



**ERRAMIENTAS PARA
FACILITAR EL CAMBIO
CON AGRICULTORES**

Solidaridad

Solidaridad

HERRAMIENTAS PARA FACILITAR EL CAMBIO CON AGRICULTORES

Carlos Hernando Isaza Ramírez
Claudia Milena Cardona Torres

Autores

Mauricio Galvis Fernández
Diseño y diagramación

Adriana Maria Isaza Ramírez
Ilustración

ISBN/EAN:978-90-70526-36-8
2015



Licencia Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported
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
www.comerciosostenible.org

PRESENTACIÓN

El enfoque de gestión del cambio permite por una parte migrar de charlas magistrales y a veces demasiado técnicas y talleres convencionales a estrategias participativas y aplicadas que promuevan un rol protagónico de los asistentes dentro de las actividades propuestas, y de otro lado, contar con un proceso gradual de apropiación de temas técnicos por parte de los agricultores con miras a generar transformaciones en sus fincas.

Lo anterior supone cambios en la forma de acercarse a los agricultores al conocimiento y a la adopción de nuevas tecnologías, cambios que se traducen en retos para el asistente técnico (facilitador de aprendizajes).

A continuación se enumeran los principales retos:

Asumir los **principios de la educación de adultos**, a partir del reconocimiento de los saberes previos de los participantes, el aprender-haciendo y la horizontalidad en la relación facilitador - agricultor que promueva la participación activa durante el proceso de formación.

El aprendizaje debe ser **significativo**, esto es, que lo que se aprende tenga una aplicabilidad real y concreta para resolver problemas y situaciones propias del agricultor en su finca.

Tener en cuenta las **necesidades y expectativas del agricultor** con el fin de lograr la pertinencia del programa de formación. En este sentido, es importante considerar el perfil socioeducativo y las condiciones culturales de los participantes en el diseño de las acciones de facilitación.

El proceso formativo debe considerar el **enfoque de competencias**, es decir debe tener en cuenta los conocimientos, las habilidades y actitudes que se quieren desarrollar y potencian el participante de la formación. El desarrollo de competencias implica no sólo el abordaje de contenidos sino la atención a su aplicabilidad al trabajo y las actitudes y comportamientos necesarios para su puesta en marcha.

El presente material complementa la **Guía de Gestión** del Cambio en la medida que describe las variadas formas de organizar y desarrollar los procesos de aprendizaje asociados a la capacitación de agricultores. Adicionalmente, entrega recomendaciones en temas de manejo de grupos que pueden potenciar el desempeño del facilitador. Para ello se han diseñado seis módulos que responden en gran medida a los retos antes señalados y cuya estructura consta de los siguientes apartados:

1 OBJETIVOS: describe los desempeños que se pretende alcanzar a través del desarrollo del módulo, están descritos en términos del saber (conocimiento), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes) de acuerdo con el enfoque de competencias.

2 ACTIVIDAD INICIAL: en este momento se indagan presaberes, supuestos y experiencias previas de los participantes sobre los temas a abordar, para lo cual se utilizan estudios de caso, ejercicios o simulaciones que permiten reconocer su nivel de acercamiento frente a las temáticas.

3 DESARROLLO DE CONTENIDOS: los participantes reciben el aporte de conocimiento necesario sobre las temáticas que se tratan en el módulo, para ello se utilizan textos, diagramas, ejemplos, procedimientos, entre otras ayudas que facilitan el aprendizaje de adultos.

4 ACTIVIDAD DE APLICACIÓN: en este momento a través de ejercicios de simulación, prácticas, respuesta a preguntas, reflexiones o diseño de propuestas; los participantes llevan a la práctica lo aprendido.

El material incluye las principales indicaciones que debe tener en cuenta el facilitador para crear ambientes favorables de aprendizaje y aplicar los métodos y técnicas con los grupos de agricultores que atiende en su proceso de acompañamiento.

En el siguiente gráfico se presenta de manera resumida los contenidos que hacen parte de la publicación y que se inscriben en el enfoque de **Gestión del cambio**.

GESTIÓN DEL CAMBIO

La palabra “Cambio” sugiere progreso y mejoramiento, pero también representa temor e incertidumbre. Con nuestro enfoque el facilitador podrá aplicar conceptos y herramientas que le ayudarán a generar confianza y motivación en los agricultores que participan de un programa de mejoramiento.

ENTENDER LOS PARADIGMAS

1

Entenderlos permite mejorar la comprensión que tenemos de los conocimientos, percepciones y necesidades de los agricultores.

Construir empatía y confianza con el agricultor.

Desarrollar contenidos que responden a las necesidades del grupo.

Proponer metodologías que faciliten el entendimiento del contenido y promuevan la participación.

2

EL ROL DEL TÉCNICO - FACILITADOR



HERRAMIENTAS QUE FACILITAN EL CAMBIO

3

Focalizar el esfuerzo inicial con agricultores motivados para que sean multiplicadores.

EL PROCESO DE ADOPCIÓN EN FINCA

5

4 AGRICULTORES PROMOTORES

Dividiendo el cambio en pequeños pasos. Partiendo de lo fácil para ganar seguridad y autoconfianza.

Sin arriesgar mucho permiten ganar autoconfianza y validar las sugerencias propuestas.

6

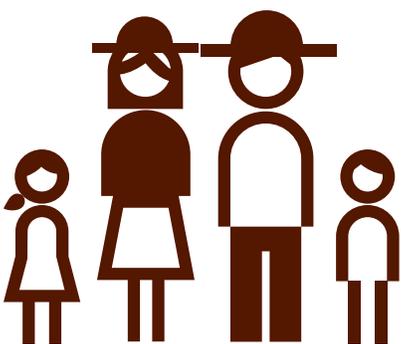
PILOTOS EN FINCAS

REPLICACIÓN

7

Evaluación de lecciones aprendidas y escalamiento.

La gestión del cambio mejora la efectividad del trabajo del Técnico-facilitador.



Durante el proceso los agricultores pueden:

Analizar sus problemas y construir planes de mejoramiento.

Sentirse dueños del proceso de cambio.

Solidaridad

www.solidaridadnetwork.org

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
OBJETIVOS	6
MÓDULO 1. LA FACILITACIÓN DEL CAMBIO	8
Objetivos	8
Actividad inicial	9
Desarrollo de contenidos	11
Actividad de aplicación	24
MÓDULO 2. PERCEPCIÓN Y PARADIGMAS DEL FACILITADOR	25
Objetivos	25
Actividad inicial	26
Desarrollo de contenidos	28
Actividad de aplicación	39
MÓDULO 3. ¿CÓMO ESTRUCTURAR EL CONTENIDO PARA LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN?	40
Objetivos	40
Actividad inicial	42
Desarrollo de contenidos	44
Actividad de aplicación	59
MÓDULO 4. LA CAPACITACIÓN VIVENCIAL: CLAVE PARA FACILITAR EL APRENDIZAJE	61
Objetivos	61
Actividad inicial	62
Desarrollo de contenidos	64
Actividad de aplicación	74
MÓDULO 5. PREGUNTAS FACILITADORAS: “ES MEJOR PREGUNTAR QUE INTENTAR PERSUADIR”	75
Objetivos	75
Actividad inicial	76
Desarrollo de contenidos	78
Actividad de aplicación	88
MÓDULO 6. EL TRABAJO CON PROMOTORES AGROPECUARIOS	89
Objetivos	89
Introducción	90
Actividad inicial	91
Desarrollo de contenidos	92
Actividad de aplicación	105
ANEXO 1. PROPUESTA DE TALLER DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA TÉCNICOS	106
BIBLIOGRAFÍA	116

OBJETIVOS

MÓDULO	SABER 	SABER HACER 	SER 
1. La facilitación del cambio	Identifica cuál es el rol que debe asumir en el trabajo con agricultores y algunas competencias que debe desarrollar para esto.	Pone en práctica las competencias técnicas, comunicativas y de gestión en los talleres que realiza con productores.	Aporta a la construcción de confianza entre los integrantes del grupo al cambiar su rol de técnico y asumir su nuevo rol como facilitador.
2. Percepción y paradigmas del facilitador	Comprende la importancia de las percepciones y los modelos mentales en los procesos de cambio con agricultores.	Aplica actividades en su labor como facilitador que tengan en cuenta los distintos modelos mentales de los agricultores.	Valora la diferencia y da cabida a las distintas posiciones que los agricultores asumen dentro del proceso de formación.
3. ¿Cómo estructurar el contenido para la actividad de capacitación?	Reconoce la importancia de una buena planeación de la capacitación para garantizar el impacto deseado con los agricultores. Apropia los cuatro pasos para estructurar contenidos que facilitan el cambio en los agricultores.	Estructura una actividad de capacitación útil para el proceso de cambio con agricultores aplicando los cuatro pasos sugeridos desde el módulo.	Tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los productores y se preocupa porque todos entiendan de manera fácil el mensaje que se quiere transmitir.

MÓDULO	SABER 	SABER HACER 	SER 
4. La capacitación vivencial: clave para facilitar el aprendizaje	Reconoce la importancia de la capacitación vivencial para facilitar el aprendizaje de los agricultores.	Planea y ejecuta actividades de capacitación vivencial que mejoren los procesos de aprendizaje y faciliten el cambio en los agricultores.	Favorece una actitud de cambio que motive al agricultor a aplicar en su finca lo aprendido.
5. Preguntas facilitadoras: “Es mejor preguntar que intentar persuadir”	Comprende el uso de las preguntas facilitadoras como potentes herramientas para el cambio. Conoce los distintos tipos de preguntas.	Desarrolla la habilidad de formular preguntas facilitadoras, como herramienta para ayudar al aprendizaje en sus actividades de capacitación.	Crea un ambiente de empatía y confianza que promueve una mayor participación de los agricultores en el taller utilizando preguntas facilitadoras.
6. Promotores agropecuarios	Apropia algunos elementos conceptuales y metodológicos que orienten el trabajo de campo con Promotores Agrícolas. Unifica criterios y articula el trabajo de las instituciones participantes y de las personas involucradas en el proyecto.	Diseña una propuesta de planeación para adelantar un proceso de capacitación con Promotores Agrícolas de acuerdo con la metodología propuesta en el módulo.	Promueve el aprendizaje entre iguales a partir de la valoración y legitimación de la experiencia. Fomenta el diálogo de saberes y el intercambio de lecciones aprendidas para promover la mejora continua de las prácticas.

LA FACILITACIÓN DEL CAMBIO

OBJETIVOS

SABER



Identifica cuál es el rol que debe asumir en el trabajo con agricultores y algunas competencias que debe desarrollar para esto.

SABER HACER



Pone en práctica las competencias técnicas, comunicativas y de gestión en los talleres que realiza con productores.

SER



Aporta a la construcción de confianza entre los integrantes del grupo al cambiar su rol de técnico y asumir su nuevo rol como facilitador.

Solidaridad

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 reventarse; 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 escribálas.

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?

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 de que una buena recomendación o una buena actividad de capacitación debe 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? ¹

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

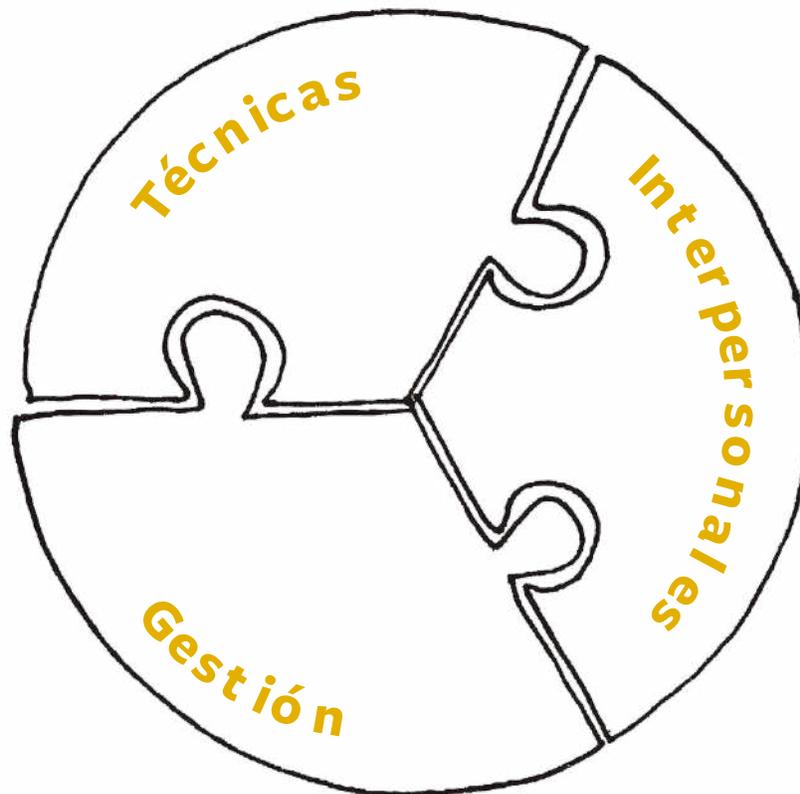
¹ En este módulo se llama competencia al grupo de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el facilitador y dan lugar a un desempeño sobresaliente en el trabajo de facilitación del cambio con agricultores.

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 ².

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.

² Adaptado de La práctica de la inteligencia emocional, de Daniel Goleman (1998).

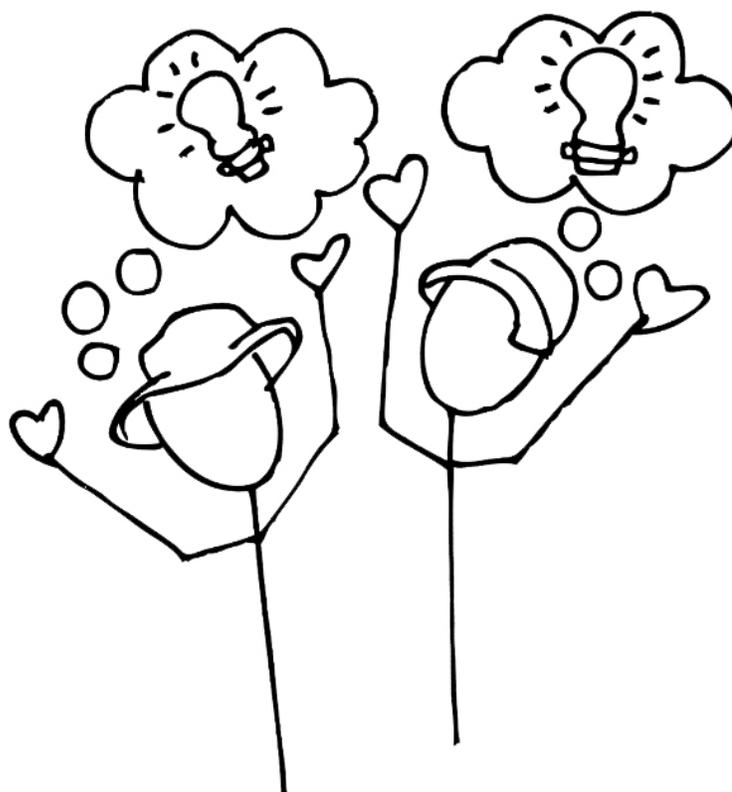
CONOCIMIENTOS (SABER)	HABILIDADES (SABER HACER)	ACTITUDES (SABER SER)
Metodologías de trabajo que fomenten la participación	Capacidad para promover la participación, respetando las diferencias.	Demuestra interés por el trabajo colaborativo.
Técnicas de manejo de grupo	Habilidad para establecer acuerdos 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

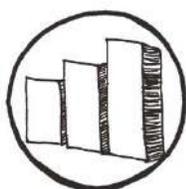
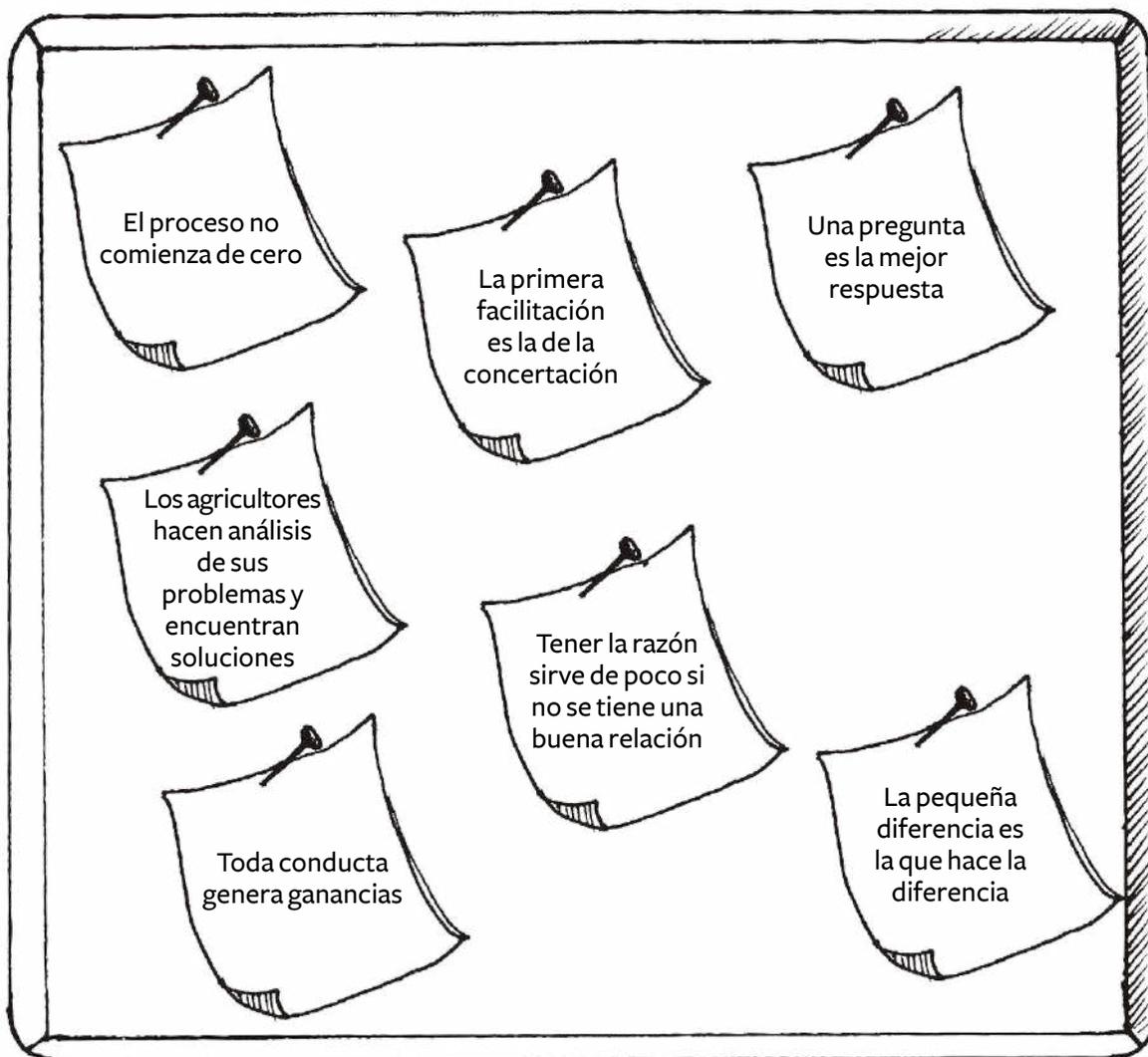
A este grupo pertenecen las competencias que permiten al facilitador orientar el trabajo hacia el logro de resultados. En la fase de planeación, se requiere que el facilitador establezca con los agricultores, de manera concertada y participativa, las metas y objetivos que pretenden alcanzar. Así mismo, 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 ³



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.

