con personas externas (empleados) a la familia por las dificultades que esto genera, sin embargo muchos de ellos plantean que tienen el apoyo de familiares: hijos, esposos, y otros. Incluso se menciona que muchas veces los referentes comerciales entregan un salario a sus hijos por la ayuda que de ellos reciben. Surgió el tema del horario que implica la actividad comercial, perciben que están prácticamente la mayor parte de las horas del día a disposición del emprendimiento, más allá de esto visualizan la necesidad de tener un espacio fuera de esta actividad, entienden que es imprescindible para una buena calidad de vida. Algunos de ellos manifestaron que sus hijos plantean no tener interés en continuar con esta actividad a largo plazo, lo ven como algo “no deseado” ya que ven que sus padres no pueden participar de distintas actividades que realizan normalmente los padres de sus pares,



ejemplo fiestas en escuela. Todos compartieron que el comercio requiere mucho tiempo y que son “esclavos” de él. En cambio, uno de los participantes sostiene que mantiene que su familia está comenzando la tercera generación de comerciantes por elección personal.

Taller 3

El tercer taller fue llevado a cabo por una docente de CAMBADU, quien expresó que el objetivo del mismo consistía en que los participantes puedan plantear sus dudas, necesidades, inquietudes en el tema de marketing; destacando la importancia de esta área en el desarrollo de toda actividad comercial. Aquí se intentó que los participantes puedan incorporar herramientas que estén a su alcance y que resulten creativas para que puedan aplicarlas en sus respectivos negocios.

Frente a las expectativas del taller, los comerciantes plantearon el interés por recibir capacitación sobre cuestiones referidas al marketing ya que lo que hacen es en base a la experiencia y no a conocimiento específico.

En ese sentido se definió marketing como un proceso mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros, obteniendo a cambio un monto de dinero. En base a esto, se hizo hincapié en la idea de “necesidad”: la gente necesita cosas; y el “valor”: a la gente le debemos vender lo que necesita, el valor lo hace por ejemplo la atención al cliente, fundamental en la actividad comercial. La docente identificó como fortaleza de los pequeños comerciantes, con respecto a las grandes cadenas de comercios, la posibilidad que éstos presentan para entablar una relación directa con el cliente, manteniendo un contacto prácticamente diario, estableciendo un vínculo personal, una cercanía fundamental para mantener la relación cliente-vendedor. En los grandes comercios esto no sucede, caracterizándolo como un “comercio frío”, donde la amplitud y la rotación frecuente de personal marcan una cierta distancia en esta relación. Se expresó que incorporar conocimientos sobre marketing es importante para entender las necesidades del cliente y saber cómo satisfacerlas. Escuchando al cliente yo como comerciante, se lo que tengo, y mediante estrategias de marketing adopto estrategias para poder realizar la venta de una manera particular, diferenciándome de la competencia, que puede ser en este caso el comercio del barrio vecino o la cadena de supermercado. Se valoró positivamente la existencia de la competencia ya que provoca muchas veces el crecimiento del comercio. Se continuó resaltando las ventajas y debilidades de los grandes comercios con respecto a los pequeños, se menciona que en éste último el cliente se dirige a comprar lo que necesita y se retira, sin embargo en el supermercado requiere disponer de más tiempo. También se manifiesta la diferencia de precios que mantienen. Se resaltó la importancia que adquiere la calidad de la atención al público en la actividad comercial, indicando que se debe mantener una buena atención para captar el desde del cliente de volver a comprar en mi comercio.

La docente sostuvo que para diferenciarse los comerciantes deben posicionarse en la cabeza del cliente, para detectar lo que necesitan.

Entre los participantes se dio un intercambio sobre estrategias de marketing que se emplean cotidianamente en la actividad, percibiéndose que muchas veces éstas acciones se ejecutan sin ser catalogadas bajo este rótulo, sino que se dan de manera “naturalizada” sin reflexionar si constituye o no una técnica de marketing. En relación a esto, un comerciante expresó que todos los fines de año regalan en su comercio a los mejores clientes (por lo general aquellos que compran mediante factura y son buenos pagadores durante el año) una canasta navideña. En esta misma línea se mencionaron estrategias como entrega de almanaques, pan dulce, imanes para heladera, tarjetas específicas para días especiales, y otras similares. Se destacó que “a todos nos gustan que nos regalen algo”, por más sencillo que sea, seguramente esto marcará el diferencial en el cliente cuando deba optar por ir a un comercio o al otro.



Se mencionó además que los niños/as en la actualidad constituyen una figura clave en la familia en la decisión de que productos comprar, los niños/as deciden qué cosas eligen y también exigen a sus padres/madres la adquisición de determinadas marcas. Se sostuvo que una buena estrategia sería prepararse con estas herramientas para las épocas de zafra, con esto hace referencia a el día del padre, de la madre, de los abuelos, de la maestra, entre otros.

Un aspecto importante es la selección que el comerciante debe realizar en los clientes con los cuales trabajar empleando estas estrategias, identificando a los más prolijos en el tema del pago, ya que esto será fundamental en la ganancia del comercio. También se dialogó sobre el “valor” que adquiere el cliente al dirigirse a comprar en determinado comercio, lo elige porque el almacenero le pregunta por su hijo que paso de clase, por el padre que estaba enfermo, y otras cuestiones vinculadas a su vida personal que hacen que el cliente valore la atención de este comerciante y vuelva a comprar allí, quizás muchas veces la próxima vez sin mirar el precio que se marca a la mercadería que adquiera. Durante el taller se expresó que los comerciantes se encuentran dentro de un mercado donde se mueven los clientes, por esto es que se deben identificar diferentes segmentos de mercado: actual (clientes que ya tienen), potencial (personas que hoy tal vez no son clientes pero quizás pueden llegar a hacerlo), objetivo (clientes a los que deseo llegar). Tener esta información clara, permite al comerciante desarrollar estrategias de venta adecuadas, dirigidas específicamente a los clientes que deseo.

