



**A FACILITACIÓN  
DEL CAMBIO**

Gestión del cambio con  
agricultores

**Solidaridad**

# Solidaridad

## LA FACILITACIÓN DEL CAMBIO Gestión del cambio con agricultores

Carlos Hernando Isaza Ramírez  
**Autor**

Mauricio Galvis Fernández  
**Diseño y diagramación**

José Daniel Valencia Giraldo  
**Ilustración**

2013



Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported  
[http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_ES](http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_ES)

La Fundación Solidaridad es el titular de los derechos de propiedad intelectual. Autoriza la reproducción total del documento solamente con fines educativos, siempre que se conserve la integridad del mismo y se citen las organizaciones participantes. Cualquier otro uso del documento requiere autorización escrita de la Fundación Solidaridad.

Cra. 11a No. 93a-80 Ofc. 406  
Tel. +57 (1) 6236065  
Bogotá, Colombia

**[www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)**  
**[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)**

# CONTENIDO

<b>OBJETIVO</b>	<b>4</b>
<b>1 ACTIVIDAD INICIAL</b>	<b>5</b>
Ejercicio 1	5
Ejercicio 2	5
<b>2 DESARROLLO DE CONTENIDOS</b>	<b>7</b>
2.1 ¿Por qué hablar de un facilitador y no de un técnico?	7
2.2 ¿Quién es el facilitador agrícola?	9
2.3 ¿Qué competencias debe tener el facilitador agrícola?	10
2.4 Algunos principios del trabajo de facilitación con agricultores	15
2.5 El rol del facilitador en tres componentes importantes del proceso	19
<b>3 ACTIVIDAD DE APLICACIÓN</b>	<b>20</b>

## OBJETIVO

Con el desarrollo de este módulo, el facilitador agrícola podrá identificar cuál es el rol que debe asumir en el trabajo con agricultores y algunas competencias que debe desarrollar para esto.

# 1

## ACTIVIDAD INICIAL

### EJERCICIO 1

Lea una sola vez las siguientes palabras:

Casa, trabajo, sofá, copa, vino, radio, música, vacaciones, playa, navegar, bote, océano, tormenta, velas, restaurante, plato, velada.

Guarde la lista por un momento y trate de escribir la mayor cantidad de palabras que recuerde (sin ver la lista).

---

---

---

### EJERCICIO 2

Ahora, lea despacio el siguiente texto y trate de imaginarse la situación:

Usted llega a su casa cansado, después de una larga jornada de trabajo. Va y se sienta en su sofá favorito, se sirve una copa de vino y enciende la radio para escuchar su música favorita. En medio del placer que le genera la música empieza a pensar que la próxima semana sale de vacaciones, de inmediato se transporta a la playa en la que siempre ha querido estar con la persona que ama.

A esa persona le encanta navegar, lo mismo que a usted, así que deciden alquilar un bote e internarse en el océano. Deciden pasar la noche en alta mar. Desafortunadamente una tormenta se presenta de un momento a otro, las velas del bote parecen reventar; sin embargo, gracias a su pericia, logran salir airosos de esta excitante experiencia. De regreso a la playa deciden ir a cenar a un buen restaurante, usted pide su plato favorito y la velada termina de maravilla.

Ahora lea nuevamente la lista:

Casa, trabajo, sofá, copa, vino, radio, música, vacaciones, playa, navegar, bote, océano, tormenta, velas, restaurante, plato, velada.

Con base en la historia, nuevamente oculte la lista. Trate de recordar la mayor cantidad de palabras y escríbalas.

---

---

---

**1.** ¿En qué momento recordó mayor número de palabras, al responder el ejercicio 1 o al responder el ejercicio 2?

---

---

---

**2.** De acuerdo con la respuesta anterior, ¿qué cree que facilitó el proceso? (explique)

---

---

---

**3.** ¿Cómo se relaciona esta experiencia con el trabajo que usted desarrolla con los agricultores?

---

---

---

## 2

# DESARROLLO DE CONTENIDOS

En los módulos que actualmente desarrolla Solidaridad, se hace referencia al término “Facilitador del cambio”, en lugar de técnico, asistente técnico, extensionista o TA (Technical assistant), como se citaba en muchos documentos construidos anteriormente.

Al referirse a técnico, muchas veces el rol queda limitado a desarrollar contenidos o, también, suele pensarse que solo se trata de personas con formación agropecuaria. Como veremos en este módulo, es necesario que la persona que trabaja con agricultores entienda que debe asumir un rol más integral que le permita lograr los objetivos y promover el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo con el que trabaje.

El término “facilitador” transmite connotaciones diferentes, permite una mejor contextualización del trabajo que desarrolla esta persona y no se limita a designar profesionales con formación agrícola o de cultivos. El rol de facilitador puede ser asumido por cualquier persona (con formación técnica, tecnológica o profesional) que tenga capacidades, actitudes y conocimientos que le permitan apoyar a un grupo en el logro de sus objetivos: Como el mismo nombre lo indica, es una persona que puede facilitar procesos encaminados al cambio, en aras del mejoramiento continuo del agricultor y su familia.