³ 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.

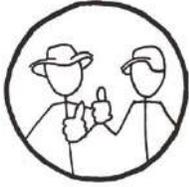


Un buen facilitador siempre se pregunta ¿qué tipo de actividad puede ayudar a los agricultores a responder sus propias inquietudes? Es decir, hay que ir a la inversa de lo convencional: no tratar de dar respuestas al inicio, sino presentar ejercicios y plantear preguntas a los participantes, de tal manera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

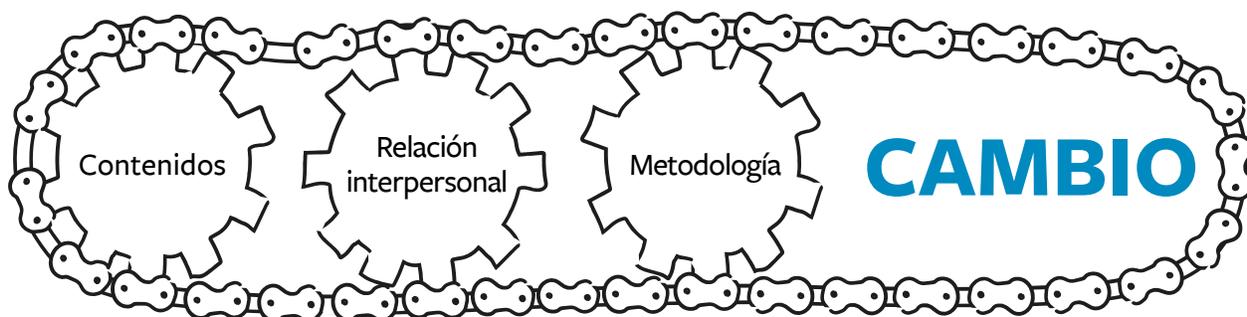
Esta estrategia de trabajo, la gran mayoría de las veces, genera resistencia al cambio. Al iniciar el trabajo con un grupo de agricultores, un pequeño cambio puede alcanzar grandes resultados. De manera análoga, imaginemos un pequeño deslizamiento de tierra que termina convirtiéndose en una enorme avalancha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

PERCEPCIÓN Y PARADIGMAS DEL FACILITADOR

OBJETIVOS

SABER



Comprende la importancia de las percepciones y los modelos mentales en los procesos de cambio con agricultores.

SABER HACER



Aplica actividades en su labor como facilitador que tengan en cuenta los distintos modelos mentales de los agricultores.

SER



Valora la diferencia y da cabida a las distintas posiciones que los agricultores asumen dentro del proceso de formación.

Solidaridad

1

ACTIVIDAD INICIAL

ESTUDIO DE CASO



1-2. <http://sitiosrecomendadosenlweb.blogspot.com/2012/07/desarrolla-tu-percepcion-visual-y.html>
3. Autor: Octavio Ocampo, <http://esbuenocomunicarnos.blogspot.com/2009/11/octavio-ocampo.html>

Trate de realizar este ejercicio con otra persona. Para cada una de las figuras escriba lo que observa. Inicialmente realice el ejercicio de manera individual.

1. _____
2. _____
3. _____

Comparta con el compañero lo que usted observó y escuche lo que su compañero pudo observar. Responda las siguientes preguntas:

1. ¿Usted describió y observó las mismas cosas que su compañero?

2. Si observaron cosas diferentes, ¿Qué aspectos pudieron influir en el proceso de observación para que esta situación se presentara?

3. ¿El proceso de compartir con el compañero lo observado, le permitió ver cosas nuevas y diferentes? y ¿qué le permitió ver esas cosas nuevas?

DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1 INTRODUCCIÓN

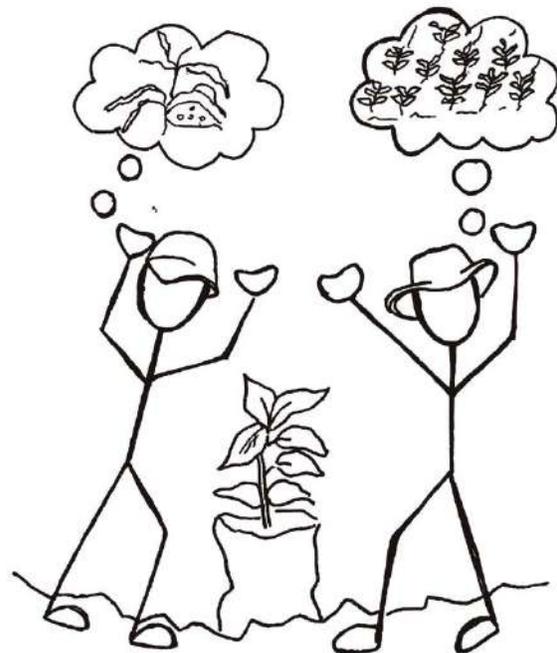
Este módulo es un llamado al facilitador para que examine sus modelos mentales o paradigmas y las percepciones con que asume el trabajo con agricultores. Asumimos modelos mentales como sinónimo de paradigmas, lo cual significa que según el autor pueden cambiar las interpretaciones.

Estos “Modelos mentales” o paradigmas son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar. A menudo, no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o de los efectos que estos tienen sobre nuestra conducta. Por ejemplo, si un agricultor tiene su finca poco tecnificada pensamos que es resistente al cambio y el agricultor que siempre va a las actividades de capacitación lo consideramos el más motivado, aunque, después de los años, descubrimos que nunca aplicó nada en su finca. Cuando tenemos la capacidad de analizar nuestros modelos mentales como facilitadores y nos atrevemos a desafiarlos, empezamos a ver el mundo diferente, a entender al agricultor de manera diferente y nos atrevemos a hacer el trabajo de manera diferente. Es clave que el facilitador comprenda la profunda influencia de los modelos mentales ocultos.

2.2 EL PODER DE LOS PARADIGMAS O MODELOS MENTALES

La palabra **paradigma** proviene de la palabra griega **parádeigma**, que se divide en los vocablos “**pará**” (**junto**) y “**déigma**” (**modelo**), de modo que etimológicamente significa modelo o ejemplo. Tiene las mismas raíces que “demostrar”. En la actualidad, se suele emplear con el sentido de modelo mental, percepción, supuesto o marco de referencia.

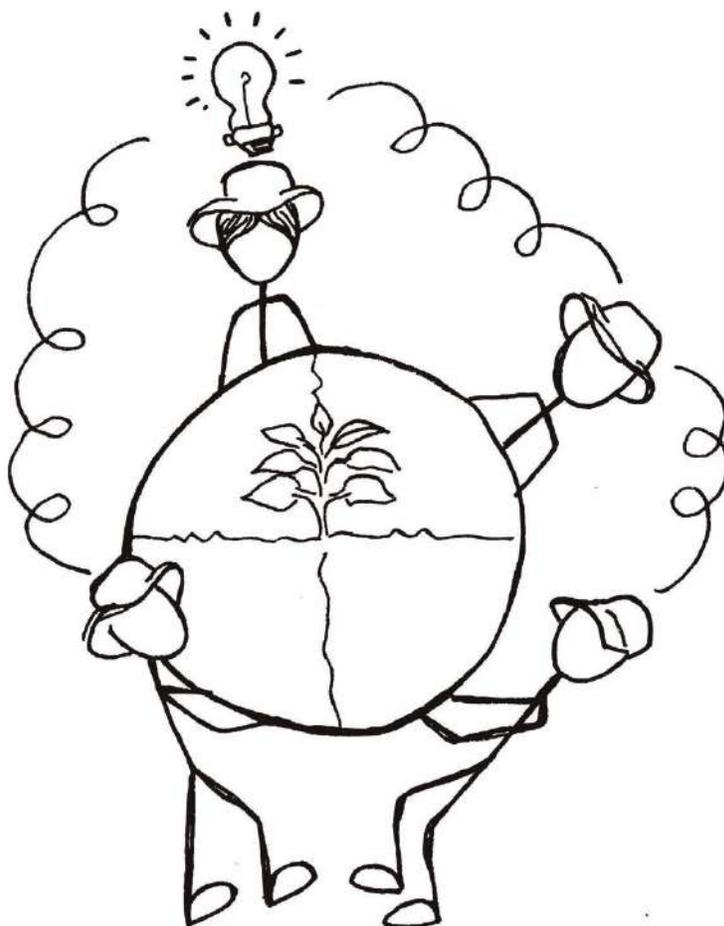
En sentido general, es el modo en que “vemos” el mundo, en que lo percibimos, en que lo comprendemos y lo interpretamos.



- Un modo simple de pensar los paradigmas consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que “el mapa no es el territorio”. Un mapa es una representación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.
- Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de una ciudad. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de la ciudad en la que estamos es en realidad un plano de otra ciudad. ¿Puede imaginar el problema con el que tropezará al tratar de llegar a su destino? Se puede entonces trabajar sobre la propia conducta: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad, pero nuestros esfuerzos solo lograrán alejarnos de nuestro objetivo. Uno puede trabajar sobre su actitud: pensar positivamente sobre lo que se propone. De este modo, llegaríamos a otra parte, pero estaríamos felices de habernos equivocado drásticamente. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte. Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema no tiene nada que ver con la actitud o la conducta, pues está relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.
- Si tenemos el plano correcto de la ciudad en la que estamos, entonces el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos y frustraciones en el camino, entonces la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del plano.
- Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o realidades, y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos, pero pocas veces cuestionamos su exactitud. Por lo general, ni siquiera tenemos conciencia de que existen y suponemos que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.
- Estos supuestos o paradigmas dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.
- Eso mismo pasa cuando trabajamos con los agricultores: asumimos que nuestros supuestos y la forma de hacer el trabajo son correctos y tendemos a pensar que nuestra propuesta debe ser seguida por el agricultor. Pero así como nosotros pensamos de esa manera, el agricultor también asume que sus supuestos y su lógica es la correcta, de modo que si el maneja el cultivo de una determinada forma, tiene la capacidad de justificarlo según sus modelos mentales y la situación que vive. ¿Puede imaginarse el lector la tremenda dificultad que se produce si el agricultor y el técnico creen que tienen la razón y sus posiciones son opuestas?

- ▶ Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando describimos lo que vemos, en realidad describimos nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Cada una mira a través del cristal que le ha dado su experiencia.
- ▶ Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones. Con esto lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

2.3 EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

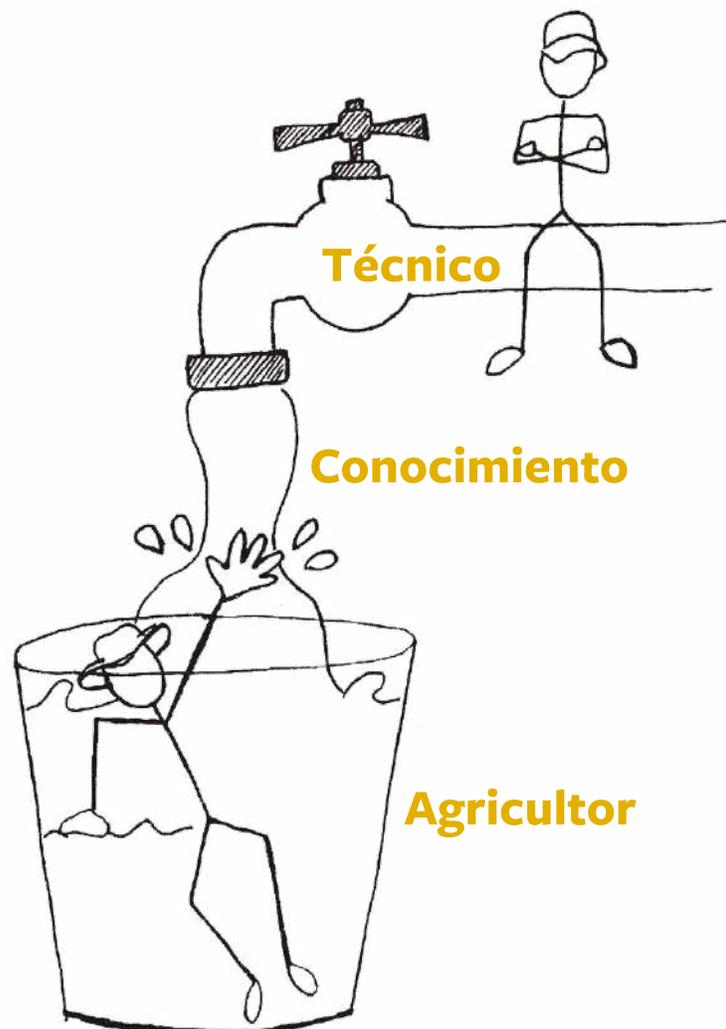


Casi todos los descubrimientos significativos en el campo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

Para Tolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, lo que produjo muchas resistencias y persecuciones, pues aseguró que el Sol era el centro del universo. De pronto, todo fue objeto de una interpretación distinta. De manera similar ocurrió con la elaboración de la teoría de los gérmenes, pues muchas mujeres y muchos niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo nuevo de comprender lo que sucedía, se hizo posible una nueva práctica médica y que ha permitido salvar muchas vidas.

Ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio produce poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas y de nuestras relaciones con los demás.

El siguiente gráfico fue usado por muchos años para explicar el proceso de capacitación de agricultores:



Algunos supuestos de este modelo:

- El técnico es la fuente de conocimiento.
- La comunicación es en un sentido.
- El productor es como el vaso que se llena de conocimiento.

¿Puede imaginarse la forma en que se podrían desarrollar las actividades de capacitación con base en este modelo aprendido por muchos de los técnicos?

2.4 RELACIÓN DE LOS MODELOS MENTALES CON LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En este punto del módulo, es posible comprender por qué muchas buenas ideas jamás se llevan a la práctica. Por qué algo que el técnico considera obvio y fácil de realizar, para el agricultor no es tan fácil ni tan obvio. Una capacitación brillante por sí sola no se traduce en acciones del agricultor en su finca. Un ensayo en una finca piloto demuestra los mejores resultados de una práctica, pero esta no se difunde a la velocidad que esperamos y en muchos casos no se difunde en absoluto.

Las nuevas formas de hacer las cosas, la nueva tecnología, las mejoras no se llevan a la práctica porque muchas veces chocan con las imágenes internas (modelos mentales o paradigmas) sobre el funcionamiento del mundo (la agricultura). Éstas son imágenes que nos circunscriben a modos familiares de pensar y de actuar. Por esto es tan importante para un facilitador conocer sus modelos mentales y los modelos mentales de los agricultores con los que trabaja.

Los modelos mentales no solo determinan el modo de ver el mundo, sino el modo de actuar. Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen) sí se comportan en congruencia con sus teorías en uso (sus modelos mentales o paradigmas). Los modelos mentales pueden ser generalizaciones.

¿Por qué los modelos mentales son tan poderosos para afectar lo que hacemos? En parte, porque afectan a lo que vemos. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas porque han observado detalles distintos. Cuando usted y yo entramos en una fiesta con muchas personas, ambos percibimos los mismos datos sensoriales básicos, pero registramos rostros diferentes. Como dicen los psicólogos, observamos selectivamente. Esto también ocurre con observadores presuntamente objetivos, como los científicos. Como escribió Albert Einstein: **“nuestras teorías determinan lo que medimos”**. La influencia de los modelos mentales también es importante en la agricultura, por ejemplo un agricultor que considera la tierra como algo sagrado, puede estar reacio a usar productos agroquímicos que considera un veneno para la tierra.

La incapacidad para apreciar los modelos mentales de nuestros agricultores limita nuestros esfuerzos por desarrollar programas de mejoramiento que “consideramos convenientes para ellos”. La “inercia” de los modelos mentales arraigados en ellos puede obstaculizar aún a las mejores propuestas de mejoramiento. De esta manera percibimos la “realidad” como un punto de vista, una perspectiva. Es importante reconocer que todos tenemos algo de la verdad y que nadie tiene toda la verdad. Es por eso que en el trabajo con agricultores no es suficiente tener la razón (o creer que se tiene la razón) y no es productivo tratar de convencer al agricultor de que no la tiene.