Con esto quedó reflejado que estas estrategias no solo la pueden desarrollar las grandes empresas, sino también las pueden implementar las pequeñas unidades comerciales. No se necesita grandes sumas de dinero para esto, sino que solo es necesario realizar un diagnóstico de acuerdo a una variable particular. Se puede realizar en función a las zonas geográficas (estudiar a que zonas del barrio que se está llegando y a cuales no, tratando de entender porque no se llega a determinadas zonas y que se puede hacer para comenzar a llegar), al sector socioeconómico, al rango etario y el género. Estos indicadores van a permitir categorizar a los clientes y adoptar estrategias de marketing acordes que permitirán garantizar el éxito en las ventas.

Se mencionó además que no se debe dejar de tener en cuenta cuales son los movimientos que realiza la competencia, para así implementar estrategias propias que permitan la diferenciación.

Se debe tener una escucha permanente al cliente, si los clientes se quejan de manera reiterada sobre un precio o una determinada cosa, debemos tenerla en cuenta porque por algo es, quizás yo como comerciante me estoy equivocando y no me estoy dando cuenta.

Se planteó también que existen factores externos que pueden influir positiva o negativamente en la actividad comercial diaria, estos factores pueden ser políticos o económicos, a nivel nacional o internacional, y yo como comerciante debe estar preparado para esto, ser flexibles y aprovechar las oportunidades que se presentan; intentando anticiparme y que nada me sorprenda. Se mencionó también la posibilidad de implementar estrategias colectivas, la capacidad de generar en momentos puntuales una asociación con los demás colegas del barrio para captar clientes de otras zonas; si bien esto no resulta fácil de implementar, si se logra, puede llegar a ser muy productivo.

También durante la reunión se dialogó sobre la investigación de mercado, acción que todos los comercios la pueden realizar de manera sencilla, preguntando a los clientes que productos requieren, con qué características lo necesitan, y evaluar a que proveedores conviene adquirirlo. Se volvió a plantear la importancia de abrir la cabeza, salir de las cuatro paredes del local comercial. Hay muchas cosas para hacer y las cuales pueden funcionar, esto requiere indagar, investigar observar el entorno. La docente propuso que cada uno elabore un listado con las estrategias que pueden adoptar, establecer ideas; y luego a medida de que pasa el tiempo se van implementando las que resultan viables.



Se trabajó sobre la identificación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ésta permite diagnosticar cual es la situación actual del comercio y prever acciones futuras de manera planificada. Se habló sobre el consumidor (cliente), indicando que todos los consumidores cuando nos dirigimos a comprar pasamos por diferentes roles: iniciador (sugiere la idea), influyente (ofrece opiniones que influye en la decisión), decisor (quien decide), comprador (quien abona) y usuario (quien utiliza el producto adquirido). Puede suceder que una misma persona cumpla todos estos roles, o puede suceder que éstos sean ocupados por varias personas. Frente a esto, se ubicó a la mujer como un actor clave en el consumidor final, ya que muchas veces es quien está a cargo de las compras del hogar. Se plantearon otras estrategias de marketing que los participantes emplean en sus comercios, ejemplo armar un pack de limpieza a un precio relativamente bajo pero que implica una ganancia de todos modos y llama mucho la atención de los clientes, quienes terminan adquiriéndolo. Con respecto a la competencia se la cataloga de la siguiente manera: competencia directa (comercio que vende lo mismo que yo), indirecta (comercio a mayor escala, ejemplo Ta-Ta) y sustitutos (no vende exactamente los mismo productos pero algunos si, ejemplo 24 hrs.). Se debe conocer a la competencia para poder establecer una diferenciación con ellos, a esto se lo puede hacer mediante: publicidad, precios, atención al cliente, el diseño del espacio. Finalmente se presenta la definición de las “4 P” en estrategias de marketing: Producto (todo lo que ofrecemos son productos, dentro de esto se encuentra también el servicio con el que se brinda), Precio (lo que se paga por un producto o servicio, se destaca aquí que el pequeño comerciante tiene mayor cintura para marcar los precios), Plaza (distribución, como llega el producto, los pequeños comerciantes serían los minoristas, quienes se encuentran más próximos al consumidor final) y Publicidad (se resalta aquí que hoy por hoy la publicidad más exitosa se mueve en las redes sociales y en los celulares). Se planteó la necesidad de la evaluación, es decir, evaluar todo lo que hacen, ser críticos y ver si sirvió o no. Muchas de las cosas que se implementan en la actividad comercial parten del ensayo y error, es la única manera de avanzar, se menciona que no deben tener miedo de hacerlo.

En líneas generales se puede decir que en esta instancia los comerciantes se mostraron interesados en la propuesta planteada, manifestando interés en los elementos de marketing sugeridos y percibiendo que varios de éstos ya eran empleados en algunas oportunidades por ellos.