## 2.1 ¿POR QUÉ HABLAR DE UN FACILITADOR Y NO DE UN TÉCNICO?



Tradicionalmente la labor del técnico o extensionista se ha limitado a dar recomendaciones, capacitar o entregar información técnica. Sobre esta base se ha generado el paradigma que una buena recomendación o una buena actividad de capacitación deben conducir a que el agricultor implemente el conocimiento en su finca o parcela.

En este modelo, el técnico adquiere la connotación del experto en contenido que da recomendaciones, pero la responsabilidad final de implementar las recomendaciones, recae sobre el agricultor.

A continuación, algunos vacíos de este enfoque:

- 1.** Muchas veces, la capacitación sólo se enfoca en mejorar habilidades o conocimientos. Bajo este supuesto, se asume que el agricultor sólo necesita de conocimientos suficientes para hacer las cosas y se desconocen aspectos como la actitud, los factores culturales, entre otros.
- 2.** La fuente de conocimiento es el técnico. Se asume el desconocimiento del agricultor como única razón para que no haga bien las cosas o no implemente buenas prácticas, por lo que se necesita una persona que entregue ese conocimiento al grupo, de modo que la interacción del técnico con el grupo termina generando una relación de tipo profesor/estudiante o padre/hijo, en la que por una lado, el técnico entrega algo (información, recomendaciones) y por el otro, el agricultor recibe ese algo y asume una posición pasiva (objeto).
- 3.** Poco se abordan componentes emocionales relacionados con la persona y que influyen en su proceso de toma de decisiones. En los últimos años se ha avanzado en entender el proceso de toma de decisiones como una actividad humana que no está relacionada solamente con la razón, sino que también entran en juego criterios y aspectos emocionales, culturales, entre otros.

Pero, frente a los nuevos retos y realidades de los agricultores; los contextos productivos y las mismas realidades de las organizaciones que están financiando los servicios de asistencia técnica es necesario redefinir el rol del técnico. Para emprender estos retos, se requiere un profesional integral que trabaje con los agricultores de manera colaborativa en:

- ▶ El análisis de problemas productivos y la búsqueda de soluciones.
- ▶ La toma de decisiones relacionadas con el manejo de sus sistemas de producción.
- ▶ El desarrollo de capacidades individuales y colectivas.
- ▶ La búsqueda de oportunidades dentro de la cadena de producción a la que están articulados.



## 2.2 ¿QUIÉN ES EL FACILITADOR AGRÍCOLA?

### El Cazador de sandías

Había una vez un hombre que salió de su país, se extravió y fue a dar a un país lejano y desconocido.

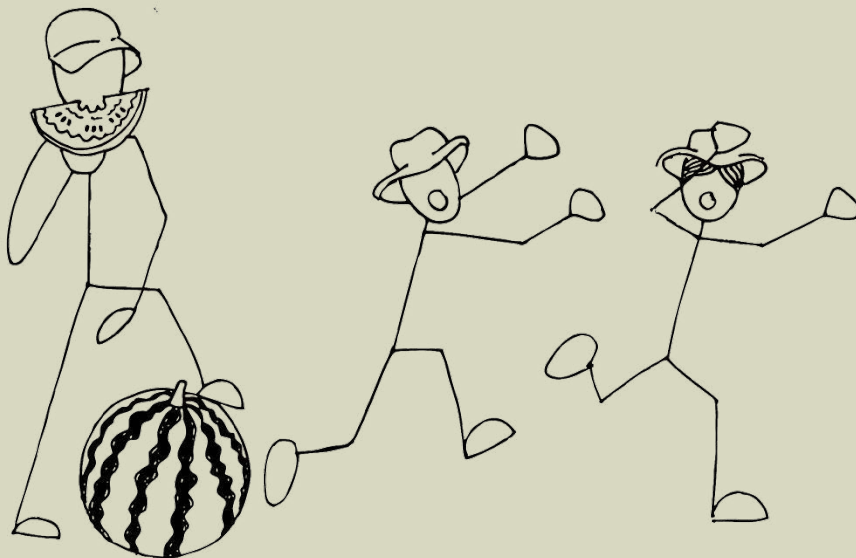
De pronto, vio a un grupo de personas que corrían aterrorizadas, alejándose de un campo donde habían intentado sembrar trigo. — ¡Hay un monstruo en ese campo! —, decían.

Miró y vio que se trataba de una sandía, así que se ofreció para “matar al monstruo”. Después de arrancar la sandía de la rama, cortó un pedazo y empezó a comerlo.