Por esta razón, muchos profesionales brillantes con buenos conocimientos técnicos terminan siendo rechazados muchas veces por los agricultores.

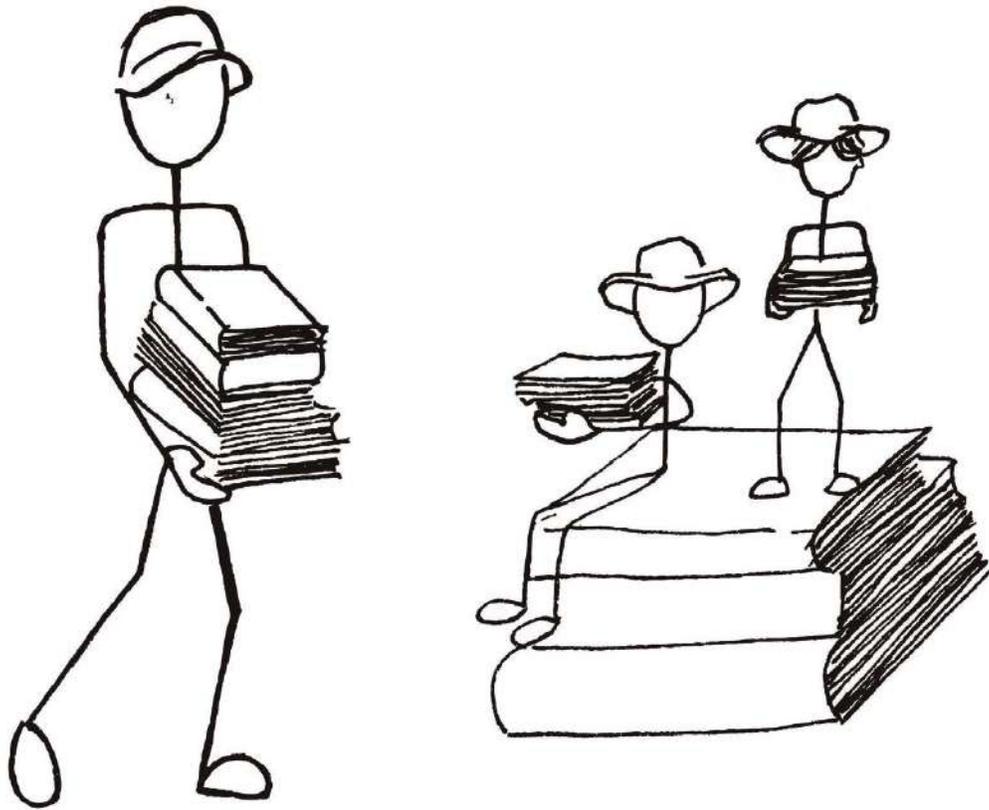


“No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos”

El Talmud

- **Pensamos que la baja adopción tecnológica se debe a problemas relacionados con los conocimientos de los agricultores.**

Ejemplo: los agricultores no hacen un buen manejo de la etapa de vivero, entonces desarrollamos un programa de capacitación en buenas prácticas de manejo en la etapa de vivero, decidimos hacer una demostración del método para enseñar a los agricultores la forma adecuada de manejar las plantas del vivero. Durante la sesión de capacitación, descubrimos que los agricultores saben con gran detalle el tema que estamos manejando. Sin embargo, no aplican a sus fincas el conocimiento que ya tienen al respecto.



Muchos facilitadores asumen que su rol se limita a entregar buenos conocimientos al grupo, consideran que la falta de conocimiento es la causa principal de la no implementación de una buena práctica. Cuando el facilitador tiene arraigado este paradigma, piensa que si entrega información de calidad en una actividad de capacitación será suficiente para favorecer la adopción de mejores prácticas. Este paradigma presenta el problema de que seguimos enfocándonos en dar más y más capacitación.

- **Los problemas técnicos se solucionan siguiendo buenas recomendaciones o aplicando una buena tecnología.**

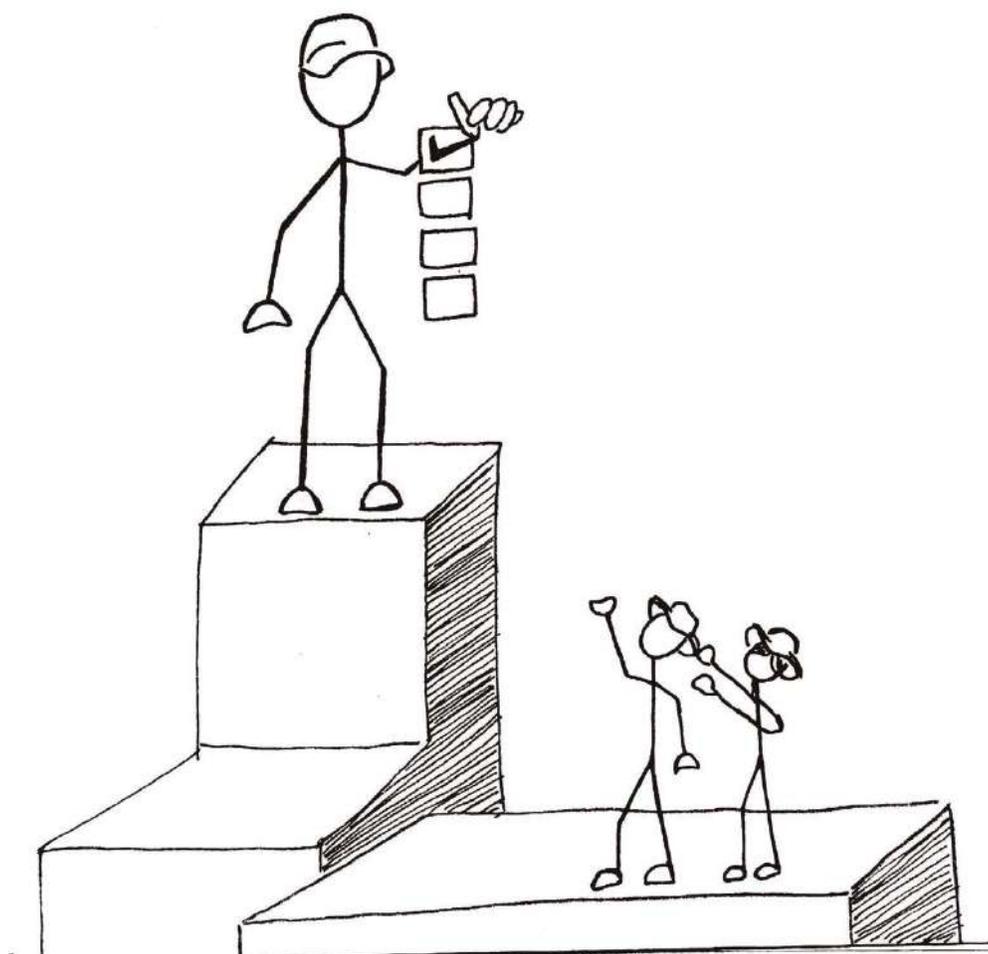
Ejemplo: se presenta una plaga que está afectando los cultivos de los agricultores. Durante muchos años, se ha venido capacitando al grupo en el manejo del problema adoptando prácticas de Manejo Integrado de Plagas (MIP). Los técnicos de una empresa de agroquímicos han desarrollado capacitaciones con los agricultores y los han persuadido del impacto desfavorable que podría tener esta plaga en sus ingresos si no la controlan con químicos. Adicionalmente, les hablan de los bajos costos de control si se aplican los insecticidas. Los agricultores empiezan a sentir temor y realizan aplicaciones de los productos acabando con el control biológico y generando un problema mayor.



El manejo técnico y sostenible de los cultivos involucra aspectos que van más allá de dar buenas recomendaciones. Por muy buenas y efectivas que sean las recomendaciones y la tecnología, en el proceso productivo intervienen aspectos culturales, psicológicos, sociales, económicos y, como se ve en el ejemplo, la interacción con diferentes actores que terminan influyendo en las decisiones que el agricultor toma en su finca. Trabajar en gestión de cambio con los agricultores implica también trabajar en la creación de redes de soporte y negociar nuevos arreglos entre varios actores. Cuando el facilitador se limita a hacer solo un acompañamiento técnico, el proceso se queda a “medias”. Algunas preguntas que debe hacerse como facilitador: ¿Conoce la red social y de actores con los que interactúa el agricultor para tomar sus decisiones? ¿Trabaja de manera coordinada con esta red social (actores involucrados) para facilitar el proceso de cambio?

- **Consideramos que casi siempre estamos haciendo lo correcto y tenemos la razón, difícilmente reconocemos nuestras debilidades o limitaciones y si lo hacemos tendemos a justificarlas.**

Ejemplo: el técnico programa una actividad de capacitación, prepara una buena presentación con información relevante, elige un buen lugar para reunir al grupo. El día de la capacitación, asisten pocos agricultores a la actividad programada. El facilitador le echa la culpa al grupo con la explicación de que no está interesado en mejorar.



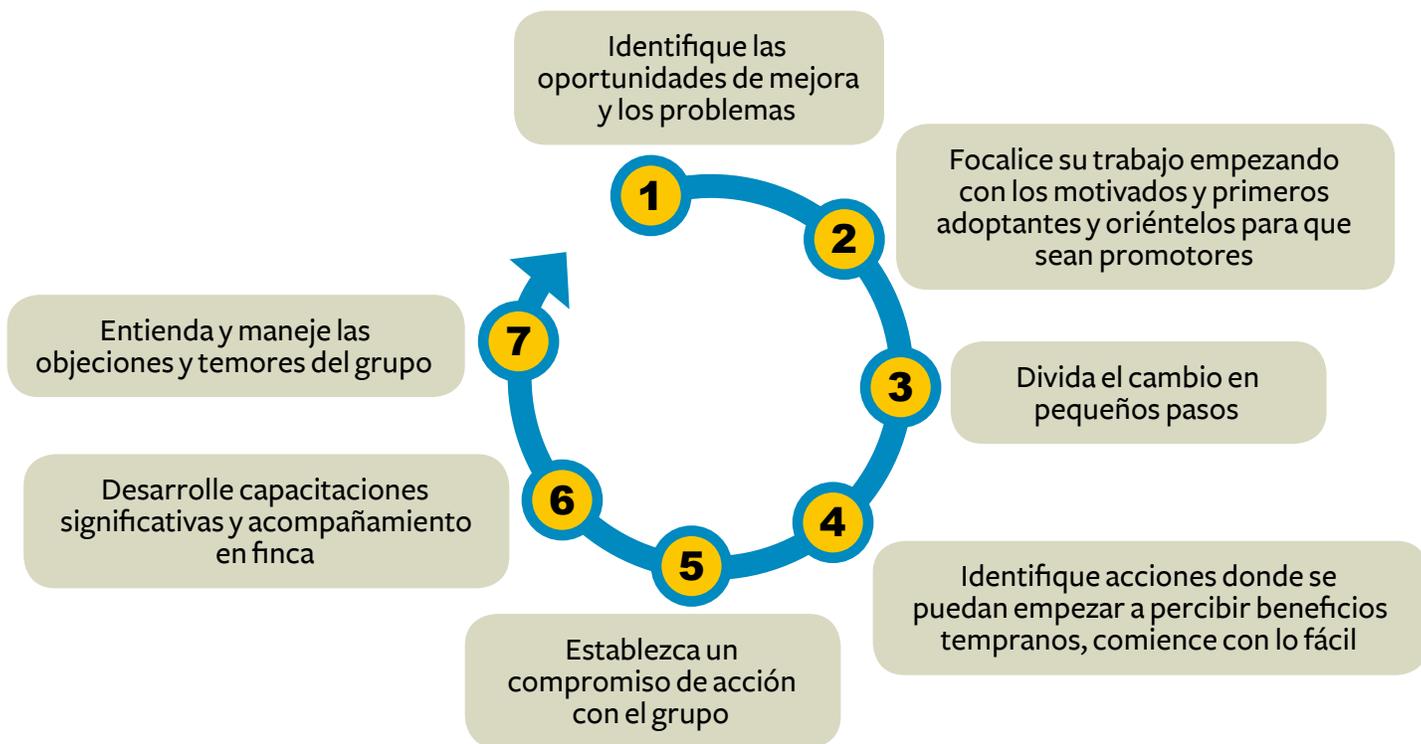
Casi siempre, asumimos que lo que hacemos está bien hecho y si no es así tratamos de justificarlo. Si se presenta una nueva opción o una manera mejor de hacer las cosas, inicialmente tratamos de ajustarla a la forma como la hacemos de manera rutinaria. Es difícil ponerse en el papel de autoevaluarnos en lo que debemos mejorar, es por esto que la crítica es poco efectiva al tratar de convencer a alguien de que debe cambiar. El facilitador también cae en este error, mucho más cuando tiene experiencia en el trabajo de campo con agricultores.

¿Usted como facilitador, tiene la disciplina y el carácter para autoevaluarse y encontrar qué debe perfeccionar para mejorar su desempeño?

2.5. SUGERENCIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO

Durante el proceso de capacitación se deben formular preguntas facilitadoras al agricultor que permitan identificar su motivación y disposición frente a la implementación de las nuevas prácticas en sus fincas. En este sentido, se debe tener claridad de a dónde se quiere llegar y cuáles serán los resultados una vez se implementen los cambios.

Algunas sugerencias para implementar el cambio con un grupo de agricultores son:



A continuación se presenta un breve resumen de cada una de las sugerencias presentadas en el gráfico, tomando como referencia lo expuesto en la Guía de Gestión del Cambio

1 Identifique las oportunidades de mejora y los problemas con el grupo

Involucrar y comprometer en mayor medida a los agricultores en el reconocimiento de los aspectos positivos, las mejores prácticas y los ejemplos de novedades que hayan funcionado bien, así como las lecciones aprendidas; a través el uso de metodologías participativas.

En gestión del cambio es mejor el análisis y la decisión concertados que lo que imponga un agente externo.

2 Focalice su trabajo empezando con los motivados y primeros adoptantes, y oriéntelos para que sean promotores

Concentrar el 80% del esfuerzo y dedicación al grupo que está dispuesto al cambio, que ayudará a involucrar a los otros participantes posteriormente.

Seleccionar las actividades críticas o aquellas que puedan reportar beneficios a corto plazo que permitan motivar al grupo de agricultores.

3 Divida el cambio en pequeños pasos

Dividir el cambio en pequeños pasos, fáciles de seguir y que no impliquen una inversión grande de recursos y tiempo.

Evitar la resistencia al cambio por parte de los agricultores, presentándolo como algo posible y positivo, minimizando los temores y la sensación de incapacidad para lograr las metas.

4 Identifique acciones donde se puedan empezar a percibir beneficios tempranos, comience con lo fácil

Mostrar que los pequeños cambios que producen resultados positivos, predisponen a los participantes a ensayar nuevos y mayores cambios.

Iniciar con acciones de mejoramiento temprano que brinden beneficios rápidos motiva a las personas a continuar y mantenerse en el proceso de mejoramiento.

5 Establezca un compromiso de acción con el grupo

Generar compromisos por parte del productor en cada actividad de capacitación.

Motivar una sana competencia entre los participantes, resaltando que el cumplimiento de los compromisos individuales aportan al resultado conjunto.

Hacer seguimiento al logro de los compromisos, valorando y reconociendo el trabajo de los productores.

6 Desarrolle capacitaciones significativas y acompañamiento en finca

Destacar y felicitar al productor por las acciones que está realizando y los logros obtenidos.

Corregir errores y deficiencias oportunamente.

7 Entienda y maneje las objeciones y temores del grupo

Evitar el uso de estrategias de persuasión con los agricultores dentro del proceso de cambio.

Reconocer que las objeciones y temores son algo natural en todo proceso de cambio y no deben entenderse como falta de compromiso por parte del agricultor.

Tener en cuenta las objeciones y temores en las acciones que se van a implementar.

¿CÓMO ESTRUCTURAR EL CONTENIDO PARA LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN?

OBJETIVOS

SABER



Reconoce la importancia de una buena planeación de la capacitación para garantizar el impacto deseado con los agricultores. Apropia los cuatro pasos para estructurar contenidos que facilitan el cambio en los agricultores.

SABER HACER



Estructura una actividad de capacitación útil para el proceso de cambio con agricultores aplicando los cuatro pasos sugeridos desde el módulo.