Taller cuatro

El cuarto taller temático fue protagonizado por dos técnicos de DGI y un funcionario de BPS. Desde la Dirección General de Impositiva se realizó una breve presentación sobre las diferentes modalidades de contribuciones según las características de cada actividad comercial, detallando las ventajas y particularidades de cada una de ellas; además del procedimiento y documentos a presentar para realizar el registro en este organismo. También se mencionaron los beneficios con los que se cuenta al iniciar el proceso de formalización bajo la modalidad de IVA Mínimo o Pequeña Empresa, en dónde el primer año civil se paga el 50% , en el segundo año el 75% , comenzando recién el tercer año a abonar el 100%

Una de las alternativas que planteó para esta situación de cambio de categoría (monotributista a pequeña empresa) la técnica económica presente (docente de la UdelaR) es dar de baja la empresa e inscribirla a nombre de otro de los integrantes del núcleo familiar y comenzar un registro nuevo. Si bien el técnico de DGI mencionó que ésta es una sugerencia que no la deben brindar ellos, destacó que está dentro de las soluciones legales existentes.

Dentro de los requisitos existentes para la inscripción en este organismo se destacó la existencia de “Empresa en el día”, ubicada en el mismo local que DGI donde se encargan de realizar los trámites de asesorar para la apertura de un nuevo negocio. La técnica de la UdelaR resaltó que los plazos de



inscripción son prorrateadas, los montos anuales que se calculan para las diferentes modalidades se comienzan a contar desde el mes del registro de manera porcentual. Los funcionarios de DGI se despiden y quedan a las órdenes para lo que necesiten, retirándose de la actividad.

El representante de BPS, por su parte, comenzó el taller estableciendo cuales son los diferentes actores que abarca el Banco Previsión, transmitiendo la idea de la amplitud que comprende este organismo en la Seguridad Social y que no se limita exclusivamente a los aportes jubilatorios, sino que es un gran sistema de protección del Estado. También se detalló la diversidad de cajas de aportes que existen. Se distribuyó en librito con las temáticas que comprende este Banco, mencionando también que éste fue distribuido en las Escuelas Públicas del país.

Se establecieron los principios de la Seguridad Social: Solidaridad (redistribuir la riqueza con justicia social, solidarios intergeneracional e intrageneracional), Universalidad (cubrir a todas las personas y todas las contingencias, diferentes riesgos que se puedan dar), Igualdad de trato (mismo servicio a todas las personas, sin ningún tipo de discriminación), Obligatoriedad (todas las personas deben estar incluidas en el sistema), Administración democrática (sistema de representación totalitaria: trabajadores, empresarios y jubilados), Responsabilidad de Estado (el Estado tiene el deber de incluir a todos de acuerdo a sus características, tratando de facilitar el acceso).

Se plantearon los objetivos con los cuales se origina el Banco, cuál es su misión y visión. Se transmitió que la protección es integral, la tiene la propia persona que realiza el aporte pero también sus familiares, en todos los momentos de la vida, desde el nacimiento hasta el fallecimiento, cubriendo todos los riesgos que pueden suceder en este transcurso.

Las prestaciones sociales cubren a todas las personas que se encuentren en el sistema, en todas las etapas de su vida y frente a todos los riesgos. También se mencionó que actualmente se incluye a la relación de concubinato, más allá de que las personas no mantengan un vínculo matrimonial legal.

Dentro de las prestaciones sociales también se hizo alusión a los beneficios habitacionales que se ofrecen a las personas, sobre todo a jubilados y pensionistas cumpliendo determinados requisitos de acceso. Se incluyó al Turismo Social dentro de este sistema de prestaciones.

Se volvió a hacer hincapié en lo abarcativo e integral que es el Banco, y la importancia de estar dentro del sistema.

Se expresó que la idea es facilitar los trámites, generar facilidad de acceso mediante sistema de horas de atención, trámites y consultas online con respuestas prácticamente automáticas, y mecanismos similares. BPS está logrando intervenir rápidamente en los evasores, tratando de llegar a ellos y buscar con ellos una alternativa de pago para lograr que no se desvinculen del sistema. Actualmente se está implementando sobre las intervenciones inteligentes, es decir, llegar a aquellos que presentan datos de aportes dudosos frente a la realidad que presentan.

Se mencionó que los participantes que están aportando, lo hacen a la caja de Industria y Comercio. Se aclaró sobre las confusiones que se pueden dar en los aportes de BPS; indicando que muchas veces las personas piensan que están aportando en este impuesto solo porque aparece en el recibo pero en realidad no lo están haciendo, solo lo hacen si el ingreso supera los veinticuatro mil pesos. El lema que transmite BPS y con el que finaliza la presentación es "*Estamos trabajando para una seguridad social más justa y solidaria*". En relación a esto, se mencionaron los riesgos que se mantienen que nos encontramos en la actividad laboral de manera no regularizada, y más aún si contamos con personas a cargo. Los riesgos de una futura denuncia o inspección que capte la actividad regular son eminentes y los montos exigidos son muy elevados en relación al monto que debería aportar si hay un registro formal en tiempo y forma adecuado.



Se marcó fin a la actividad quedando a disposición de responder consultas en la oficina correspondiente e informando sobre la existencia de la web del organismo donde encuentran toda la información requerida y donde también se pueden realizar consultas.

Taller cinco. Jornada de cierre y evaluación

Para dar cierre al ciclo de talleres, se realizó un encuentro en una de las salas del local del Centro Comercial e Industrial de Salto, se llevó a cabo una jornada donde estuvieron presentes técnicos del equipo de trabajo, doce comerciantes participantes del proceso, gerente del Centro Comercial e Industrial de Salto, técnico de República Microfinanzas S. A, así como también un funcionario y la gerente de BPS.