El terror que les produjo fue aún mayor que el que les había causado la sandía. Entonces, lo ahuyentaron con horquillas, gritando: — “Nos matará también a nosotros, a menos que nos deshagamos de él”.

Sucedió en otro tiempo, que otro hombre también se extravió y fue a dar a este extraño país. Cuando comenzó a suceder lo mismo, el hombre, en lugar de ofrecerles ayuda contra el “monstruo”, estuvo de acuerdo con ellos en que seguramente era peligroso. Al alejarse de él, silenciosamente, junto con todos, ganó su confianza. El hombre pasó un tiempo en sus casas y, poco a poco, les pudo enseñar los hechos básicos que les permitieron, además de perder el miedo que tenían a las sandías, también cultivarlas para su beneficio.

Cuento adaptado de *Creatividad para adultos* de Galia Sefchovich

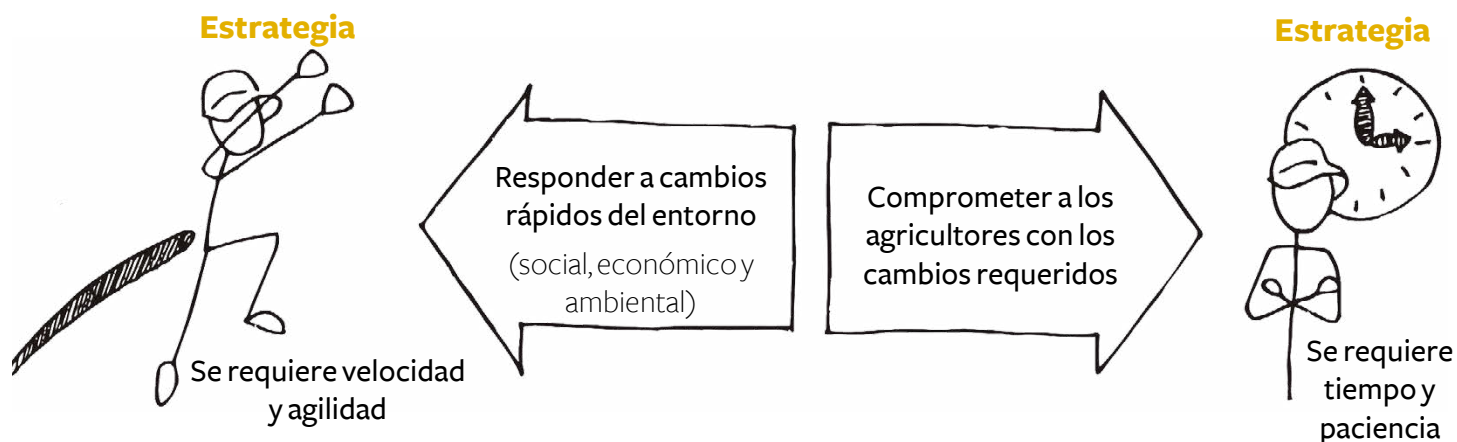


Un facilitador es una persona con conocimientos y habilidades en comunicación, capaz de manejar dinámicas grupales, de tomar decisiones, de diseñar talleres y, en el caso de la agricultura, con conocimientos sobre el manejo de los cultivos, todo lo anterior con el fin de ayudar a un grupo de agricultores a alcanzar sus objetivos. El facilitador reúne una serie de técnicas, habilidades y conocimientos que pone al servicio de un grupo para hacer que las cosas funcionen.

Durante mucho tiempo se ha practicado el enfoque en el que la labor del técnico es simplemente capacitar al grupo y entregar conocimiento. Desafortunadamente, en muchos eventos de capacitación, el agricultor se ha considerado como un agente pasivo (objeto) que recibe información. Con este enfoque, los resultados en el mejoramiento de las condiciones de los agricultores y sus familias y los cambios obtenidos han sido realmente limitados.

## 2.3 ¿QUÉ COMPETENCIAS DEBE TENER EL FACILITADOR AGRÍCOLA? <sup>1</sup>

El facilitador agrícola debe enfrentar dos retos que, por la forma de afrontarlos, muchas veces pareciera que están en contravía. Por un lado, debe responder a un entorno (económico, social y ambiental) que cambia cada vez más rápido; por el otro, debe comprometer a un grupo de agricultores (con diferentes expectativas, formas de pensar y disposición a cambiar) para que tomen decisiones en sus fincas e implementen cambios que respondan a la realidad. Frente al primer reto se requiere velocidad y agilidad, frente al segundo, tiempo y paciencia.