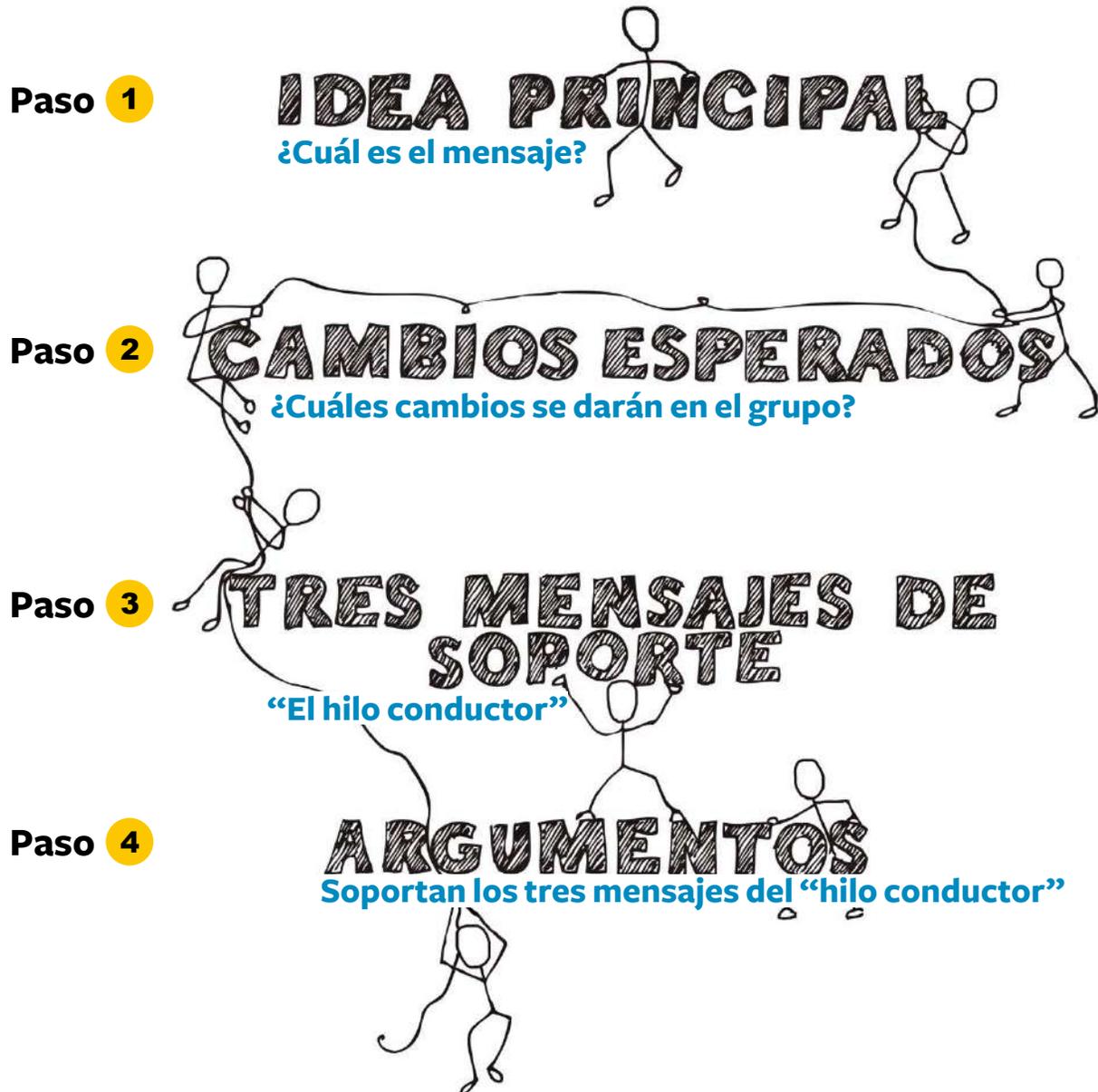
SER



Tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los productores y se preocupa porque todos entiendan de manera fácil el mensaje que se quiere transmitir.

Solidaridad

Los cuatro pasos para estructurar una actividad de capacitación son:



1

ACTIVIDAD INICIAL

ESTUDIO DE CASO

En la ejecución de un proyecto de mejoramiento de la productividad en una región productora de café, un facilitador encontró que los agricultores tenían serios problemas de roya en sus cultivos. Esta situación se debía principalmente a que tenían sembradas variedades susceptibles, habían cultivos envejecidos y a las condiciones climáticas predominantes.

Frente a esta realidad, de manera participativa con el grupo, el facilitador decidió programar una capacitación sobre el tema, adicionalmente, con algunos agricultores líderes precisaron que debían focalizarse en empezar a trabajar con variedades resistentes. Todo el grupo estuvo motivado, pues la participación en esta actividad les permitiría aprender a manejar mejor el problema.

Aprovechando la presencia en la zona de una empresa comercializadora de insumos agrícolas, el facilitador contactó al técnico de ésta para coordinar la actividad, así podría aprovechar los recursos regionales y estaba seguro de que sería una buena estrategia, teniendo en cuenta que la empresa era experta en el desarrollo del contenido y adicionalmente podía aportar en la logística de la actividad (refrigerios, folletos ilustrativos de manejo de roya y algunos regalos para rifar en la actividad).

El día de la capacitación asistieron casi todos los agricultores invitados, motivados por el tema que se iba a desarrollar. Sin embargo, a los pocos minutos de comenzado el evento, algunos productores se fueron, otros comenzaron a charlar entre ellos y parecía que la motivación por el tema se había perdido.

Días después el facilitador visitó las fincas de algunos asistentes a la capacitación para verificar los resultados de la actividad, pero se encontró con una sorpresa: No se estaba aplicando lo aprendido en las fincas y los agricultores recordaban muy poco acerca de los contenidos desarrollados. Muy decepcionado pensó que los agricultores asistentes estaban poco comprometidos con el proceso y que habían asistido más por el refrigerio y los regalos.

CONTENIDO DESARROLLADO EN LA ACTIVIDAD

TEMA: Manejo de la roya del café

SUBTEMAS	DURACIÓN
Introducción a la empresa de insumos que orientó la capacitación	15 minutos
Generalidades de la roya: nombre científico, tipo de hongo, ciclo de vida	15 minutos
Síntomas y daños que causa	20 minutos
Pérdidas económicas por roya en países de la región	10 minutos
Diferentes alternativas de manejo	10 minutos
Manejo químico del problema	10 minutos
Manejo con variedades resistentes	20 minutos
Entrega de folletos y publicidad. Promoción de productos de la empresa que apoyó la actividad	20 minutos

¿Qué aciertos tuvo el facilitador en la programación y ejecución de la actividad de capacitación?

¿Por qué cree que la actividad no tuvo mucha aplicación en las fincas?

¿Qué sugerencias le haría al facilitador sobre el contenido desarrollado en la actividad?

DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de contenidos apropiados es una de las responsabilidades del facilitador en la actividad de capacitación o en los procesos de facilitación de cambio. Los resultados dependen, en gran medida, de los contenidos y de la forma en que éstos sean desarrollados. Aunque el tema esté bien definido, si la estructura para su desarrollo no es sólida y adecuada, puede ser mal enfocado y su impacto en el mejoramiento del agricultor terminará siendo poco o nulo.

Este módulo le da ideas de cómo estructurar el contenido de forma tal que se logre movilizar al agricultor a la acción para solucionar sus problemas o aprovechar oportunidades en su cadena productiva. Se asume que previamente el facilitador, las organizaciones comprometidas y los agricultores han definido los temas críticos que abordarán para implementar el mejoramiento de las fincas. En el capítulo 6 de la **Guía de gestión del cambio con agricultores** encontrará información útil para que los contenidos sean adecuados.

Al definir el tema de capacitación, algunos problemas que se pueden presentar a la hora de planear y estructurar el contenido son:

- Limitarse solo a entregar información. No estructurar los contenidos para despertar en el agricultor asombro, inspiración y motivación para implementar los cambios que permitan el mejoramiento de la finca.
- Orientar el tema de manera general, en lugar de focalizarse en responder a las necesidades y expectativas del grupo. Se incluye mucha información (poco relevante) que desvía la atención y hace perder el interés de los agricultores.
- El contenido no conserva un “hilo conductor” o secuencia que le permita al agricultor retener la información y entender el encadenamiento del tema desarrollado. Esta confusión limita las posibilidades de aprendizaje.
- Planear el contenido suponiendo que el agricultor tiene desconocimiento total de los temas a trabajar (partir de cero), en lugar de contar con su experiencia y conocimientos previos.

Para evitar estas situaciones el facilitador debe hacer una selección adecuada del contenido relevante y desarrollarlo de manera articulada.

2.2 CÓMO ESTRUCTURAR EL CONTENIDO EN CUATRO PASOS SENCILLOS

Los pasos que se describen a continuación le ayudarán a estructurar contenidos que faciliten el cambio y se traduzcan en resultados positivos para la finca y el agricultor. Los pasos son fáciles de aprender, llevarlos a la práctica depende de usted como facilitador y de su compromiso y motivación para mejorar su desempeño. Para facilitar el entendimiento de los pasos, se utilizará como ejemplo el estudio de caso inicial.

Paso 1 **IDEA PRINCIPAL** ¿Cuál es el mensaje?



Defina la idea principal que desarrollará con relación al tema. ¿Cuál es el mensaje que va a dejar en el grupo?

Con base en la experiencia, **recomendamos desarrollar un solo tema por sesión** de capacitación. Cuando se quieren abarcar muchos temas y demasiado contenido en una sola actividad, la sesión se limita a transmitir información general que se olvida rápidamente y difícilmente se logra influir en los agricultores.

Una vez escogido el tema, se debe **definir un enfoque** que responda a las **necesidades y características de los agricultores**. En este sentido, pensar en función de una **idea principal o mensaje principal** ayuda al facilitador a precisar el enfoque que determinará los contenidos y su manejo.

La idea principal es el mensaje clave que quiere comunicar o construir con el grupo durante la actividad. Este mensaje contiene la información clave que mueve a los participantes a implementar cambios o a tomar decisiones para mejorar el desempeño de sus fincas, es la esencia del tema que se va a desarrollar.

En los pasos propuestos, constantemente se sugiere la construcción de mensajes claros que hagan útil la información que se va a compartir y que ayuden en el proceso de retención en la mente del agricultor.

De acuerdo con el texto *Resonate: Present visual stories that transform audiences* de Nancy Duarte (2010), existen **TRES COMPONENTES DE LA IDEA PRINCIPAL**:



1. Una idea principal debe articular un único punto de vista. El agricultor quiere escuchar o construir un punto de vista, una perspectiva relacionada con el tema que se trata. En las actividades de capacitación es común que se proponga un tema, pero no una idea o mensaje. Por ejemplo: “La Roya en el cultivo del café” es solo un tema, no es una idea principal, ni expresa un mensaje con relación al tema. En cambio, “La roya del café puede dejarlo en la ruina” es un punto de vista relacionado con el tema que indica que el enfoque tendrá que ver con las implicaciones económicas de la roya. **Plantear el tema en función de una idea principal le ayuda a focalizarse en el contenido y a evitar información irrelevante.**

2. Una idea principal debe incluir lo que está en juego para el agricultor (implicaciones). La idea principal debe contener información que muestre al agricultor por qué debe implementar acciones relacionadas con el tema que se va a desarrollar. Por ejemplo, “La roya ha causado millones de pérdidas en la región” (si se tiene una cifra real de algunas fincas, mejor), es más motivante y compromete más al agricultor que simplemente decir: “La roya: una enfermedad clave del cultivo”. Poner cifras de manifiesto, ayuda a los agricultores a entender la importancia del tema. Sin una razón de peso (lo que está en juego) dentro de la idea principal, el tema es “plano”, sin emoción, no despierta interés y finalmente, no genera motivación hacia el cambio. **Recuerde que con mucha frecuencia, los humanos solo nos movemos a cambiar cuando hay una amenaza, algo en juego o una urgencia.**

3. Una idea principal debe ser una frase completa. Es decir, debe contener un nombre y un verbo (acción). Algunas veces, al preguntarle al facilitador ¿de qué va a tratar la capacitación?, se escuchan respuestas como: es acerca de las enfermedades del cultivo, es acerca del manejo de viveros y establecimiento del cultivo, etc.; éstas no son ideas principales, no logran despertar interés. Son simplemente temas de capacitación sobre los que se pueden desarrollar gran cantidad de ideas principales y enfoques. **Plantear el tema de capacitación en función de un mensaje claro o idea principal ayuda al facilitador a sintetizar y seleccionar los detalles claves para llegar a lo esencial.**

Pasar de pensar en un tema de capacitación a una idea principal de acción expresada en un mensaje, ayuda al facilitador y a los agricultores a:

- Identificar el punto focal que direcciona la actividad de capacitación.
- Establecer prioridades para seleccionar lo que realmente es relevante, útil y necesario.
- Dar a los participantes un mensaje que puede ser fácilmente retenido, recordado, comunicado a otros, y finalmente, aplicado.

Ejemplo de idea principal

Sembrar variedad Castillo®¹ es la solución más económica y efectiva para controlar la roya, una enfermedad que lo puede dejar en la ruina.

Paso 2



Defina los cambios que espera generar en el grupo que participa en la capacitación

La capacitación en sí misma no es un fin, es uno de los medios para facilitar cambios en los agricultores. Debemos preguntarnos, ¿cuál es ese cambio que esperamos lograr con la sesión de capacitación? Tener presentes los tipos de cambios que se van a lograr con la actividad permite:

- Focalizar los contenidos y articularlos de forma tal que al final de la sesión se generen los cambios esperados.
- Estructurar una secuencia lógica para movilizar al grupo en la dirección que se espera, estructurar el contenido como si se tratara de un viaje que se va a realizar para llegar a un destino final.
- Determinar la información y los mensajes relevantes y separarla de la que, por el contrario, puede confundir y distraer a los agricultores.

¹ La variedad Castillo® ha sido desarrollada en Colombia por CENICAFE y es resistente a la roya (Hemileia vastatrix)-

Los cambios que se generan con la capacitación pueden ser actitudinales o acciones específicas que el agricultor debe seguir. Es importante identificar ambos tipos de cambios: cuando la sesión busca que los agricultores realicen cambios actitudinales, éstos deben ser observables a través de acciones. Estas acciones son la prueba de que los agricultores han entendido y están motivados a implementar la idea principal planteada por el facilitador en el paso uno. **Recuerde que cambiando primero las creencias se cambian después las acciones.**

Es importante que los cambios propuestos sean “realistas”, alcanzables de acuerdo con la disponibilidad de recursos del facilitador (técnicos, económicos, metodológicos), con el tiempo dedicado a trabajar los contenidos con el grupo y con las posibilidades y recursos de los agricultores (recursos materiales, psicológicos y socio-culturales).

En el siguiente cuadro se presentan algunos cambios posibles:

PUNTO DE PARTIDA	CAMBIO ESPERADO
Apatía	Interés
Postergar	Hacer
Desacuerdo	Acuerdo
Oposición	Apoyo
Duda	Convencimiento
Vacilación	Seguridad
Obstaculizar	Facilitar
Improvisar	Planear
Inactividad	Actividad
Invalidez	Validar
Inexperto	Hábil
Inconsciente	Consciente

El cambio debe enunciarse claramente utilizando un verbo y un sujeto. La frase debe expresar claramente el cambio esperado.

Ejemplo de cambio esperado

Al finalizar la capacitación, los agricultores estarán motivados a construir un germinador comunitario utilizando semilla de variedad Castillo®.

Paso 3 TRES MENSAJES DE SOPORTE

“El hilo conductor” 

Paso 3: defina tres o cuatro partes y expréselas como mensajes que den estructura, desarrollen y soporten la idea principal. Estos mensajes constituyen “el hilo conductor”

El contenido debe estructurarse en una secuencia fácil de comprender para el agricultor, de forma tal que logre el máximo impacto y facilite los cambios. Una estructura sólida es el fundamento de una capacitación articulada que muestra la relación entre todas las partes y la idea principal. Es parecido a los acoplamientos de un tren o a los piñones de una caja de cambios, todo se conecta armónicamente. Sin una estructura coherente, el esfuerzo mental que debe hacer el agricultor dificulta el aprendizaje y así el contenido se olvida fácilmente.

En este paso, debe construir un mensaje para cada parte del desarrollo de la idea principal. Construir un mensaje para cada subtema permite focalizarse en lo importante. Si los mensajes están bien contruidos son fácilmente retenidos por los agricultores, por eso, deben estar articulados y presentar una secuencia lógica. Se trata de que en tres o máximo cuatro mensajes claves, se soporte la idea principal.

Cuando en una sesión de capacitación se incluye demasiada información, es posible que gran parte de esta sea irrelevante para el logro de los objetivos, que distraiga la atención y termine generando confusión y desmotivación en el agricultor. Incluir demasiado contenido en una sesión no es apropiado pues el cerebro humano es selectivo, y por lo tanto, tiene la capacidad de olvidar fácilmente cosas poco significativas.

Recuerde que el objetivo final de la capacitación no es entregar gran cantidad de información. Si de eso se tratara, sencillamente se prepararía el material en medios impresos o en grabaciones y se le entregaría a cada participante.

Investigaciones relacionadas con el aprendizaje en los adultos han establecido que los adultos podemos almacenar poca cantidad de información en nuestra memoria de corto plazo o memoria activa. Muchos científicos modernos indican que el número de ítems o ideas que fácilmente podemos recordar es tres o máximo cuatro.