Una de las integrantes del equipo de trabajo, Marisabina Minteguiaga, realizó una pequeña presentación donde se pretendió sistematizar la propuesta implementada. Se planteó cual fue el origen del proyecto y cuáles fueron los objetivos (generales y específicos) que lo guiaron. Se explicitaron también los principales ejes teóricos que orientan el trabajo, reafirmando que la concepción de comercio-familia constituye algo más que un ente empresarial, no son meras organizaciones socioeconómicas que albergan únicamente el interés por el dinero, sino que además conforman un modelo de vida para las familias titulares. De esta manera se deja de lado el aspecto puramente económico, si bien es importante, no domina toda la racionalidad. Luego se plantearon los principales lineamientos que fueron surgiendo en el transcurso de las semanas de trabajo, destacándose la dinámica de ingresos que los caracteriza; las jornadas extensas de trabajo; la visión que presentan ante las entidades financieras, las posibilidades de riesgo que identifican ante una oportunidad de inversión; la valorización positiva de la política nacional del “cero kilo”; la valorización observa negativa la presencia del “bagashopping” en el territorio; el rechazo a la contratación de personas externas a la familia en la actividad comercial: “empleados”; entre otros.

Luego de esta presentación comenzó el intercambio por parte de los comerciantes hacia el representante del CCIS planteando el posicionamiento de determinadas distribuidoras frente a los pequeños comercios, en las que ellos se sienten perjudicados. Frente a esto, desde el CCIS se mencionó que existe una normativa por parte de DGI que le exigen a los proveedores solo vender con RUT, tratando de reflejar que muchas veces este es el motivo por el cual no se hacen más ventas por importes bajos. En este escenario cada empresa proveedora estableció un monto de venta mínimo. Se destaca aquí el papel que juega el CCIS como espacio de negociación para este tipo de problemáticas. Desde esta organización se estableció que desde hace mucho tiempo mantiene el interés de acercarse a los pequeños comerciantes, expresando que el minorista se convierte en la prioridad para ellos, siendo fundamental conocer cuáles son sus realidades, que estrategias y acciones se pueden definir para contribuir con ellos.

Posteriormente el referente de esta gremial consultó a los participantes que entienden ellos por Centro Comercial; ante esta interrogante se expresa la idea vinculada a “gremial de comerciantes”, “comercios agrupados del centro”, “institución cuyo fin es controlar a los comercios”, etc. Se planteó nuevamente la noción de “desconocimiento” frente a determinadas cuestiones referidas a la actividad comercial, sobre todo a aspectos de DGI. Se considera injusto que se fiscalice y se apliquen multas sobre cuestiones sobre las que no fueron debidamente informadas; entendiéndose que esto impulsa a la actividad informal. También se planteó falta de voluntad y disposición de determinados funcionarios para expresar el funcionamiento del rubro comercial.

Se resaltó desde los propios participantes la importancia del asociativismo para plantear este tipo de situaciones, considerando que si se expresa de manera conjunta tendrá un impacto mayor.



Se hizo hincapié en que el CCIS no es del Estado, sino de los comerciantes que se agrupan en este trabajo, y que continuamente se está trabajando para paliar este tipo de situaciones; la cuestión está en que muchas veces desconocen las realidades de los comercios pequeños. Desde esta organización se plantearon distintos programas y planes que se encuentran implementadas desde el Centro, y como pueden articularse a ellas en el CCIS.

Tanto los comerciantes presentes como el referente del CCIS, coincidieron en ampliar la oferta de las empresas pos para mejorar los servicios y la calidad de éste, así como también la necesidad de disminuir los costos de acceso a éste servicio de venta.

Tal como se mencionó, de esta instancia también participó una técnica del programa de República Microfinanzas del BROU presentando la propuesta. Se trabaja a la inversa de los apoyos financieros, se trabaja junto al emprendedor para proyectar en que se invertirá, se trabaja con el negocio pero también con la familia, se lo toma como un todo único para una proyección conjunta. En función a esto se calcula el súper hábit que se genera en cada unidad económica para determinar así el monto de la cuota del crédito, en caso de no existir super hábit se recomienda no tomar el financiamiento. También presenta determinados requisitos de acceso, uno de ellos es el clearing. La idea es apoyar al comerciante que presenta un cumplimiento financiero regularizado. Se solicita un informe del banco central para evaluar en qué nivel de pagador se ubica la persona que solicita el dinero. Este dinero puede ser destinado para la adquisición de capital de trabajo (mercadería, materia prima, aguinaldo, BPS, DGI; y todos aquellos elementos que puedan ser aprovechados en la actividad desarrollada) e inversión (maquinaria, refacción del local).

Finalmente, se realizó una pequeña devolución a cargo del responsable del proyecto desde la UdelaR, agradeciendo por la apertura de los participantes, apoyando la continuidad de la propuesta e invitándolos a seguir participando de estas instancias; resaltando la importancia que tiene esta población objetivo para la UdelaR.

Sobre el final de la jornada de cierre los comerciantes citan a una reunión consitutiva de la asociación que los congrege gremialmente, concretándose las semanas siguientes.

Asesoramiento técnico de arquitectura

La presencia del técnico del área de arquitectura en dicha propuesta se sustenta en la incorporación de aportes, recomendaciones y sugerencias a los comerciantes de manera individualizada sobre cuestiones referidas a la infraestructura de los respectivos locales donde desarrollan la actividad comercial. De esta manera se intentó que los comerciantes participantes de la propuesta contaran con herramientas que contribuyan a la mejora en la distribución del espacio con el que disponen; así como también en los casos que así lo ameritaron; desplegar un asesoramiento técnico de alto insumo para realizar modificaciones edilicias en el local comercial.