### RETOS QUE ENFRENTA EL FACILITADOR

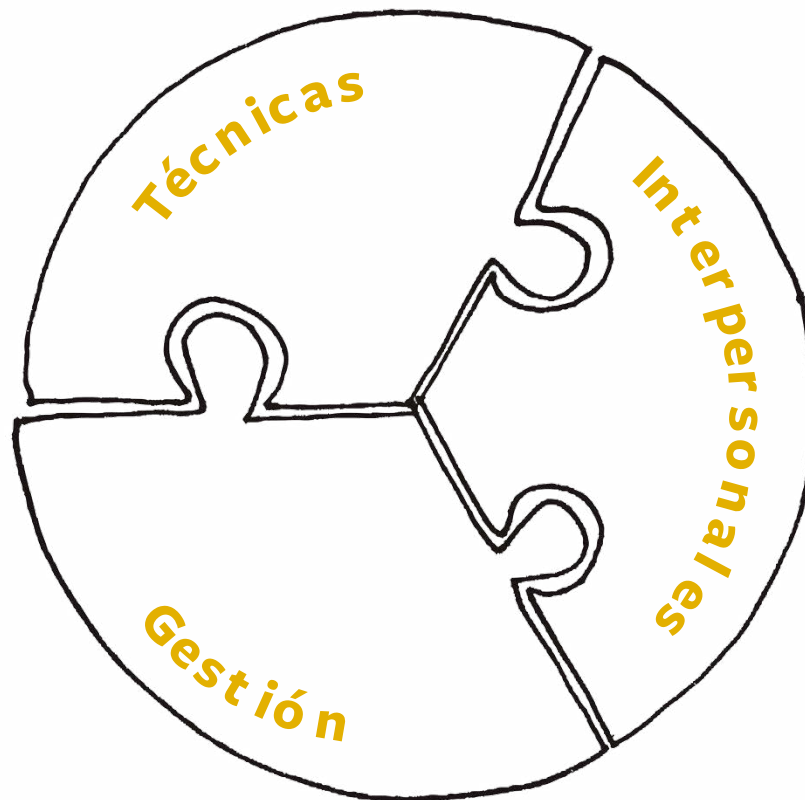
<sup>1</sup> En este módulo se llama competencia al grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el facilitador y dan lugar a un desempeño sobresaliente en el trabajo de facilitación del cambio con agricultores.

Como puede verse, el trabajo es complejo. Por esto, para hacer el trabajo, debe contarse con facilitadores motivados, que reúnan y desarrollen competencias más allá de sus conocimientos técnicos. Muchas de estas competencias solo se desarrollan con la experiencia, razón por la que el facilitador debe tener una actitud de mejoramiento continuo en su interacción cotidiana con grupos de agricultores.

Para afianzar y mejorar las competencias deseadas en el facilitador, presentamos una guía en la que cada grupo de competencias está definido en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, de manera que le permita al facilitador detectar lo que debe fortalecer y desarrollar para realizar su trabajo de manera más efectiva y eficaz.

Aunque existen muchas más competencias y, además, pueden variar de acuerdo con la organización o el proyecto, en este módulo presentamos las que consideramos básicas por ser necesarias y porque sirven de referencia para una construcción más elaborada. En el siguiente gráfico presentamos las competencias divididas en tres categorías, que también representan los tres grandes temas que debe manejar el facilitador agrícola en su trabajo. Sin embargo, cada grupo de competencias se articula con el otro, ninguna es más importante que otra, todas son complementarias y necesarias para el proceso de facilitación del cambio.

### Competencias del facilitador



## Competencias técnicas

Están relacionadas con la actividad agrícola y el manejo sostenible de los sistemas de producción que aplican los agricultores con los que trabaja. Estas competencias pueden variar de acuerdo con la cadena productiva en la que se ejecuten los proyectos.

Cuando participan varios facilitadores en un mismo proceso, es posible que cada uno tenga ciertas especialidades y fortalezas, de manera que el conjunto de competencias técnicas requeridas queda conformado por el conjunto de facilitadores participantes. Tradicionalmente, muchas organizaciones han considerado este tipo de competencias como las más importantes.

CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SABER SER)
Agricultura sostenible y buenas prácticas agrícolas.	Experiencia en manejo de sistemas de producción sostenible.	Propone al grupo alternativas de manejo sostenible de las fincas.
Entorno de la cadena productiva en la que está articulado (conocimiento del mercado y sus exigencias).	Capacidad para definir necesidades y prioridades productivas, sociales y ambientales de los agricultores y de la cadena productiva.	Armoniza las necesidades del grupo con las de la organización y la cadena productiva.
	Habilidad para hacer el análisis económico de las prácticas propuestas.	

## Competencias comunicativas y de interacción con el grupo

Estas competencias están orientadas a que el facilitador pueda establecer y mantener relaciones empáticas y colaborativas con el grupo. La empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los agricultores sin necesidad de que lleguen a decirlo, porque, aunque los agricultores pocas veces expresan verbalmente lo que sienten, lo manifiestan continuamente con su tono de voz, su expresión facial y otros canales de expresión no verbal<sup>2</sup>.