“El secreto para aburrir a la gente consiste en decirlo todo”

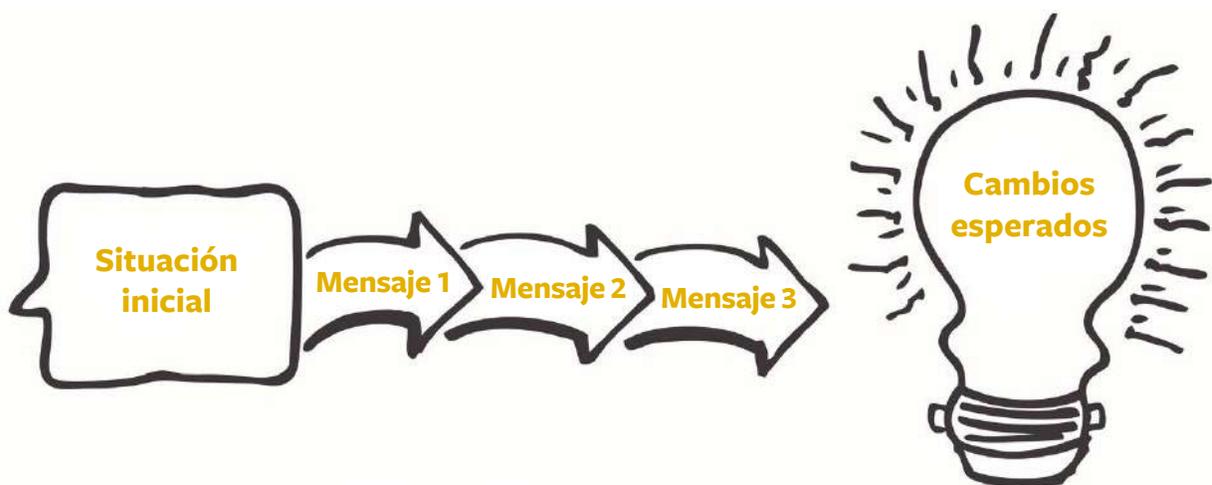
Voltaire

Ventajas de tener tres mensajes claves:

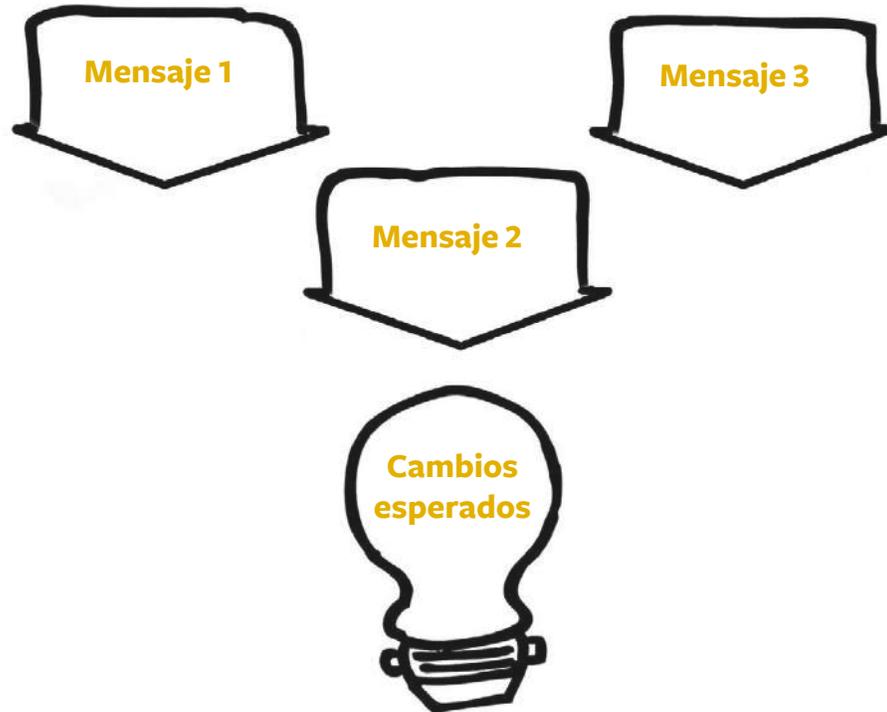
- La información y los argumentos de soporte se agrupan de manera comprensible y secuencial.
- Por ser pocos mensajes, los participantes pueden retenerlos fácilmente.
- El proceso de determinar los mensajes claves, ayuda al facilitador a focalizarse en lo realmente importante, permitiendo que se aproveche el tiempo y la atención de los participantes de la manera más eficiente posible.

Los tres mensajes claves deben proponerse de forma tal que los agricultores puedan ver claramente la conexión que existe entre cada uno de ellos y su utilidad.

Los mensajes se pueden presentar de manera secuencial, como si se estuviera realizando un viaje, donde para poder llegar al destino final primero se debe pasar por puntos intermedios.



También se pueden articular como las ramas de un árbol que parten de un tallo principal.



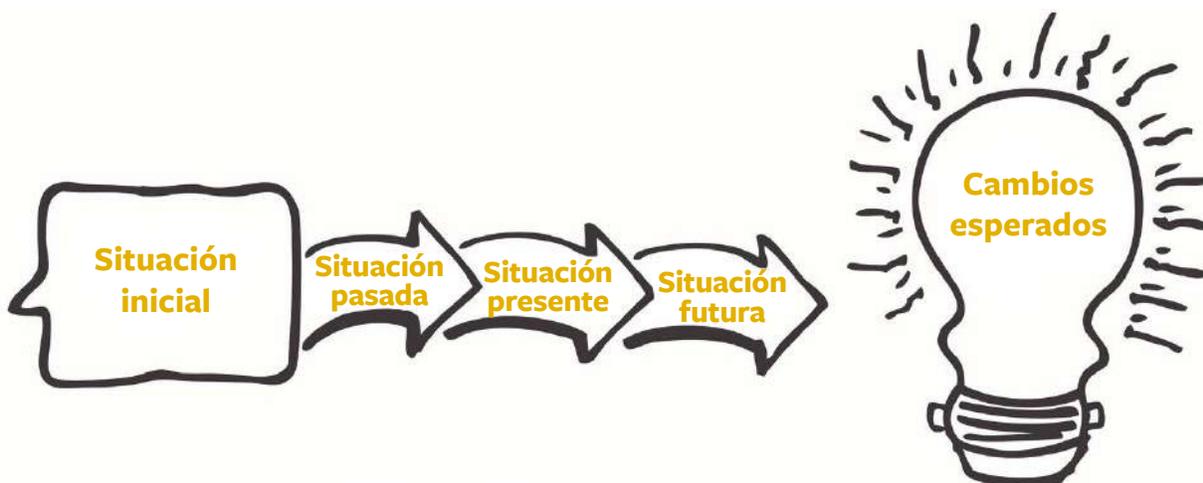
Cuando los agricultores ven fácilmente las conexiones entre los mensajes, el contenido de la estructura cobra sentido para ellos. El desarrollo desorganizado sigue una estructura que solo tiene sentido en la cabeza del facilitador. Si los agricultores son incapaces de reconocer las conexiones es porque el facilitador no ha tenido tiempo suficiente para organizar los contenidos o no ha podido organizarlos en una forma adecuada para ser comprendidos de manera articulada.

Ventajas de plantear la estructura a partir de los tres mensajes claves:

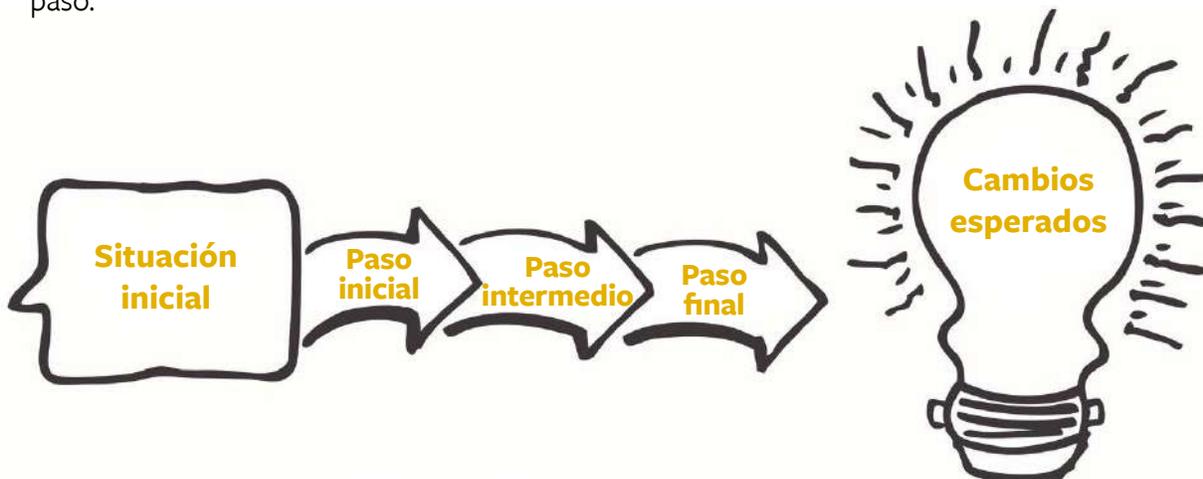
- Se plantean las partes en función de una idea principal. Es posible ver las conexiones.
- Se asegura tener una idea principal reforzada por mensajes de soporte.
- Permite “filtrar” información que, aunque sea importante, no es necesaria para soportar la gran idea que se quiere desarrollar.

Pueden existir diferentes formas de estructurar los tres mensajes claves: Si el contenido se ajusta a una presentación secuencial (como un viaje) las opciones pueden ser:

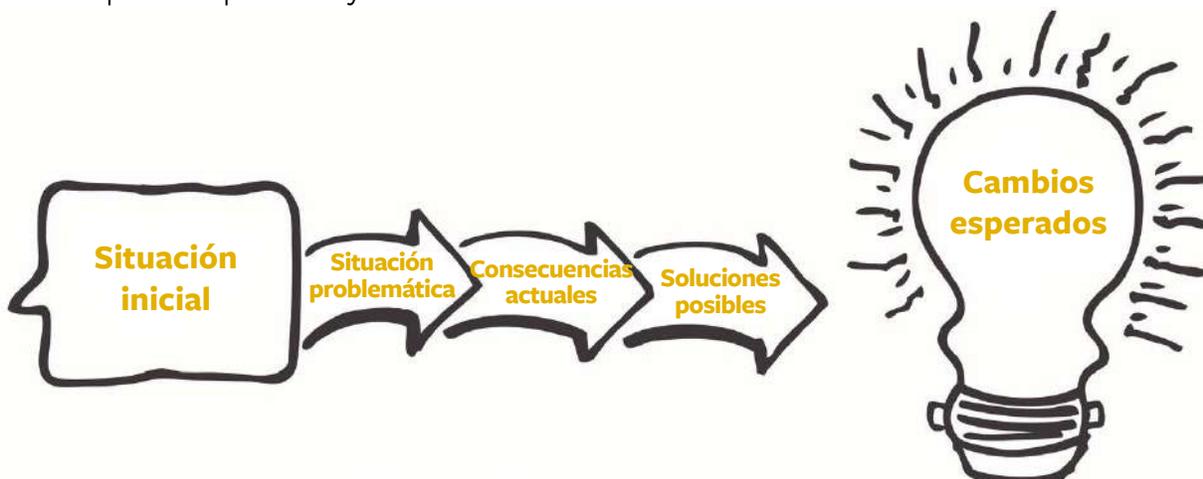
- Estructura cronológica: mensajes ordenados en un lapso de tiempo. Desde la época pasada, hasta el presente o el futuro.



- Estructura secuencial: se organizan los mensajes a partir de un proceso o paso a paso.

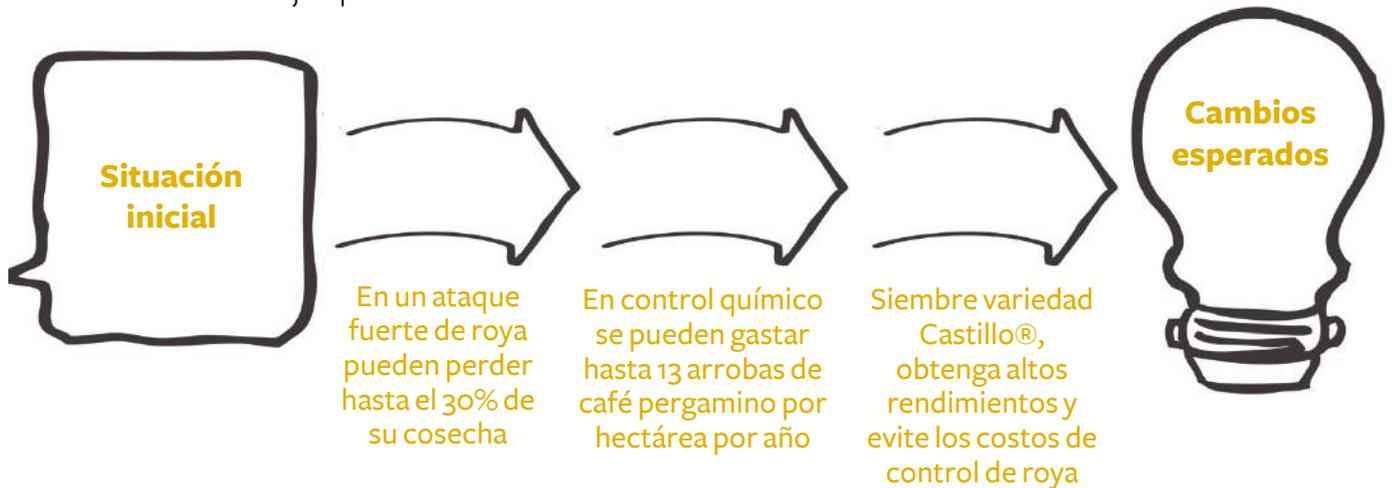


- Problema - solución: se estructuran los contenidos comenzando con una descripción del problema y terminando con una solución.



Escoja la estructura lógica y la que más sentido tenga de acuerdo con el mensaje principal que desea desarrollar. Para la redacción del mensaje puede aplicar los pasos utilizados para construir la idea principal (**Paso 1**).

Ejemplo:



Paso 4

ARGUMENTOS

Soportan los tres mensajes del “hilo conductor”

Paso 4: Construya argumentos que soporten los tres mensajes del “hilo conductor”. Una vez construidos los tres mensajes que desarrollen la idea principal, se deben identificar los argumentos que soporten cada uno de los mensajes

Los argumentos deben de ser relevantes y contundentes. No se trata de construir o entregar gran cantidad de argumentos; de nuevo, la estrategia es focalizarse en lo importante y lo significativo. Demasiada información dificulta al agricultor el proceso de separar lo verdaderamente importante de lo irrelevante, aumenta la confusión y disminuye las posibilidades de retener lo clave y lo útil.

Algunas recomendaciones para construir los argumentos:

- En lo posible, los argumentos y la información seleccionada deben tener relación directa con la cotidianidad de los agricultores participantes. Poco importa qué tan interesantes y educativos sean la información y los argumentos para usted

si el agricultor no percibe claramente la conexión de éstos con sus actividades cotidianas y no identifica sus beneficios y valor. Los argumentos deben convencer al agricultor de las ventajas que le traerá a su finca implementar los cambios propuestos.

- Trate de relacionar los argumentos con las necesidades del grupo, con aspectos económicos, con las consecuencias de no hacer las cosas de determinada manera, con la realidad cotidiana del productor. En la medida que la argumentación entregada o construida sea valiosa para lo que el agricultor realiza a diario en su finca, esta tendrá mas significado. Si los agricultores están sacrificando tiempo, dinero (cuando deben transportarse por ejemplo), desean igualmente ver con claridad los beneficios de participar de la actividad. Pregúntese en este sentido: ¿que tipo de conocimientos serán útiles para el agricultor y lo motivarán a cambiar?

Una vez estructurados los argumentos, analice si son adecuados utilizando la siguiente tabla de calificación:

EL ARGUMENTO	CALIFICACIÓN
Permite que el agricultor identifique la necesidad urgente de implementar acciones.	
Involucra aspectos económicos como posibles pérdidas, generación de ganancias, ahorro de dinero, etc.	
Lo que se plantea está al alcance o se puede hacer por el agricultor.	
Se relaciona con el bienestar del agricultor en aspectos como: forma más fácil de hacer un trabajo, beneficios para la familia y reconocimiento.	
Puede evitar riesgos futuros o reducir las probabilidades de que ocurran accidentes o enfermedades.	

Califique sus argumentos de acuerdo con estos criterios. Se sugiere asignar la siguiente valoración:

- 3:** Argumento fuerte.
- 2:** Argumento medianamente contundente.
- 1:** Argumento débil.
- 0:** Argumento sin relación.

La argumentación de cada mensaje del hilo conductor debería basarse solo en argumentos fuertes. Si luego de realizar evaluación identifica que sus argumentos no están bien calificados, debe modificarlos o cambiarlos. Los argumentos también pueden construirse con el grupo a partir de análisis de casos, evaluaciones o testimonios.

Tener claridad sobre los contenidos y su estructura no implica que usted los vaya a desarrollar de manera magistral. En el módulo de metodologías participativas podrá aprender cómo articular los contenidos con una metodología vivencial que tenga en cuenta los conocimientos del grupo.

Cuando no se tiene definido claramente el “hilo conductor” se corre el riesgo de implementar una metodología participativa que puede restarle importancia a los contenidos tratados, o simplemente, se genera un intercambio de saberes que puede llevar a lugares indefinidos.

Una buena estructura de los contenidos y de los mensajes claves que se quieren desarrollar también le ayudarán a formular preguntas facilitadoras adecuadas a los objetivos propuestos. En el módulo de preguntas facilitadoras podrá encontrar información adicional al respecto.

A continuación encontrará ejemplos de argumentos para el caso de manejo de roya citado.

- Argumentos para el primer mensaje:

En un ataque fuerte de roya puede perder hasta el 30% de su cosecha

Argumentos:

- Pérdidas por roya en el pasado (datos del municipio o la misma vereda, si se tienen).
- Daños que ocasiona en el cultivo: pérdidas en producción, deterioro del cultivo, menor relación café cereza: café pergamino producido.
- Pérdidas económicas en la cosecha del ciclo y en el ciclo siguiente.

- ▶ Argumentos para el segundo mensaje:

En control químico se puede gastar hasta 12 arrobas de café pergamino por hectárea por año

Argumentos:

- Condiciones que favorecen el desarrollo de roya: por qué es tan difícil su control.
- Estrategias de manejo y los problemas de algunas de estas.
- Dificultad para hacer un adecuado control químico.
- Costos del control químico.

- ▶ Argumentos para el tercer mensaje:

Siembre variedad castillo®, obtenga altos rendimientos y evite los costos de control de roya

Argumentos:

- Ventajas del control de roya con variedades resistentes.
- Características de la variedad Castillo®.
- Experiencias en fincas que están usando la variedad.
- Uso de semilla certificada.