En cada una de las situaciones ellos expresaron cuales eran sus planes a corto plazo, siendo en la mayoría realizar mejoras y modificar al menos algo de la estructura actual del local. En uno de los casos concretamente, donde el local no es de su propiedad sino alquilado, la comerciante pretendía colocar nueva señalética en el frente y mejorar su fachada mediante una nueva pintura, incluso había negociado con el dueño que se podría arreglar el techo del local a cambio de unos meses de su alquiler. En el resto de los casos, se pretendía realizar un nuevo local en el predio frente a sus viviendas, a los efectos de poder generar independencia entre el comercio y el núcleo familiar.

De alguna manera entienden que aislar la infraestructura del comercio, proporcionará mayor autonomía con respecto a su lugar familiar. Incluso muchas veces porque el propio comercio les quitaba espacio de su vivienda y esto estaba comenzando a afectar la dinámica familiar por la cantidad de integrantes. El resto de los casos, sin la proyección de realizar un nuevo local simplemente

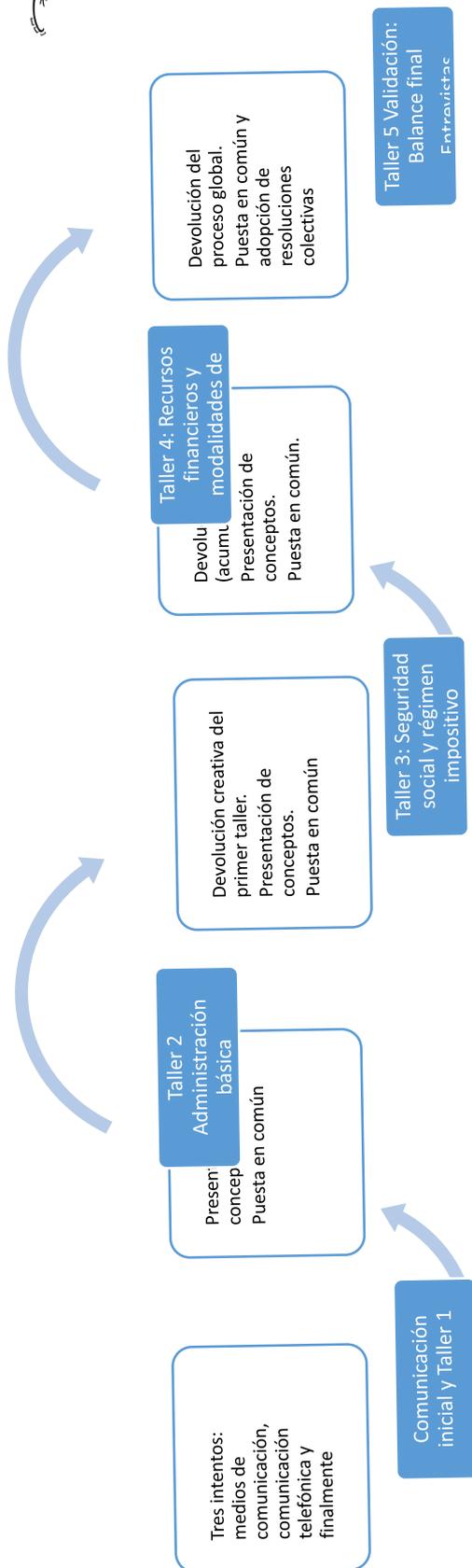


VII Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales
Migración, diversidad e interculturalidad:
Desafíos para la investigación social en América latina

apuntaban a modificarlo mediante mejoras en la estructura actual, en cuanto a refacción de pisos, techos, estado de algunas de las paredes, entre otras.

Cabe mencionar aquí que gran parte de los actores para poder ejecutar estas propuestas deberán recurrir a entidades financieras. Algunos de ellos ya estaban manejando la posibilidad y habían realizado averiguaciones al respecto, mientras que otros solo lo manejan al tema como una “proyección” futura sin datos e ideas concretas.

III. Diagrama del proceso:



IV. Construcción de agendas municipales de cultura



IV.1. Descripción y desarrollo de la metodología

La metodología que se propone para la construcción de las AMC se plantea apoyar un proceso de formación y de cambio social, democrático y reflexivo en cuanto a que ni participantes ni facilitadores salen indemnes del mismo, buscando la transformación de la realidad mediante iniciativas de alto contenido social y posibilidades de sustentabilidad de acuerdo a la apropiación de los involucrados sobre el proceso y sus resultados.

La **metodología participativa** para la elaboración de AMC contiene una **negociación inicial**, la generación de un **autodiagnóstico** desde las concepciones de los involucrados respecto a sus problemas, el consenso sobre un **horizonte** deseado orientando un **plan de acción** elaborado entre todos, un proyecto concreto incluido en el mismo que permita la ejecución de los fondos para 2019 y una **validación** de cada Agenda municipal de cultura. En términos prácticos, las etapas se traducen en: comunicación con las autoridades municipales preparatoria de los talleres; tres talleres de diagnóstico y planificación participativa; y un taller de validación de cada AMC.

El componente de **capacitación**, en sus instancias **presencial** al inicio de cada uno de los tres primeros talleres y **virtual**, complementa el desarrollo de capacidades mediante la profundización en temas claves para la gestión cultural y políticas culturales locales, a partir de la propuesta que se desarrolla en el apartado 3.4

En base al desarrollo de cada proceso AMC y los insumos generados en cada instancia del mismo, se **sistematizará el proceso de cada municipio** y se hará una **sistematización global**.