Este grupo de competencias contiene las llaves secretas para abrir las puertas del cambio en los agricultores. La escucha activa, por ejemplo, es uno de los factores fundamentales de la empatía; las personas que no pueden o no quieren escuchar suelen ser consideradas como indiferentes o poco respetuosas, lo cual, a su vez, provoca en los demás una pobre predisposición a la comunicación.

<sup>2</sup>Adaptado de La práctica de la inteligencia emocional, de Daniel Goleman (1998).

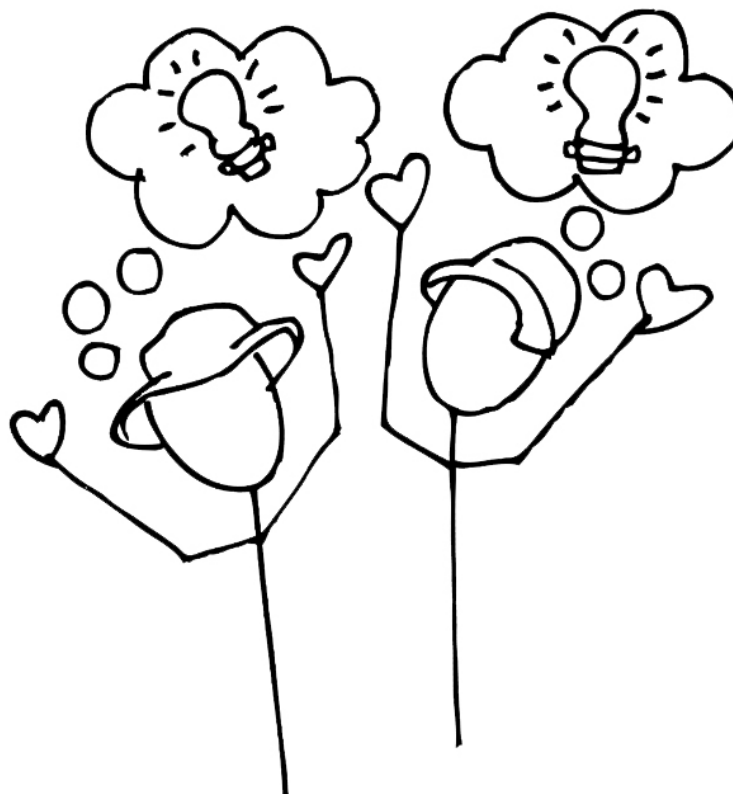
CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SABER SER)
Metodologías de trabajo que fomenten la participación	Capacidad para promover la participación, respetando las diferencias.	Demuestra interés por el trabajo colaborativo.
Técnicas de manejo de grupo	Habilidad para establecer acuerdos y compromisos con el grupo (consenso en tareas y responsabilidades).	Verifica el cumplimiento de los compromisos y realiza retroalimentación.
Herramientas de comunicación (verbal y corporal)	Claridad en los mensajes que entrega.	Escucha de manera activa al agricultor para conocer sus puntos de vista.
Aprendizaje en adultos	Capacidad para solucionar conflictos y diferencias que se puedan presentar.	Demuestra comprensión y respeto por los puntos de vista del agricultor.
	Destreza para favorecer la autoestima del grupo y un ambiente de confianza.	Reconoce públicamente los aciertos del agricultor y del grupo. Comunica los progresos.
	Habilidad para hacer preguntas facilitadoras.	En la interacción cotidiana, prefiere hacer preguntas para que el agricultor llegue a las respuestas, que dar consejos y recomendaciones.