2.3 RECOMENDACIONES ADICIONALES PARA DESARROLLAR CONTENIDOS QUE FACILITEN EL CAMBIO

- ▶ Cuando planea la estructura de los contenidos tenga en cuenta que los agricultores se están preguntando: ¿Por qué será útil asistir a esta actividad de capacitación? Responder esta pregunta le ayudará a estructurar contenidos útiles que mantengan el interés del grupo y respondan a sus expectativas. Si el tema se relaciona con incrementar los ingresos, involucre este argumento como punto clave; si se relaciona con evitar pérdidas, hágalo evidentes; si se relaciona con reducir costos, garantice que el agricultor pueda tener en su mente cifras reales y significativas.
- ▶ Explique claramente al agricultor cómo los contenidos que se van a desarrollar en la actividad le van a permitir mejorar el desempeño de su finca. El tiempo de los agricultores es muy valioso, nadie tiene tiempo para asistir a una actividad que no represente beneficios reales. Pregúntese: ¿Por qué el agricultor debe prestar atención a este contenido? Focalícese en promocionar los beneficios detrás del tema, no en el tema.

- Garantice que el lenguaje sea sencillo y fácil de entender. Para estructurar los mensajes y el contenido, seleccione palabras del lenguaje cotidiano del agricultor, no del lenguaje cotidiano suyo. Los mensajes sencillos se retienen fácilmente y reflejan que el facilitador realmente entiende el tema y se preocupa porque los agricultores lo entiendan.
- Tenga presente la teoría de la simplicidad de Einstein:



“No entiendes realmente algo a menos que seas capaz de explicárselo a tu abuela”

Albert Einstein

Esperamos que este módulo le ayude a fortalecer sus habilidades como facilitador de cambio. Recuerde que solo con la práctica irá adquiriendo y perfeccionando su habilidad para estructurar contenidos que despierten interés por el cambio.

Le recordamos los pasos para estructurar los contenidos:

Paso 1

IDEA PRINCIPAL

¿Cuál es el mensaje?

Paso 2

CAMBIOS ESPERADOS

¿Cuáles cambios se darán en el grupo?

Paso 3

TRES MENSAJES DE SOPORTE

“El hilo conductor”

Paso 4

ARGUMENTOS

Soportan los tres mensajes del “hilo conductor”

3

ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Ahora ha llegado el momento de la práctica. Escoja el tema de capacitación que va a desarrollar las próximas semanas con un grupo de agricultores y aplique los pasos sugeridos en esta guía para hacer la planeación del contenido.

Utilice el formato que se entrega a continuación para registrar su trabajo.

Nombre de la actividad:

Grupo que recibe la capacitación:

Responsable:

PASO 1: la idea principal (mensaje)



- ▶ Su punto de vista con relación al tema.
- ▶ Incluir lo que está en juego para el agricultor.

PASO 2: los cambios esperados

PASO 3: los tres mensajes de soporte

1.

2.

3.



PASO 4: los argumentos

LA CAPACITACIÓN **VIVENCIAL**: CLAVE PARA **FACILITAR** EL APRENDIZAJE

OBJETIVOS

SABER



Reconoce la importancia de la capacitación vivencial para facilitar el aprendizaje de los agricultores.

SABER HACER



Planea y ejecuta actividades de capacitación vivencial que mejoren los procesos de aprendizaje y faciliten el cambio en los agricultores.

SER



Favorece una actitud de cambio que motive al agricultor a aplicar en su finca lo aprendido.

Solidaridad

1

ACTIVIDAD INICIAL

ESTUDIO DE CASO

En la ejecución de un proyecto de mejoramiento con agricultores, durante la etapa de planeación, se definió que uno de los temas en los que el grupo necesitaba capacitación era la calibración de las aspersoras de espalda (máquinas de aspersión manual), debido a que un alto porcentaje de los participantes del proyecto nunca calibraba sus máquinas antes de efectuar una aplicación. El grupo de agricultores le sugirió al técnico manejar este tema de una manera práctica.

En el siguiente cuadro puede ver un resumen de la forma en que el facilitador desarrolló la actividad.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Calibración de aspersoras de espalda

DURACIÓN: 2 horas aproximadamente

LUGAR DE LA ACTIVIDAD: Escuela rural

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
<p>ACTIVIDAD INICIAL: La importancia de hacer una buena calibración.</p> <p>Tipos de máquinas aspersoras de espalda.</p>	<p>El técnico explica el tema.</p> <p>Lleva como elementos de apoyo una cartelera y una aspersora.</p>	30 minutos
<p>DESARROLLO DE CONTENIDOS: Explicación, paso a paso, de cómo hacer una buena calibración.</p>	<p>Utilizando la aspersora que ha llevado, el técnico muestra al grupo los pasos para hacer una correcta calibración del equipo.</p>	30 minutos
	<p>Una vez terminada la demostración, el técnico invita a los agricultores a hacer preguntas al respecto.</p>	15 minutos

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
ACTIVIDAD DE CIERRE: Resumen final del tema tratado y evaluación.	Para terminar, el técnico resume, en una cartelera, los aspectos más importantes de la práctica realizada.	20 minutos
	Se evalúa la actividad mediante comentarios generales de algunos asistentes.	10 minutos

Días después, los agricultores seguían trabajando sin calibrar sus máquinas aspersoras, tal como lo hacían antes de la actividad de capacitación.

Desde su punto de vista y experiencia, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos metodológicos favorables tuvo en cuenta el facilitador (técnico)?

2. Si usted hubiera sido el responsable de la actividad, ¿qué mejoras le hubiera sugerido al técnico para que ésta fuera más efectiva y favoreciera el cambio esperado?

3. Con base a su experiencia, ¿considera que la actividad fue participativa y se puede considerar vivencial? (Sustente su respuesta)

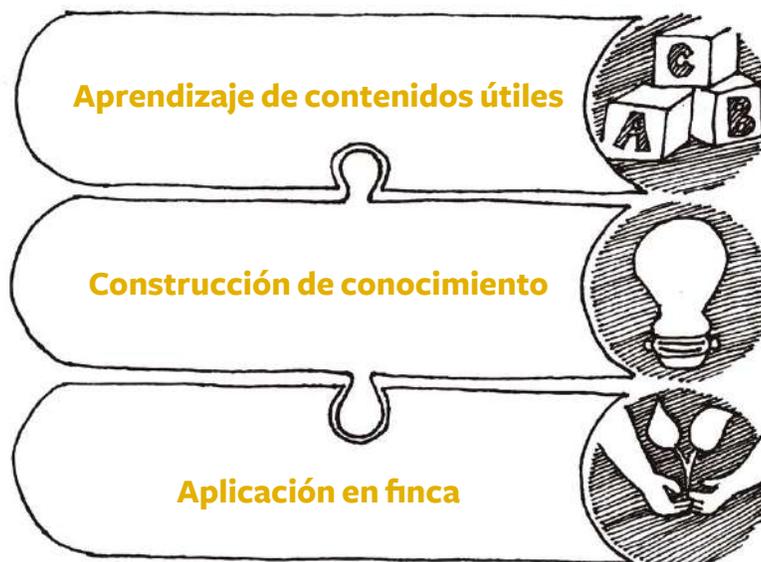
DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1 INTRODUCCIÓN

En la mayoría de los cursos diseñados para mejorar las metodologías de capacitación de los técnicos facilitadores, se hace énfasis en que lo ideal es utilizar metodologías participativas, aprender haciendo, el aprendizaje en campo. Son incontables las experiencias y propuestas de metodologías participativas que se pueden encontrar; sin embargo, a pesar de conocer los beneficios de trabajar con metodologías participativas, muchas veces estas actividades se denominan participativas solo por el hecho de hacerse en una finca o porque el técnico realiza una demostración, pero en esos casos no hay aprendizaje participativo. En otros escenarios, algunos facilitadores se limitan a entregar información (metodología magistral), de esta forma el sujeto es el técnico y el agricultor es un objeto del proceso; sin embargo, quien realiza la actividad magistral podría afirmar que su actividad fue participativa porque en algún momento de la sesión generó un espacio para preguntas o porque se resolvieron algunas preguntas del grupo.

El enfoque propuesto en esta guía es realmente participativo; contiene algunas sugerencias que le permitirán al facilitador estructurar actividades vivenciales para los agricultores, actividades que serán útiles para:

- ◊ Facilitar el aprendizaje de contenidos útiles para el agricultor.
- ◊ Fomentar la construcción de conocimiento con los agricultores.
- ◊ Favorecer una actitud de cambio que motive al agricultor a aplicar en su finca lo aprendido.



Muchos estudios relacionados con el aprendizaje en adultos establecen que mientras más se parezca la actividad de capacitación al ambiente en el que éstos deben aplicar lo instruido, serán mayores el entendimiento, la retención y las posibilidades de aplicación en la práctica.

De acuerdo con esto, los agricultores deberían vivenciar en la actividad de capacitación lo que se espera que realicen en sus fincas. Por ejemplo, si la capacitación es sobre la calibración de la máquina aspersora, lo ideal sería que durante la actividad, el agricultor tenga la oportunidad de manipular la máquina y ejecutar los procedimientos recomendados. Sin embargo, como se verá más adelante, la actividad no puede limitarse a la repetición mecánica de un procedimiento (como un ejercicio: yo hago, tú repites); el enfoque de capacitación vivencial que se propone incluye como elementos fundamentales, el análisis, la contextualización y la reflexión que realizan los agricultores durante la actividad. Sin el análisis y la reflexión, se pierde la posibilidad de cargar de significado el proceso y así generar el cambio en el agricultor.

Esta propuesta no pretende que el agricultor sea un “repetidor de lo que el técnico hace”; la sesión de capacitación debe favorecer la construcción de conocimientos con el grupo.

2.2 ASPECTOS QUE DEBE TENER LA ACTIVIDAD PARA SER VIVENCIAL

Una de las formas más efectivas (si no la mejor) para aprender algo es a partir de la propia vivencia. Este no es un descubrimiento nuevo, siglos atrás algunos pensadores lo planteaban:



“Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y entiendo”

Proverbio chino

Recordemos cómo aprendimos a montar en bicicleta o a conducir autos. Imaginemos que en lugar de dedicarnos a practicar, hubiéramos tenido a un entrenador al que hubiéramos acompañado durante varios días para ver cómo lo hacía, ¿se imaginan esas clases y cuánto tiempo nos habríamos tardado en aprender?

Como la vivencia propia ofrece grandes beneficios que facilitan el aprendizaje, es conveniente generar un ambiente vivencial en la actividad de capacitación. Para esto, es necesario tener presente que una actividad vivencial no se trata simplemente de proponer actividades que realicen los participantes, algunos elementos que deben integrarse en la actividad vivencial para que cumpla con su objetivo educativo son:



Proponer una actividad para que el agricultor la realice y se constituya en su vivencia directa. La vivencia puede ser una situación real; por ejemplo, evaluar su equipo de fumigación para ver cómo está funcionando. También puede ser una actividad simulada; por ejemplo, un juego diseñado por el facilitador en el que el agricultor experimente las consecuencias de trabajar con un equipo de fumigación que no funcione adecuadamente. No hay que subestimar la potencia de las actividades simuladas. Por ejemplo, una persona puede entender mejor las limitaciones de una persona con discapacidad visual participando en una actividad en la que se le pida que realice algunas tareas con los ojos vendados. De nuevo, se enfatiza en que la vivencia debe de ser para el participante, no para el facilitador. Recordemos el ejemplo de la bicicleta: la magia no está en ver a otro montando; la magia está en que montemos nosotros.

Generar, a partir de la vivencia, análisis y reflexión en el agricultor. Si se hace de manera aislada, experimentar una vivencia no necesariamente genera un aprendizaje significativo que el agricultor pueda aplicar en su finca. A partir de la vivencia, el facilitador debe generar un proceso de construcción de conocimiento con el grupo. Para lograrlo, debe tener definidas claramente una serie de preguntas que le planteará a los agricultores, de manera que generen discusión, análisis y participación activa, ayudando al grupo a encontrar significados y a construir nuevo conocimiento a partir de la actividad vivida. En conclusión, la acción y la reflexión siempre deben ir de la mano.

Comprometer elementos emocionales en la vivencia. Retomemos el ejemplo de la bicicleta para entender qué significa involucrar elementos emocionales: Aprender a montar en bicicleta genera sentimientos de disfrute, tranquilidad, temor a caerse, frustración, etc. Si estos aspectos emocionales no estuvieran involucrados en el proceso se perdería la motivación, al no lograr incluir diferentes sentidos en el proceso de aprendizaje. Otro ejercicio que se aplica comúnmente en las actividades participativas, es el estudio de caso, el cual, por lo general, presenta una situación que debe ser analizada por el grupo: ¿Qué pasó en la situación presentada?, ¿Cómo se puede resolver este problema? La situación puede ser un resumen de un caso real o de una situación hipotética concebida para entregar información de referencia y plantear algunas situaciones problema que requieren solución.

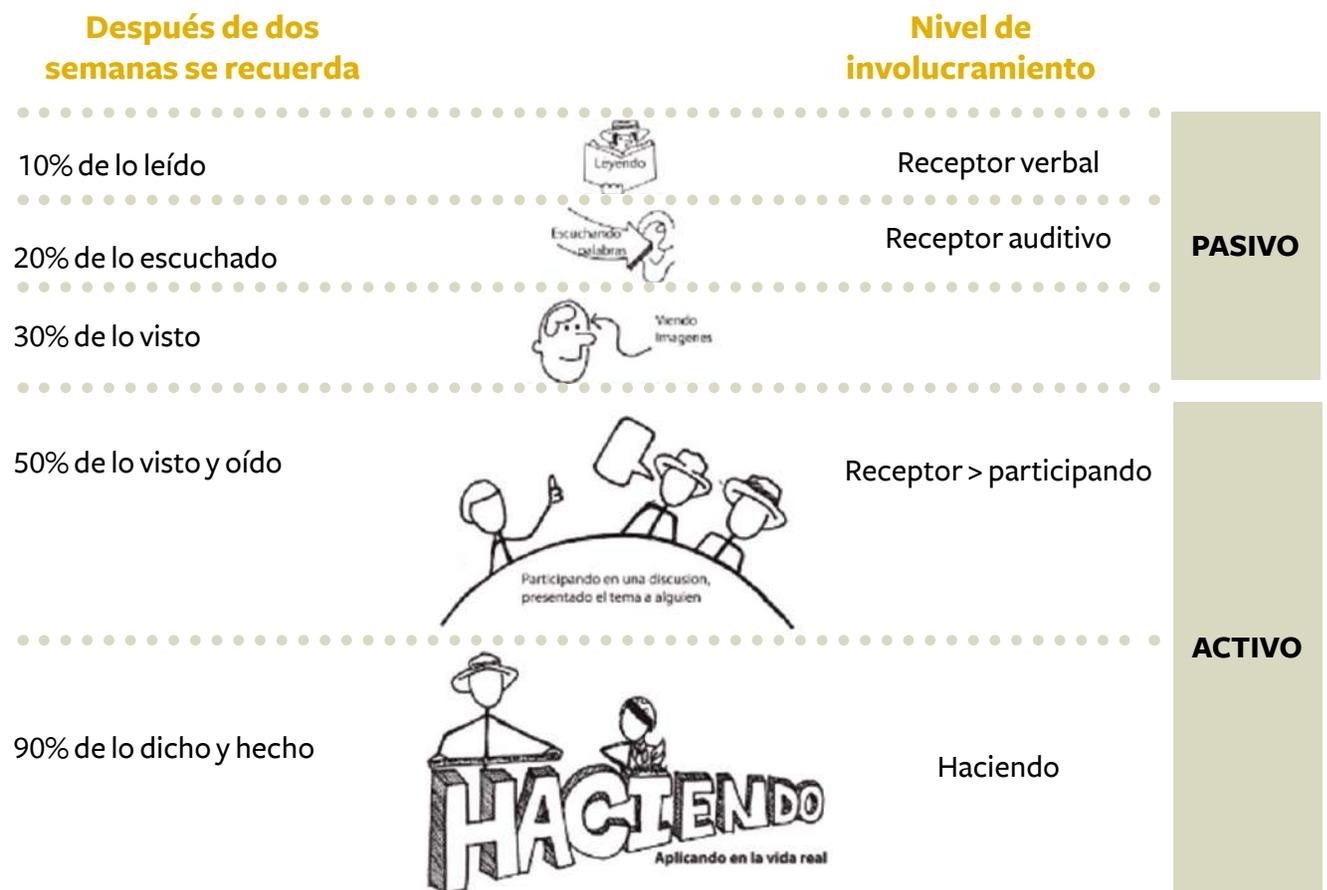
La participación activa en un estudio de caso puede ser altamente efectiva para facilitar el aprendizaje. Sin embargo, la forma en la que el facilitador proponga el caso es lo que realmente hará que la actividad sea vivencial o no. Si el estudio de caso se mantiene como una situación aislada escrita para ser discutida y analizada por los participantes, probablemente no se involucrará el componente emocional que se requiere para el aprendizaje significativo. Es decir, en este caso los participantes probablemente tomarán distancia de la situación presentada. Sin embargo, si los casos se incrustan en la realidad de los agricultores, la experiencia puede ser diferente.

2.3 CONDICIONES PARA QUE UNA CAPACITACIÓN VIVENCIAL FACILITE EL CAMBIO

Como hemos visto en este módulo, los agricultores necesitan más que “hechos y datos” para identificar lo que hay que hacer, desarrollar las habilidades requeridas y finalmente, estar motivados a actuar hacia el cambio. El facilitador debe estructurar la capacitación de forma tal que se logren los objetivos esperados. Antes de proponer la metodología, recordemos los siguientes criterios básicos:

- Las personas no prestan atención a cosas aburridas. Involucrar elementos emocionales en la sesión de capacitación facilita el proceso de aprendizaje.
Todos aprendemos de manera diferente. Los sentidos son la puerta de entrada al aprendizaje; algunas personas interiorizan mejor los contenidos cuando escuchan; otros, mientras ven imágenes, y otros aprenden mejor haciendo las cosas.
- El objetivo de la metodología no es solamente mantener a los participantes conectados y motivados con el tema. La metodología debe ayudar a los participantes a encontrar significados y debe facilitar la construcción del conocimiento.
- Los adultos sienten gran estima por sus conocimientos previos, especialmente si los han aprendido a través de su experiencia como cultivadores, razón por la cual van a tratar de exponer sus argumentos, y a defender y justificar sus puntos de vista durante las actividades de capacitación.