Asimismo, se asignarán tiempos de trabajo para los distintos niveles de coordinación que requiere la propuesta: coordinación interna del equipo con intercambios periódicos; coordinación con los Concejos Municipales; con los técnicos territoriales de Uruguay Integra; y con la coordinación de AMC de Uruguay Integra.

La **secuencia** de contenidos y técnicas a utilizar en los talleres -3 talleres de diagnóstico y construcción participativa de la AMC y 1 taller de validación final- se presenta y diagrama a continuación, y se describe en detalle en el anexo A.

IV.2. La secuencia metodológica en la práctica

En los talleres se trabajará en el perfil cultural de las localidades, sus rasgos identitarios y valores sostenidos, mapeo de actores, recursos, formas de coordinación e infraestructuras, como insumos para una estrategia de trabajo articulado en torno a la AMC que tenga en cuenta un sistema de actores culturales del Municipio. Posteriormente, una discusión y consenso sobre orientaciones y valores de la Agenda, y definición acordada sobre los principales ejes de acción, un análisis de potencialidades y restricciones en relación con esos ejes para acordar los elementos constitutivos de cada Agenda Municipal de Cultura (delimitación de objetivos y componentes de la agenda, identificación de responsables, de recursos necesarios y mecanismos de seguimiento, y calendarización de actividades).

Comunicación inicial



Dirigida a promover el involucramiento y liderazgo eficaz de las autoridades locales y equipos municipales en el proceso de AMC.

Sobre la base de que desde Uruguay Integra se ha presentado la propuesta general a cada uno de los Concejos Municipales que construirán sus Agendas, el equipo técnico de CLAEH se comunicará vía telefónica con los referentes municipales en cada caso, a efectos de detallar la propuesta de trabajo, conocer las expectativas y orientaciones de las autoridades locales respecto a la AMC y qué recursos podrían a disposición, y acordar asuntos al servicio de la concreción de las actividades participativas con amplia participación ciudadana. Entre estos asuntos, se acordarán contrapartes de los/as talleristas para el relevamiento de infraestructuras culturales que apoyará la identificación de recursos locales en el primer taller participativo.

Taller participativo 1

Centrado en la socialización del gran objetivo de los talleres participativos (construcción AMC) y la visión general de Agenda Municipal de Cultura.

Al inicio se presentarán conceptos básicos sobre cultura y luego se trabajará en visibilizar los principales aspectos de la cultura local, su realidad y sus actores y analizar las relaciones entre actores de la cultura a nivel local. Se incluirá la perspectiva de género en cada taller, como muestran las dinámicas adjuntas. En particular, en este taller, en la dinámica de línea de tiempo se incluye la pregunta guía: ¿identifican en la historia del municipio mujeres que hayan sido relevantes?; y en la dinámica de identificación de actores de la cultura local: Entre los actores que intervienen o impulsan la cultura del municipio, ¿identifican mujeres? (individual o colectivamente).

Taller participativo 2

En los primeros minutos, se presentarán conceptos sobre diagnóstico y planificación cultural.

Luego se repasarán los resultados consolidados del taller 1 mediante devolución creativa.

A continuación, se discutirá la estrategia, los valores y principales ejes de la Agenda, y se analizarán las potencialidades y restricciones de los ejes priorizados.

Taller participativo 3

Al inicio, se presentarán conceptos básicos sobre proyectos, planes y programas culturales.

Luego, talleristas repasarán los resultados consolidados de los talleres anteriores y presentarán un ejercicio de transformación de los ejes priorizados en objetivos hacia un plan de acción para ajustes y acuerdo colectivo sobre objetivos.

A partir de éstos, se acordarán y programarán las acciones para el desarrollo de los ejes de la agenda priorizados en términos de: objetivos, actividades, recursos, responsables y calendario de realización. Además se producirá un Plan de Acción concreto derivado de la Agenda para ejecutar en 2019.

En las dinámicas de este taller se incluyen preguntas para indagar sobre la perspectiva de género: los valores y los focos centrales de la agenda, ¿colaboran a la equidad de género?; ¿podría incorporarse alguna acción en ese sentido o no es una necesidad del municipio?

Taller de validación participativa

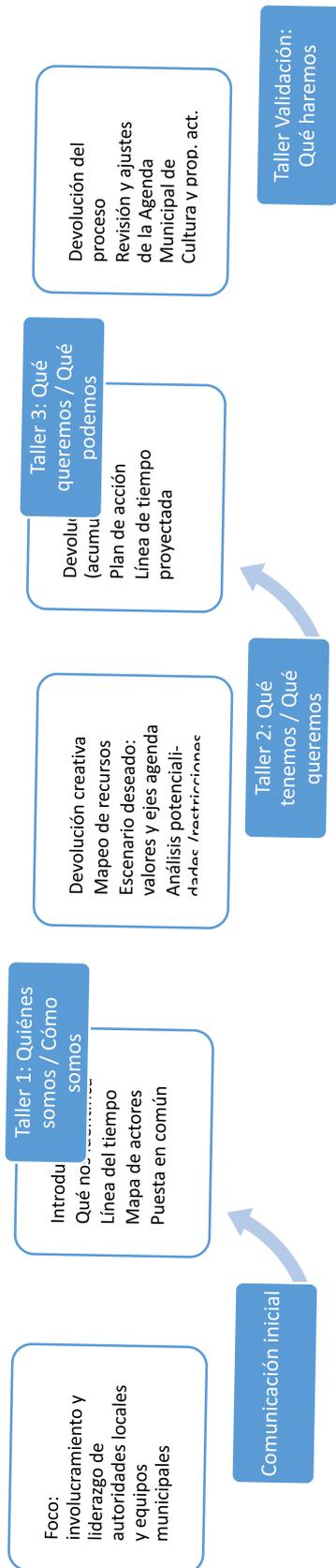
El documento borrador de AMC preparado por el equipo técnico a partir del plan emanado de los talleres participativos será enviado a los gobiernos municipales para su revisión, y posteriormente se realizará un nuevo taller participativo de validación de la Agenda.