### Competencias de gestión y liderazgo

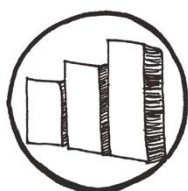
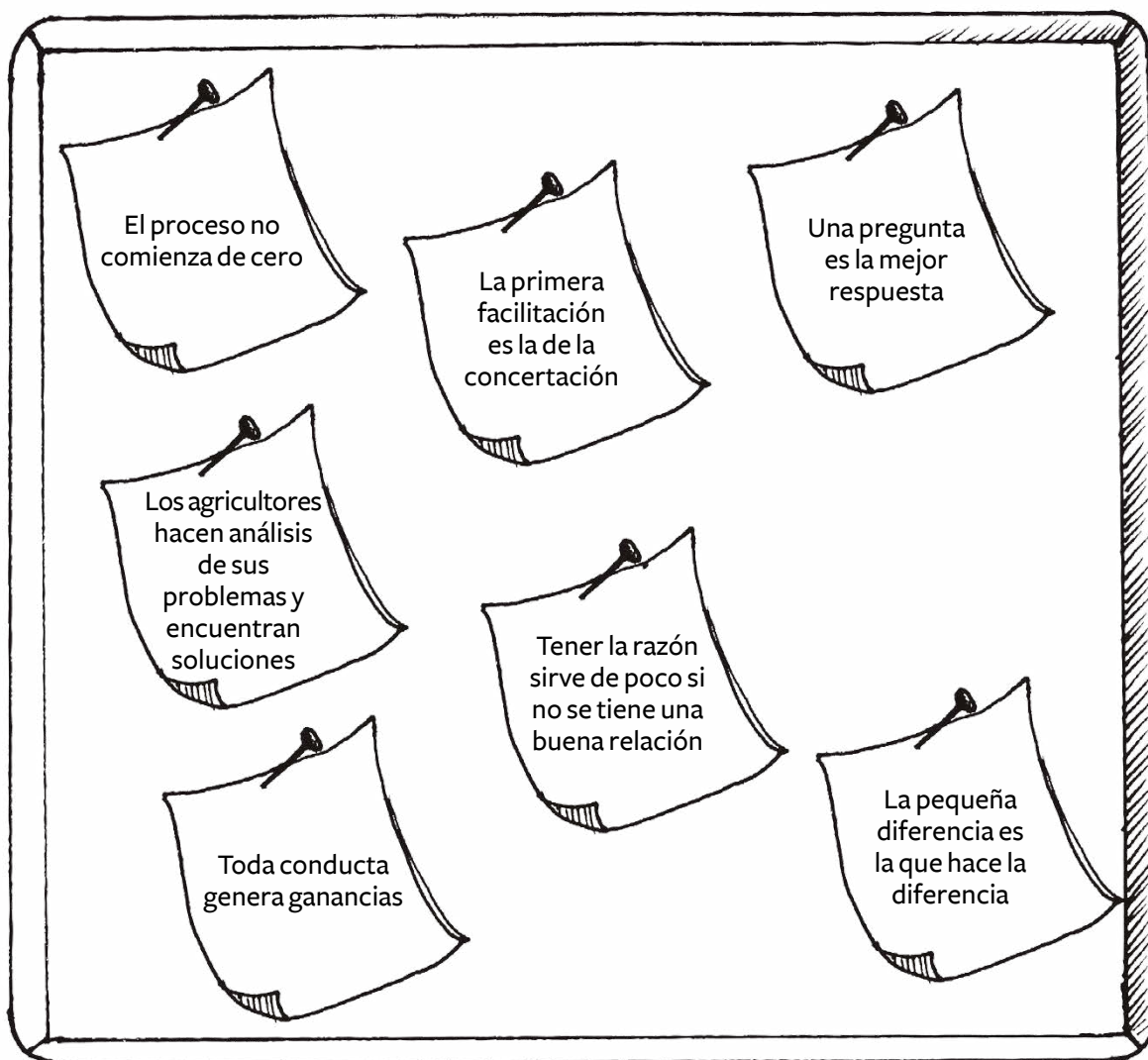
A este grupo pertenecen las competencias que permiten al facilitador orientar el trabajo hacia el logro de resultados. En la fase de planeación, se requiere que el facilitador establezca con los agricultores, de manera concertada y participativa, las metas y objetivos que pretenden alcanzar. Así mismo, durante la ejecución, debe poder mantener al grupo focalizado en las acciones que conduzcan a alcanzar dichas metas.

Aunque en nuestro medio es común que se establecen buenos planes, una vez se empiezan a ejecutar, es difícil para el grupo mantenerse en el camino hacia los objetivos; fácilmente “se nos pierde el rumbo”. El facilitador debe tener los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para adaptarse y hacer frente a las situaciones inesperadas que se presenten en el camino y puedan hacer perder el rumbo del grupo; debe facilitar creativamente el proceso para que el grupo mantenga sus objetivos muy claros.

CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SABER SER)
Herramientas de análisis, solución de problemas y toma de decisiones	Realizar diagnóstico de necesidades y oportunidades de mejora con el grupo	Promueve el análisis de problemas y oportunidades de mejora con los agricultores
Herramientas administrativas (planeación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación)	Establecer por consenso Metas y objetivos que orienten el trabajo	Ayuda al grupo a mantenerse focalizado en el logro de los objetivos
	Consolidar por consenso planes de acción que se cristalicen en acciones de mejoramiento	Ejecuta las actividades en coherencia con lo que se ha concertado y definido con el grupo
	Sugerir ajustes y alternativas cuando existen problemas o se deben implementar cambios en lo planeado	Demuestra flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las situaciones que se presentan en la cotidianidad
	Gestión de recursos en la organización	Comunica las necesidades de recursos de los proyectos al interior de la organización



## 2.4 ALGUNOS PRINCIPIOS DEL TRABAJO DE FACILITACIÓN CON AGRICULTORES <sup>3</sup>



### El proceso no comienza de cero

Ni se aprende “en el vacío” ni enseñar es como “llenar una botella”. Adquirir nuevos aprendizajes implica establecer relaciones entre los nuevos conocimientos y lo que ya se sabe. Más que una suma de conocimientos, se trata de una transformación y un enriquecimiento de los conocimientos previos, gracias a los nuevos. En el proceso, el facilitador debe fomentar la construcción de nuevos conocimientos a partir de una mezcla entre la experiencia del agricultor y las actividades de aprendizaje promovidas durante las sesiones de capacitación.