- Los adultos han establecido valores, actitudes y comportamientos que conforman un conjunto de hábitos que afectan su proceso de aprendizaje. Por ejemplo, hay agricultores que tienden a ver siempre el lado negativo de las nuevas propuestas tecnológicas de una organización. Detrás de este hábito puede estar un sentimiento de desconfianza en los actores de poder o el natural miedo al cambio. Tenga presente que los hábitos no se modifican de la noche a la mañana.
- Los adultos consideran que su experiencia es valiosa y tienen un conocimiento adquirido a través de esa experiencia, razón por la cual poder usarlos como aportes en una actividad vivencial llena de emotividad el ejercicio.
- Como puede verse en el cono de aprendizaje de Edgar Dale, la vivencia genera el mayor nivel de involucramiento y el mejor nivel de recordación de lo impartido.



2.4 MOMENTOS DE UNA CAPACITACIÓN VIVENCIAL

La experiencia personal es una de las mejores formas de aprender algo. En una sesión de capacitación debemos llevar al agricultor a vivir experiencias significativas. Para muchas personas es fácil olvidar una buena presentación, pero puede ser difícil olvidar una buena experiencia vivida. Para desarrollar una sesión vivencial de capacitación sugerimos tener en cuenta tres momentos:

- Experiencia y análisis.
- Construcción de conocimientos.
- Ensayo y aplicación en finca.



En cada momento, el facilitador debe ejecutar una serie de actividades de manera secuencial e intencionada para favorecer el desarrollo de los contenidos y para ayudar al agricultor a hacer conciencia de lo que debe hacer, de manera que se genere un compromiso de aplicación en la finca:

1. Experiencia y análisis

Para el primer momento se recomienda que el facilitador diseñe una experiencia de aprendizaje que el grupo pueda vivenciar. También puede recordarse una experiencia pasada relacionada con el tema de la capacitación.

La vivencia debe permitir al grupo:

Crear conciencia sobre la importancia del tema que se va a tratar y despertar el interés por el contenido y las actividades que se ejecutarán en la sesión.

Precisar una oportunidad de mejora o un problema, dependiendo del tema y objetivos propuestos. De esta forma el agricultor relaciona el contenido de la sesión con la necesidad de implementar acciones de mejoramiento en la finca.

Tener un marco de referencia que lo motive a profundizar en el conocimiento, para luego ser aplicado en su contexto de producción.

En el grupo, se debe generar un proceso de reflexión y análisis sobre la vivencia. El facilitador de la actividad es responsable de fomentar un ambiente que motive la participación del grupo.

Algunas actividades que se pueden realizar para el momento de experiencia y análisis son:

- Iniciar con una actividad de integración grupal que sea dinámica, que “rompa el hielo” y que sea culturalmente apropiada.
- Diseñar y ejecutar una actividad donde los agricultores participen. La participación debe permitir al agricultor “vivir en carne propia” experiencias necesarias que le permitan deducir una teoría que le aporte nuevas opciones.
- Construir un estudio de caso basado en realidades que vivan los agricultores, de manera que puedan posteriormente analizarlo.
- Visitar un lote que presente el problema que se quiere estudiar. Con el grupo, se hacen la evaluación y el análisis.

- Mostrar datos o, si se analiza un problema, mostrar los resultados de pérdidas por efecto de la situación en una región o finca.
- Fomentar el diálogo sobre la vivencia, de manera que se compartan percepciones, creencias y sentimientos.
- Hacer preguntas facilitadoras que motiven la reflexión y el análisis de la experiencia.
- Transmitir una percepción positiva de la diversidad de vivencias y opiniones y de la posibilidad de aprender de otras personas y experiencias.
- Elaborar conclusiones que motiven al grupo a construir nuevos conocimientos y a buscar nuevas alternativas para solucionar problemas o implementar actividades de mejoramiento en sus fincas.

2. Construcción de conocimientos

En esta etapa se facilitan nuevos aprendizajes en conjunto con el grupo de participantes. Se desarrollan actividades que permiten a los agricultores profundizar en el estudio del tema y se construye conocimiento con la participación activa del grupo.

La construcción de contenidos busca:

- Facilitar la adquisición y definición de información relevante. Ampliar los conocimientos previos de manera que se enriquezca lo que se sabe sobre el tema.
- Desarrollar en los agricultores, las destrezas y las habilidades necesarias para implementar cambios y acciones de mejoramiento en la finca (por ejemplo, aprender a calibrar correctamente una máquina despulpadora).
- Fomentar el desarrollo de una visión en la cual las experiencias personales, la vivencia y lo descubierto se integren para formar un nuevo aprendizaje.

Algunas recomendaciones para esta etapa son:

- Facilitar actividades prácticas, como demostraciones de métodos y resultados, visitas dirigidas a fincas donde se puedan ver nuevas prácticas de cultivo y se adquieran nuevos conocimientos, entre otras.
- Hacer una buena selección de la información que se va a compartir con el grupo. Esta información debe presentarse de manera secuencial y articulada.
- Fomentar actividades de discusión en las que los participantes relacionen los conocimientos que tiene del tema con la nueva información entregada.
- Utilizar diferentes medios y materiales que estimulen el aprendizaje de los productores.
- Facilitar actividades que estimulen los diferentes sentidos (oído, vista, tacto) y que permitan sacar conclusiones con relación al tema o a la actividad de mejoramiento que se espera aplicar en las fincas. Por ejemplo, desarrollar mapas conceptuales, hacer dibujos, poemas, dramatizaciones o composiciones musicales.

3. Ensayo y aplicación en finca

Esta es la etapa en la que se motiva a los agricultores a ensayar o practicar lo aprendido. Los conocimientos que no se traducen en acciones tienden a no asimilarse y, finalmente, no entran a formar parte de la vida diaria de las personas. Además, la falta de práctica lleva al olvido; es la práctica constante la que nos da la habilidad para hacer algo. Hacer una práctica inicial supervisada por el facilitador es importante como retroalimentación de lo visto y para verificar que las actividades de mejoramiento o las nuevas prácticas han sido bien entendidas; también permite corregir errores, perfeccionar acciones y ayuda a que el agricultor se sienta seguro antes de aplicar lo aprendido en la finca.

La aplicación busca:

- Efectuar un ensayo preliminar donde se aplique lo aprendido, de manera que se puedan evaluar colectivamente los resultados y se puedan introducir modificaciones o ajustes.
- Garantizar que el agricultor asuma el compromiso de aplicar en su finca lo aprendido.

Algunas recomendaciones para esta etapa son:

- Facilitar una práctica guiada en la que se pueda comprobar el entendimiento de los contenidos y el manejo de las nuevas destrezas y habilidades.
- Reconocer los progresos del grupo y los resultados positivos obtenidos. Los aciertos y logros de los participantes les permiten ganar confianza y favorecen la autoestima.
- Fomentar que los participantes comparen y contrasten sus resultados.
- Facilitar procesos de auto-evaluación personal y grupal.
- Invitar a los participantes que elaboren planes en los que describan las actividades que van a implementar en sus fincas.
- Facilitar actividades de monitoreo y seguimiento a las actividades implementadas en las fincas.

En el siguiente cuadro encontrará un ejemplo de capacitación vivencial basado en el estudio de caso inicial, en el que puede ver la aplicación de los tres momentos:

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD: Calibración de aspersoras de espalda

DURACIÓN: 2 horas aproximadamente

LUGAR DE LA ACTIVIDAD: Escuela rural

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
EXPERIENCIA Y ANÁLISIS: Importancia de una correcta calibración.	Varios agricultores llevan a la actividad sus aspersoras, con estas máquinas se realiza un ejercicio para ver cómo funcionan.	15 minutos
Pérdidas económicas por mal funcionamiento de los equipos.	Con los datos obtenidos los agricultores calculan las pérdidas económicas que se generan y se discuten los resultados.	30 minutos
CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTOS: Pasos para calibrar correctamente la máquina aspersora.	Se sugiere un procedimiento al grupo y se invita a validarlo en una práctica usando los equipos que llevaron.	30 minutos
Beneficios de hacer la calibración.	Se construyen con los aportes del grupo.	15 minutos
ENSAYO Y APLICACIÓN EN FINCA: Ejercicio de calibración en la finca de un agricultor.	Se propone hacer una práctica con el grupo en una finca piloto.	
Aplicación en las fincas de los asistentes.	Con el grupo, se genera un plan (compromiso) para aplicar el tema en las fincas.	30 minutos (posterior a la actividad)

ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Escoja un tema de capacitación que vaya a desarrollar en las próximas semanas con un grupo de agricultores. Proponga una metodología vivencial indicando los tres momentos de la capacitación. Utilice el formato que se entrega a continuación para registrar su trabajo.

Nombre de la actividad:

Grupo que recibe la capacitación:

Responsable:

CONTENIDO	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Experiencia y análisis:		
Construcción de conocimientos:		
Ensayo y aplicación en la finca:		

PREGUNTAS FACILITADORAS: “ES MEJOR PREGUNTAR QUE INTENTAR PERSUADIR”

OBJETIVOS

SABER



Comprende el uso de las preguntas facilitadoras como potentes herramientas para el cambio. Conoce los distintos tipos de preguntas.

SABER HACER



Desarrolla la habilidad de formular preguntas facilitadoras, como herramienta para ayudar al aprendizaje en sus actividades de capacitación.

SER



Crea un ambiente de empatía y confianza que promueve una mayor participación de los agricultores en el taller utilizando preguntas facilitadoras.

Solidaridad

1

ACTIVIDAD INICIAL

ESTUDIO DE CASO

Durante las actividades de capacitación con agricultores, con frecuencia hemos encontrado que una de las habilidades más importantes del facilitador es el manejo de preguntas facilitadoras.

Es muy importante la primera pregunta que hagamos y la forma en que la planteamos. Veamos un ejemplo.

En una actividad de capacitación relacionada con la planeación de la finca, el facilitador inició con la siguiente pregunta:

PREGUNTA TIPO A: ¿Qué se debe tener en cuenta para planear una finca?

Al formular la pregunta, el grupo se quedó callado...y el facilitador debió mostrar sus diapositivas y responder la pregunta...

En otra oportunidad, otro facilitador formuló la misma pregunta de la siguiente manera:

PREGUNTA TIPO B: Estamos iniciando el año y usted se encuentra con su familia hablando de las actividades que deben ejecutar este año para tener una buena cosecha y mejorar la finca. ¿Qué aspectos tendría en cuenta para hacer una buena planeación y lograr el mejoramiento de su finca?

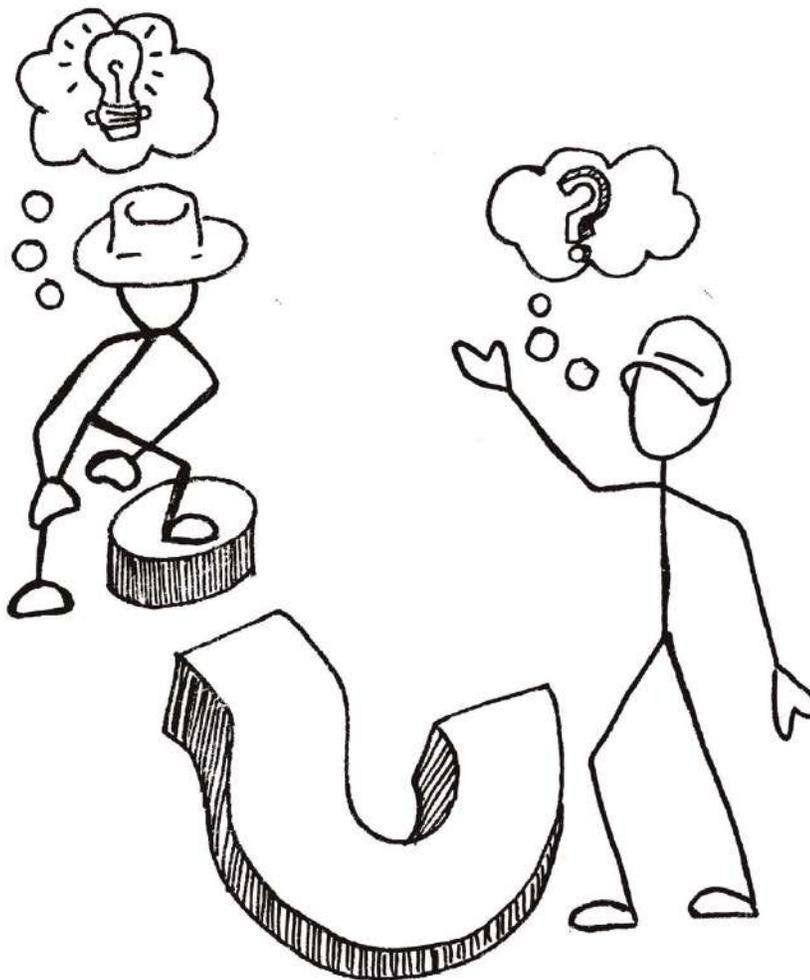
En esta situación algunas personas del grupo levantaron la mano y empezaron a expresar sus conceptos.

1. ¿En su opinión, qué permitió en el segundo caso que el grupo iniciara la participación?

2. ¿En qué se diferencian las preguntas que formularon los dos facilitadores?

DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1 UNA PREGUNTA ES LA MEJOR RESPUESTA



Una de las principales herramientas con que cuenta el facilitador es la pregunta. Gran parte del éxito del facilitador no está en tener la respuesta correcta sino en saber formular la pregunta apropiada. La hábil construcción de una pregunta permite:

- Que el productor, según su experiencia y su análisis proponga soluciones a sus problemas.
- Generar un ambiente de intercambio de ideas en el cual el productor se sienta importante y sepa que puede participar en el proceso.
- Conocer los puntos de vista y las ideas del productor en relación con un tema determinado.
- Que el productor se empodere para que se apropie de muchas de las soluciones propuestas.

Las preguntas están relacionadas con la curiosidad, con el deseo de encontrar respuestas que conducen a la satisfacción de las necesidades. Esto significa que las preguntas están relacionadas con las necesidades de las personas y de los grupos de productores. Una pregunta es facilitadora cuando tiene la intención de que la persona que la responda encuentre para sí misma una respuesta a sus necesidades.

El trabajo con grupos de agricultores requiere desarrollar la habilidad de utilizar creativamente los diferentes tipos de preguntas facilitadoras. Con base en la experiencia, creemos que en el proceso de reflexión para el cambio (actividades de capacitación, proyectos de desarrollo) el éxito no consiste en tener las respuesta correctas sino en hacer las preguntas apropiadas y oportunas.

2.2 ¿CÓMO FORMULAR UNA BUENA PREGUNTA FACILITADORA?

En primer lugar, es importante entender que la formulación de una buena pregunta requiere preparación. En la planeación de la sesión de capacitación, el facilitador debe invertir tiempo en construir las preguntas que va a realizar. Recomendamos seguir los siguientes pasos para construir preguntas facilitadoras:

Paso 1: inicie con una frase que lleve al agricultor a imaginarse una situación real. Use expresiones como: Piense acerca de..., imagínese que usted..., Usted está...

Con esta introducción, usted ubica al participante en un escenario específico, en una situación real o hipotética que puede imaginar y le facilita el proceso de dar una respuesta.

Paso 2: extienda la visualización inicial agregando una o dos frases adicionales que den contexto y enriquezcan la experiencia del agricultor.

Cuando le damos un contexto real o específico a la pregunta que estamos formulando, ayudamos al productor a construir sus respuestas. Tenga cuidado de no sugerir posibles respuestas. Con este procedimiento solo le ayuda al productor a visualizar posibles respuestas.

Paso 3: formule la pregunta específica que permite al agricultor responder de acuerdo con el contexto específico que está visualizando.

Veamos un ejemplo de aplicación:

FACILITADOR: Estamos iniciando el año y usted se encuentra con su familia hablando de las actividades que deben ejecutar ese año para tener una buena cosecha y mejorar la finca. ¿Qué aspectos tendría en cuenta para hacer una buena planeación y lograr el mejoramiento de su finca?

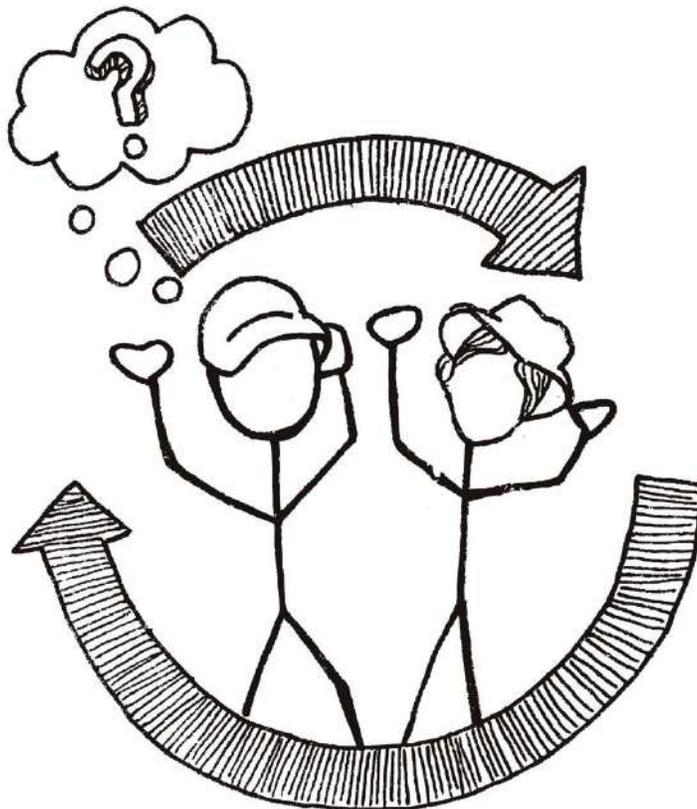
Es conveniente trabajar mucho sobre las preguntas, porque solo con la práctica se adquiere la habilidad de formular buenas preguntas.