VII Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales
Migración, diversidad e interculturalidad:
Desafíos para la investigación social en América latina

se identificarán actividades que resulten priorizadas en el plan de acción para una posterior solicitud de financiamiento a Uruguay Integra, a partir del apoyo a los Concejos Municipales de técnicos territoriales de Uruguay Integra.

V. El siguiente diagrama ilustra el recorrido de la propuesta metodológica:





VI. Comparación de las metodologías

	Pequeños comerciantes	Agendas culturales
Conceptos rectores	Construcción de actor colectivo	Desarrollo local e iap
Captación	Persona a persona	institucional
Objetivos logrados	Revalorización del sujeto y su ocupación	Diagnóstico de realidad cultural del municipio
	Adiestramiento en conocimientos técnicos para el trabajo	Participación e integración de la comunidad
	Conformación de actor social colectivo	Conformación de Agenda Municipal de Cultura
Aprendizajes	Incorporación técnica para el trabajo	Conocimiento de la técnica de la planificación participativa
Aprendizajes metodológicos	La captación personalizada	La convocatoria remota
	Necesidad de un proceso más planificado	Ventaja de planificar el uso de las técnicas
	Potenciar la sinergia de los actores y su espontaneidad	La formalización de espacios de coordinación cultural le dio sustentabilidad a la intervención
	Necesidad de preparación de todas las partes (profesores, participantes, el contexto familiar)	Tener en cuenta los espacios y su uso, como también contemplar el sustento de otros integrantes niños de la familia

En base al anterior cuadro, se puede decir que si bien se logró desarrollar la estrategia metodológica de Investigación Acción Participativa para la transformación, en pos de mejoras, en términos de construir capacidades que permitan que los sujetos partícipes crear, gestionar y proyectar su accionar en su ámbito, sea en sus establecimientos comerciales o municipios; se visualizan diferencias en el desarrollo del proceso que se vinculan estrechamente con las poblaciones partícipes, las instituciones involucradas y el impacto social. El concepto rector que guió el desarrollo de la metodología para el caso de los pequeños comerciantes es la conformación de los mismos como actores colectivos, logrando trascender su círculo



comercial individual en el barrio. A través de los talleres, el colectivo de comerciantes pudo visibilizarse como actores que comparten intereses, problemáticas, e incertidumbres de diversa índole e intercambiar en base a sus experiencias.

En el caso de las Agendas Municipales de Cultura el concepto rector que guio el proceso fue el desarrollo local, que la ciudadanía local a partir de un instrumento Participación disponible del Municipio pueda tomar para así, ser parte y de forma planificada colectiva, lograr ser capaz de identificar las necesidades locales en términos de cultura, representando a un colectivo más amplio. En el proceso de los talleres lograr diseñar objetivos y en base proyectar una serie de acciones, actividades que generen transformación a corto y mediano plazo.

Otra diferencia que se produjo fue en el proceso de captación de los sujetos partícipes, en la experiencia de los pequeños comerciantes se realizó personalmente, teniendo en cuenta una lista disponible de los comercios. En cambio en la experiencia de las agendas quedo a cargo de la Institución del Municipio, donde convoco a las Organizaciones sociales, Deportivas, Educativas, Culturales, otros, Vecinos, una invitación abierta a la comunidad local.

Con respecto a los objetivos logrados de las experiencias, se puede decir que se logró la revalorización de los pequeños comerciantes como sujetos activos, reivindicar sus demandas, su posicionamiento y ocupación. A través de los intercambios poder repensar la relación de su trabajo, con su calidad de vida. También la posibilidad de obtener capacitación técnica para poder mejorar su servicio con sus clientes y captar otros, pensar en ampliar sus escenarios posibles.

Los objetivos logrados en la experiencia de las Agendas Culturales fueron la real participación de la comunidad en los talleres realizados de forma activa y colectiva. Fue la ciudadanía implicada que identifico las potencialidades y restricciones en la localidad, en términos de recursos humanos, materiales y se conformaron posible redes de acción para el plan de acción a ejecutarse. Ellos definieron donde direccionar los recursos económicos disponible en base a el consenso y la posibilidad económica. El proceso desarrollado se materializo en una Agenda Municipal de Cultura que fue creada a partir de los procesos participativos y la moderación y capacidad de síntesis de los técnicos.

De ambas experiencias se obtuvieron a su vez aprendizajes metodológicos que permite lograr seguir reflexionando sobre estos procesos. Para el trabajo con los pequeños comerciantes la captación personalizada permitio agilizar el procedimiento ya que no dio resultado la convocatoria realizada anteriormente. Disponer de una lista con los comercios y direcciones fue de mucha utilidad, además los participantes al estar nucleados en un determinado sector y emprendimiento el escenario de búsqueda es más reducido y más específico. En base a lo realizado, se puede reflexionar sobre la necesidad de realizar un proceso más planificado. Además, si bien se logro que en las reuniones los comerciantes interactuaran e intercambiaran información en base a sus experiencias, problemáticas, no se logró que al momento de proyectar escenarios a futuro los mismos tengan ideas convergentes, sino mayormente tomaban aportes para realizar mejoras pero en sus respectivos comercios. En este sentido para futuros proyectos se debe buscar la forma de potenciar la sinergia entre los actores, ya que si bien se identifican no logran trascender en establecer lineamientos a corto y largo plazo como colectivo. Se considera pertinente también para una próxima jornada la necesidad de preparación de todas las partes involucradas en el proceso, en términos de las temáticas trabajadas para que el



intercambio sea más productivo aún organización, las jornadas fueron flexibles dependiendo de los intereses de los comerciantes, pero a su vez esto quita tiempo para poder trabajar otras temáticas.