<sup>3</sup> Adaptado de Memorias del Diplomado en formación de facilitadores en procesos de transformación organizacional y comunitaria. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia (2002).

## La primera facilitación es la de la concertación

Favorecer los procesos de concertación entre los agricultores, el facilitador y el grupo, entre los diferentes actores involucrados (organizaciones, empresas, integrantes de la cadena productiva) es uno de los elementos más importantes de la facilitación. Esta concertación puede ser explícita (una decisión conjunta, un contrato) o puede ser implícita (cuando se da la aceptación de una sugerencia, de una oferta). El facilitador permanentemente debe fomentar con los agricultores que se establezcan acuerdos, planes de acción que recojan las acciones de mejoramiento que van a implementar en las fincas, pues ni los planes ni las acciones deben ser impuestos. Cuando no hay concertación respecto a las expectativas de las partes, a las actividades que se van a desarrollar y a los roles que van a desempeñar el facilitador y los agricultores, se corre el riesgo, grande e innecesario, de tener que enfrentar posteriormente cambios en las “reglas del juego”.



## Una pregunta es la mejor respuesta

La principal herramienta del facilitador es la pregunta. Su éxito no depende de tener las respuestas correctas sino de saber formular las preguntas apropiadas. La construcción hábil de una pregunta es capaz de facilitar la oportuna modificación de percepciones, sentimientos y comportamientos individuales y grupales.



Un buen facilitador siempre se pregunta ¿qué tipo de actividad puede ayudar a los agricultores a responder sus propias inquietudes? Es decir, hay que ir a la inversa de lo convencional: no tratar de dar respuestas al inicio, sino presentar ejercicios y plantear preguntas a los participantes, de tal manera que ellos mismos encuentren las respuestas.

## Los agricultores hacen análisis de sus problemas y encuentran soluciones

No es el facilitador quien dice cuáles son los problemas de las fincas y qué es lo que se debe hacer. El facilitador, mediante metodologías adecuadas, dinámicas de grupo y preguntas facilitadoras ayuda al grupo para que éste haga un análisis ajustado a su realidad y a su contexto productivo. Igualmente, promueve metodologías para que el agricultor encuentre soluciones a sus problemas y busque los medios para implementar las acciones de mejoramiento, ya que entendemos que los mismos productores tienen la capacidad y los recursos para emprender acciones de mejoramiento.







### Tener la razón sirve de poco si no se tiene una buena relación

Se debe establecer rápidamente un ambiente de confianza, empatía y credibilidad entre el facilitador y los agricultores, aplicando herramientas adecuadas y asumiendo una actitud positiva hacia la interacción. Las buenas relaciones son la base para iniciar procesos de cambio duradero, sostenible y positivo.

Por ejemplo, el facilitador puede visitar una finca, rápidamente observar problemas importantes y detectar muchas cosas que no se están haciendo adecuadamente. Si el facilitador inicia el proceso de comunicación pensando que tiene la “verdad revelada” y cuestiona lo que el productor está haciendo en su finca, puede generar resistencia y choque entre él y el productor. La crítica es inútil porque pone a la otra persona a la defensiva y, por lo común, hace que trate de justificarse. La crítica puede lastimar el orgullo, herir su autoestima y despertar su resentimiento.

Por el contrario, si orienta el proceso de las siguientes maneras, facilitaría el cambio:

- El facilitador propone actividades para que el agricultor se dé cuenta por sí mismo de que la forma de manejar sus cultivos le produce cada vez más pérdidas económicas. Así, el agricultor tiene mayor disposición y facilidad para aprender e implementar acciones de mejoramiento.
- Cuando el productor encuentra que puede desarrollar y construir nuevos conocimientos participando en el proyecto, que estos conocimientos tienen sentido y adicionalmente observa que otras personas han mejorado a partir de él, demuestra mayor disposición y facilidad para aprender y motivación para implementar acciones de mejoramiento.



### Toda conducta genera ganancias

Cada conducta humana genera ganancias, al menos para la persona que asume dicha conducta. Si no fuera así, la persona no seguiría practicándola. Su repetición es una estrategia, consciente o no, para lograr la satisfacción de una necesidad en uno o varios niveles:

**PSICOLÓGICO:** Refuerzo de una auto-imagen.

**SOCIAL:** Reconocimiento de otros.

**SISTÉMICO:** Mantener el equilibrio en un sistema (en este caso, el “equilibrio” de la finca).

Tomando como ejemplo, un agricultor que mantiene sus cultivos viejos y no se atreve a renovarlos, algunas posibles ganancias, según él, serían:

**PSICOLÓGICAS:** Seguridad de que los árboles viejos, así den poca producción, algo le darán para subsistir. Con árboles viejos, el riesgo puede ser poco.