Para el proceso de las Agendas de Cultura, la convocatoria remota por parte del Municipio genero la captación de una heterogeneidad de participantes locales que enriqueció el proceso local, los intercambios entre ellos, los encuentros y desencuentros, la capacidad de llegar a mutuos acuerdos de las las diferentes organizaciones, y comunidad alimentaron el proceso y significo una gran representatividad. Esto fue posible en cada encuentro gracias a la planificación del uso de técnicas participativas en cada encuentro y la planificación del tiempo.

La formalización de espacios de coordinación cultural le dio sustentabilidad a la intervención, también los resultados obtenidos en cada encuentro, que se presentaban en cada instancia y se ponían en cuestión con la posibilidad de modificar aseguro la satisfacción de los participes. La capacidad de establecer sinergias institucionales se visualizó. Finalmente el plan de acción a ejecutarse con los objetivos y actividades específicas con sus montos económicos determino un gran proceso colectivo.

VII. Conclusiones

- a. En base a las experiencias realizadas, se puede concluir que se percibió el interés de los participantes y la satisfacción de cada encuentro que motivo la concurrencia de los procesos. La satisfacción fue durante y después de finalizado los mismos, ya que las personas agradecían las instancias de capacitación, de intercambio, de encuentro con los demás participantes.
- b. El proceso más formalizado da más garantía sobre el producto final, este caso los municipios porque se entablan acuerdos y compromisos con los participantes para la ejecución y seguimiento de lo estimulado que se materializan pero no es tan fértil para la aparición de emergentes.
- c. El respaldo institucional dota de mayor sustentabilidad a los procesos.
- d. El acompañamiento de sesiones de entrevistas dio en los dos casos elementos interesantes para retroalimentar el proceso participativo.
- e. En ambos casos los procesos cooperaron en la integración de las comunidades y su proyección de futuro.
- f. La participación de actores externos no siempre es positivo para el proceso ya que no suelen estar imbuidos de la filosofía de participación, es el caso de los pequeños comerciantes.

Bibliografía

Barreiro, Fernando (2000). Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local.
Recuperado de
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>



Cetrulo, Ricardo (1986). Investigación acción participación: debate Carlos Rodriguez Brandao y Orlando Fals Borda. Instituto del Hombre. Montevideo.

CLAEH – SEGIB (2012) *Cohesión social en Uruguay: claves para el diseño y la gestión de políticas públicas*. CLAEH-SEGIB Montevideo.

Freire, Paulo (1970) *Pedagogía del Oprimido*. Tierra Nueva. Montevideo.

Minteguiaga, Marisabina coord (2015) *Los héroes de las 12 horas*. Banco de Previsión Social, Centro Comercial e Industrial de Salto, Universidad de la República. Salto.

Noboa, Alejandro coord (2019) *Conocer lo social III. Las metodologías emergentes*. Fundación de Cultura Universitaria. Salto.

Noboa, Alejandro (2019). Caminos de confluencias entre el pensamiento complejo y la Investigación Acción Participativa en Latinoamérica, en *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, N.º 17 Año 9, Abril – Setiembre 2019. 50-68. Argentina.

Noboa, Alejandro y Robaina, Natalie (coords) (2015) *Conocer lo social II: estrategias y análisis de datos cualitativos*. Fundación de Cultura Universitaria. Montevideo.

Noboa, Alejandro, Bisio, Natalia, Robaina, Natalie y Suárez, Mariano (2013). Participación ciudadana. La gestión pública de los Presupuestos Participativos vista desde sus protagonistas. Departamento de Ciencias Sociales Regional Norte – UdelaR. Salto

OPP – UE (2012). *Programa de capacitación en desarrollo territorial integral* (Proyecto Forte, Programa de Cohesión Social y Territorial «Uruguay Integra» OPP/UE - Área de Políticas Territoriales - CLAEH, Montevideo.

Oroño, Abel (2010). *Los municipios en marcha. La descentralización local y los desafíos de su implementación*. OPP. Friedrich Ebert Stiftung. Montevideo. Plan Cultural de Barcelona. (1998) Recuperado de: <http://www.bcn.cat/plaestrategicdecultura/castella/plan.html>

Rodríguez, José Manuel (2000) Recuperado de:
<http://www.oei.es/historico/cultura2/vmrodirguez.htm>

Rodríguez Villasante, Tomás. (2015) *Metodologías participativas. Sociopraxis para la creatividad social*. Red Cimas. Madrid.

Soto Labbé, María Paulina (2008). Recuperado de
<http://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores2007/Identificacion%20y%20medicion%20de%20necesidades%20culturales%20Maria%20Paulina%20Soto%20Labbe.pdf>



VII Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales
Migración, diversidad e interculturalidad:
Desafíos para la investigación social en América latina

Suárez Elías, Mariano (comp.) (2015) Pensar la Democracia Participativa. Departamento de Ciencias Sociales CENUR Litoral Norte – UdelaR – Sede Salto