**SOCIALES:** Demostrarle a sus compañeros de vereda que es mejor conservar los árboles viejos que iniciar un programa de renovación arriesgado para el que se necesita mucho dinero.

**SISTÉMICAS:** No comprometer nuevos recursos para mejorar su finca ni correr el riesgo de perderla, si las cosas no llegan a funcionar adecuadamente.

El facilitador debe preguntarse: **¿Cuáles son las ganancias que proporcionan las conductas más negativas de los agricultores con quienes trabaja?** De esta forma, puede llegar a facilitar la conciencia de nuevas opciones y conductas que generen las mismas o aun mejores ganancias.

### La pequeña diferencia es la que hace la diferencia

Cuando un facilitador inicia su trabajo con la idea de que tiene que hacer algo brillante, dramático o extraordinario, es probable que no logre un cambio realmente positivo porque tácitamente estará afirmando que lo que se ha venido haciendo está mal y que se requiere hacer una transformación significativa para obtener resultados.

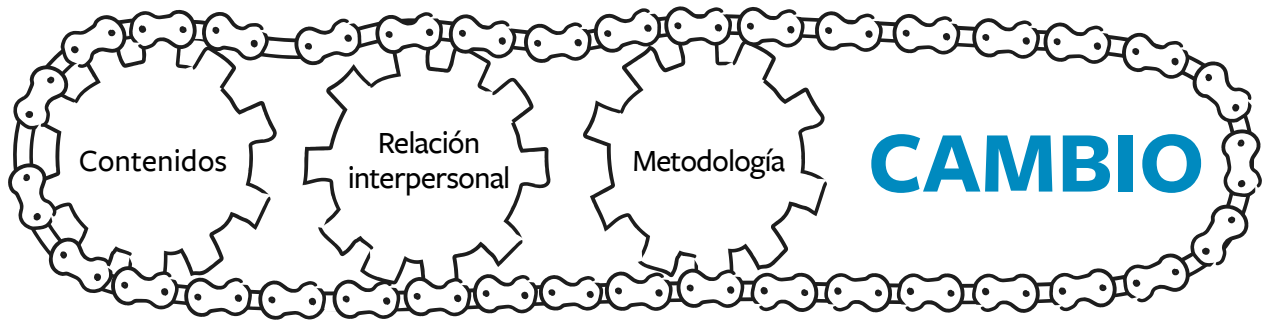
Esta estrategia de trabajo, la gran mayoría de las veces, genera resistencia al cambio. Al iniciar el trabajo con un grupo de agricultores, un pequeño cambio puede alcanzar grandes resultados. De manera análoga, imaginemos un pequeño deslizamiento de tierra que termina convirtiéndose en una enorme avalancha que arrastra con todo y cambia el paisaje.

Los cambios pequeños que generan resultados positivos predisponen a los participantes a ensayar nuevos y mayores cambios, pues no los sienten amenazantes ni que están corriendo grandes riesgos. El facilitador siembra, semilla por semilla, pues sabe que tarde o temprano llegará la cosecha. Adicionalmente, cualquier tipo de cambio que parezca “insignificante” prende la esperanza y la expectativa de las personas que están participando en el proceso. Contrario a la creencia popular, la mayoría de problemas grandes tienen soluciones que inician con acciones pequeñas.



## 2.5 EL ROL DEL FACILITADOR EN TRES COMPONENTES IMPORTANTES DEL PROCESO

### ROL DEL FACILITADOR



Los encuentros del facilitador con el grupo deben ser intencionados de forma tal que logren motivar a los productores a actuar de manera diferente y se logren los objetivos propuestos para el encuentro, el proyecto o alguna actividad puntual, como una sesión de capacitación. En muchos proyectos que buscan mejorar las condiciones de una comunidad se da gran importancia a la capacitación y en ésta, los contenidos son el eje fundamental del trabajo. Sin embargo, y como hemos analizado en este módulo, es necesario entender que el rol del facilitador va más allá de desarrollar contenidos (temas técnicos relacionados con el manejo del cultivo, por ejemplo).

De manera general, se puede conformar el rol del facilitador con tres componentes importantes:

- ▶ El facilitador debe ocuparse inicialmente de construir una relación positiva con el productor y su familia.
- ▶ En las sesiones de trabajo se deben desarrollar contenidos que motiven y que respondan a las necesidades del productor.
- ▶ El facilitador debe proponer metodologías que faciliten el desarrollo del contenido y favorezcan los procesos de aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades en el grupo de productores con que trabaja.





**L** **A FACILITACIÓN DEL CAMBIO**  
Gestión del cambio con agricultores

**Solidaridad**

[www.solidaridadnetwork.org](http://www.solidaridadnetwork.org)  
[www.comerciosostenible.org](http://www.comerciosostenible.org)