Podemos clasificar las preguntas facilitadoras en diferentes categorías según aquello que pretendan facilitar:

2.3 PREGUNTAS PARA CREAR UN AMBIENTE DE EMPATÍA Y CONFIANZA

El facilitador debe construir y favorecer un ambiente de empatía y confianza con el agricultor. Una forma de hacerlo es a través de preguntas que le permiten a quien responde sentirse aceptado y valorado.

Parfraseo



Es un tipo de pregunta que consiste en preguntarle a alguien, usando nuestras propias palabras, para verificar si lo que ese alguien acaba de decir es lo que nosotros estamos interpretando. Este tipo de preguntas permite que la persona que ha hablado se sienta escuchada. Veamos algunos ejemplos:

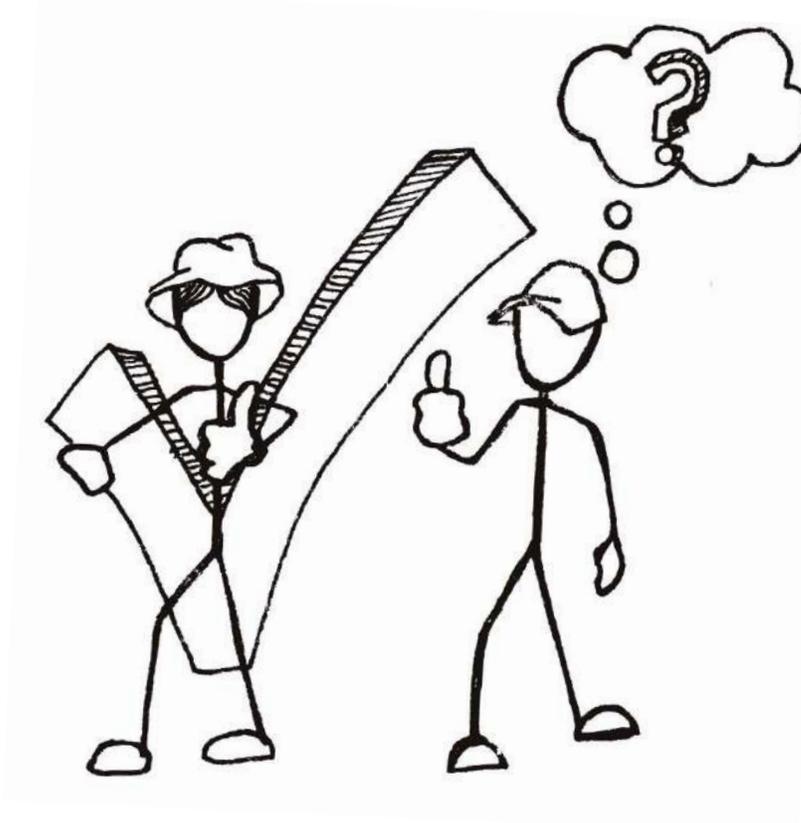
Agricultor: Del cultivo de café ya no vive nadie...

Facilitador: ¿Lo que quiere decir es que el cultivo que usted tiene no produce suficientes ingresos para las necesidades que tiene?

Agricultor: ¿De dónde vamos a sacar los recursos para renovar esta finca?

Facilitador: ¿Lo que quiere decir es que usted no cuenta con los recursos suficientes para iniciar un mejoramiento de su finca? ¿Estoy en lo cierto?

Reenmarcación



Reenmarcar es “poner un nuevo y diferente marco” a lo que una persona está diciendo. Es reconocer lo positivo de lo que una persona hace o expresa, sea esta frase y acción muy negativa o tenga varios puntos negativos.

La reenmarcación da reconocimiento positivo de lo que la persona es, resaltar la buena intención y descubrir los buenos deseos, bien intencionados, que llevaron a la persona a decir o a hacer lo que dijo o hizo y manifestarle que percibimos estos buenos deseos, aunque su conducta no la hayamos visto como positiva. Reconocer las ganancias es descubrir y expresarle a la persona que lo que hace o dice, así nos parezca negativo, lo hace y dice porque esa situación le aporta algún beneficio.

Hacer preguntas que permitan que la persona sea consciente de lo positivo de sus acciones, de sus ganancias. Hacer que la persona perciba que somos conscientes de sus éxitos ayuda a crear un ambiente de empatía y propicia otros aspectos de crecimiento de la persona.

Veamos ejemplos de este tipo de preguntas:

Agricultor: Con estos árboles viejos, mi papá levantó a todos sus hijos y nos dejó herencia a cada uno, y con estos mismos árboles yo estoy levantando a mi familia.

Facilitador: Veo que con los ingresos de esta finca ha podido sostener a su familia durante muchos años ¿Qué ha hecho usted para lograrlo?

Agricultor: De la única forma que tumbo este cafetal viejo es que me paguen por él.

Facilitador: Veo que usted aprecia mucho estos árboles ¿Cuáles son las ventajas o beneficios de tener cafetales viejos en la finca?

2.4 PREGUNTAS PARA CREAR NUEVAS OPCIONES

La gran mayoría de nuestros problemas se agravan porque intentamos una y otra vez resolver nuestras dificultades con las mismas estrategias de siempre.

Cuando nuestra actividad de facilitadores la realizamos mediante preguntas, las personas pueden encontrar opciones en las que no habían pensado antes para enfrentar las dificultades o para analizar las causas de su problema. Veamos algunos ejemplos:

Agricultor: Con la llegada de esta plaga el café llegó a su fin en esta finca.

Facilitador: ¿Qué condiciones están influyendo para que esta situación se dé?

Agricultor: En esta finca no queda un peso para hacer mejoramiento. Solo tenemos para sobrevivir.

Facilitador: Miremos otras opciones ¿Si se dedicara a controlar las pérdidas podría tener unos ingresos adicionales?

Agricultor: En mi finca la broca es inmanejable.

Facilitador: Si usted visitara la finca de un vecino que tiene broca ¿qué recomendaciones le daría al vecino para controlarla?

2.5 PREGUNTAS DE INTERCAMBIO DE ROLES



Las preguntas de intercambio de roles permiten que una persona adopte imaginariamente las funciones o el papel de otra persona. Permiten que quien responde tome conciencia de los posibles pensamientos, sentimientos y buenas intenciones de las conductas de las personas cuyo rol está adoptando, y esto puede facilitar diferentes opciones de comportamiento. Veamos algunos ejemplos de este tipo de preguntas:

Agricultor: Es que se han vuelto muy exigentes con ese tema de la calidad, es que no tienen en cuenta nuestra situación.

Facilitador: ¿Cómo se sentiría usted si va a comprar alimentos al pueblo y se encuentra con que éstos están dañados o la fecha de vencimiento del producto ya pasó?

2.6 PREGUNTAS HISTÓRICAS



Casi siempre, los agricultores cuentan con los recursos necesarios para aprender o ejecutar algo nuevo o en forma diferente. El problema es que a veces no saben que tienen esos recursos o no han identificado que en otro contexto o en otra época han logrado superar las dificultades. Una función del facilitador es ayudar a que las personas encuentren esos recursos suyos, ya sea en su historia pasada o en otras situaciones similares que han afrontado.

El facilitador también puede, después de que la persona ha encontrado sus recursos, propiciar que pueda aplicarlos en el presente para su beneficio y la solución de problemas. Una excelente forma de hacer esta facilitación es a través de preguntas.

Agricultor: Esta situación nos tomó por sorpresa, y es muy difícil para nosotros aprender cómo manejarla...

Facilitador: Vamos a recordar una situación pasada en la que haya tenido un problema que afrontar... ¿Cómo logró aprender eso que necesitaba para superar el problema? ¿Qué hizo la vez pasada que le sirvió para aprender a solucionar los problemas?

2.7 PREGUNTAS HIPOTÉTICAS



Las preguntas hipotéticas están basadas en suposiciones, en hechos que pueden ser ficticios. Estas preguntas permiten a la persona que responde, ensayar respuestas a hechos que podrían suceder. También permiten que la persona se anticipe a los problemas y planee cuáles pueden ser sus mejores conductas para un mejor futuro.

Agricultor: De este cultivo, así no dé mucha producción, estamos sobreviviendo.

Facilitador: Como hemos observado, cada año la producción viene disminuyendo, suponiendo que esta situación continúe ¿qué podría estar pasando en cinco años?

Como hemos visto con los ejemplos anteriores, hay muchas maneras de manejar las preguntas para provecho de una sesión de capacitación o para facilitar el proceso de cambio.

Otra forma de utilizar las preguntas facilitadoras se produce cuando entablamos un diálogo con el agricultor, de modo que se produce una percepción nuestra sobre lo que nos dijo. Muchas veces, reaccionamos emitiendo juicios que algunas veces pueden entrar en contradicción con lo que él nos está planteando. En la siguiente tabla, observamos diferentes formas de manejo de situaciones específicas.

En la primera columna está la percepción suya sobre lo que el agricultor dijo. En la segunda, se presenta, como ejemplo, una reacción o respuesta que no propiciaría el diálogo y la construcción con el productor. En la tercera columna, se encuentran ejemplos de formas como una pregunta facilitadora puede dar origen a una conducta constructiva para la comunicación y el proceso de cambio. En la cuarta columna se presenta el objetivo del tipo de pregunta que estamos usando.

LA PERCEPCIÓN	RESPUESTA NO FACILITADORA	RESPUESTA FACILITADORA	TIPO DE PREGUNTA Y PROPÓSITO
Usted piensa que lo que se dijo no es correcto.	Yo no pienso que eso sea así.	¿Por qué cree que lo que dijo es cierto? ¿Podría darnos algunas razones?	PRUEBA DIRECTA: retar al participante.
Usted piensa que los participantes no entendieron lo que se dijo, pero usted sí.	Déjeme explicar a todos lo que usted está diciendo.	En otras palabras lo que usted dice es... ¿Es esto correcto?	PREGUNTA DE CONFIRMACIÓN: Clarificar lo que usted entendió
Usted no entendió lo que se dijo y considera que nadie del grupo lo entendió.	No entiendo lo que usted dice.	¿Lo que usted dice es importante porque...?	PRUEBA INDIRECTA: dar una opción para que el participante clarifique lo que dijo

LA PERCEPCIÓN	RESPUESTA NO FACILITADORA	RESPUESTA FACILITADORA	TIPO DE PREGUNTA Y PROPÓSITO
Una posible alternativa de solución ha sido pasada por alto.	Yo pienso que lo mejor sería hacer...	¿Puede haber soluciones en relación con esto?	PREGUNTA DE DIRECCIONAMIENTO: Mostrar otras alternativas
La participación parece que no tiene nada que ver con el tema tratado.	Eso que dice no tiene que ver con del tema tratado, continuemos...	Ese es un bien punto de discusión, ¿podríamos tratarlo al final de la reunión o ponerlo en la agenda de otra actividad?	REDIRECCIONAR LA PREGUNTA: retomar el tema o hilo conductor
El grupo está atascado.	Bueno continuemos con el siguiente tema...	Hemos hablado de a,b,c... ¿qué otras ideas se nos pueden ocurrir en el campo de?	PREGUNTA PARA INCITAR: ayudar al grupo a avanzar

Ahora, lo invitamos a que practique este tipo de preguntas con situaciones reales que haya vivido, o también puede construir ejemplos hipotéticos.

Esperamos que este módulo le ayude a fortalecer sus habilidades como facilitador de cambio. Recuerde que solo con la práctica irá adquiriendo y perfeccionando su habilidad de usar las preguntas como potentes herramientas para el cambio.

3

ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Escoja una reunión o actividad de capacitación y previamente trate de construir tres preguntas facilitadoras que podría utilizar en esa actividad. Escriba las preguntas a continuación:

1. _____

2. _____

3. _____

Reporte los resultados obtenidos en la práctica realizada ¿Fue útil para el desarrollo del tema el uso de preguntas facilitadoras?

EL TRABAJO CON **PROMOTORES** AGROPECUARIOS

OBJETIVOS

SABER



Apropia algunos elementos conceptuales y metodológicos que orienten el trabajo de campo con Promotores Agrícolas. Unifica criterios y articula el trabajo de las instituciones participantes y de las personas involucradas en el proyecto.

SABER HACER



Diseña una propuesta de planeación para adelantar un proceso de capacitación con Promotores Agrícolas de acuerdo con la metodología propuesta en el módulo.

SER



Promueve el aprendizaje entre iguales a partir de la valoración y legitimación de la experiencia. Fomenta el diálogo de saberes y el intercambio de lecciones aprendidas para promover la mejora continua de las prácticas.

Solidaridad

INTRODUCCIÓN

Por tratarse de una organización de desarrollo, la Fundación Solidaridad está convencida de que el comercio digno y sostenible es el mejor instrumento para combatir la pobreza estructural; un ingreso seguro es la base para una existencia digna. Solidaridad trabaja en las cadenas de producción sostenibles, desde los primeros eslabones de la producción hasta llegar al consumidor final, de manera que los productores de los países en desarrollo mejoren su capacidad para gestionar profesionalmente sus negocios.

El primer paso para que los productores agropecuarios sean exitosos, debe ser que en su finca se obtenga un producto de buena calidad, manteniendo una buena productividad. Para lograrlo, deben realizar prácticas agropecuarias oportunas y adecuadas que garanticen unas buenas condiciones para el desarrollo de sus fincas.

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de investigaciones y recomendaciones que se han generado para la producción sostenible del cultivo, muchas veces se encuentra que el nivel de adopción de estas recomendaciones es bajo.

La experiencia muestra que los productores, con frecuencia, están renuentes a adoptar nuevas prácticas, más aún si estas provienen de agentes externos. Para algunos productores es más fácil

creer en lo que dice o hace el vecino y en las técnicas que les han funcionado a otros productores en sus fincas. Por lo anterior, el proyecto **PROMOTORES AGROPECUARIOS** busca aprovechar las actitudes y las habilidades de los mismos productores para que con el acompañamiento de las instituciones y los técnicos, se desarrollen actividades de capacitación que tengan mayor impacto en la adopción de tecnologías y prácticas que apuntan a la sostenibilidad del productor y su finca.

La Fundación Solidaridad entiende que cuando los productores ven en fincas vecinas, prácticas que dan buenos resultados y representan una mejor producción o disminución en los costos, tienden a adoptarlas con mayor rapidez y facilidad. También es consciente de la necesidad de fomentar la capacidad de los productores para buscar soluciones a los problemas que enfrentan, y que una de las estrategias más exitosas para mostrar la eficacia de ciertas técnicas agropecuarias es a través de la demostración.

El presente módulo recoge los lineamientos del trabajo con Promotores Agropecuarios, los cuales son tenidos en cuenta en el trabajo de campo y constituyen el punto de partida para construir una metodología encaminada a tener mejores resultados.

1

ACTIVIDAD INICIAL

Diversos estudios y experiencias en campo han demostrado que el aprendizaje entre pares o iguales produce grandes resultados, ya que permite que se valore el conocimiento generado en la práctica cotidiana.

A partir de la anterior afirmación realice las siguientes actividades:

- 1** Escriba en un papel cuál ha sido el mayor aprendizaje que ha obtenido de un vecino o amigo y que le ha permitido mejorar su práctica como facilitador ¿Qué condiciones favorecieron ese aprendizaje?
- 2** Comparta con el resto del grupo e identifique los aprendizajes comunes.
- 3** ¿Qué reflexión le generan los tres refranes que se presentan a continuación frente al aprendizaje entre iguales?
 - ▶ “Un vecino cercano, es mejor que un pariente lejano”
 - ▶ “Nadie es profeta en su tierra”
 - ▶ Es importante “ser lo suficientemente humilde para entender que alguien es mejor que uno y ser lo suficientemente sabio para aprender de él”
- 4** Desde su rol de facilitador ¿Qué características debe reunir un promotor agropecuario?

2

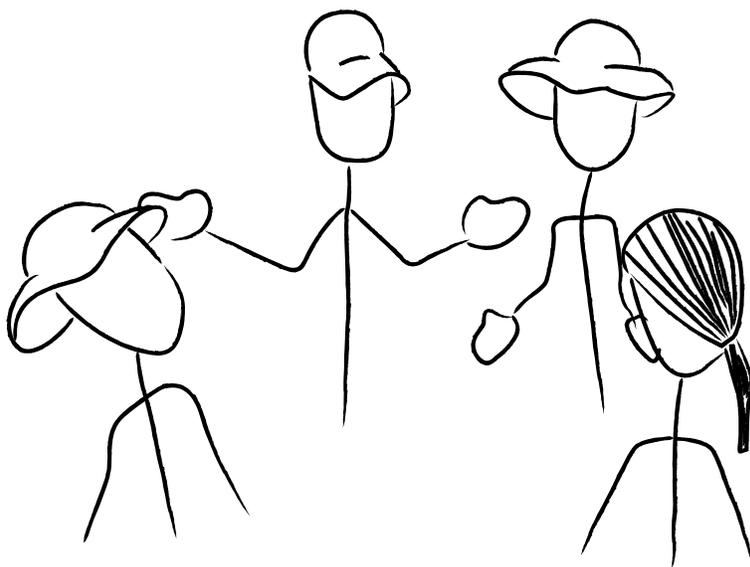
DESARROLLO DE CONTENIDOS

2.1. ALGUNAS DEFINICIONES

Los **PROMOTORES AGROPECUARIOS** son productores o integrantes de la familia del productor, que viven en una finca y derivan su sustento de las actividades agropecuarias. Una condición indispensable para ser Promotor Agropecuario es estar dispuesto a formarse; a implementar en su fincas acciones de mejoramiento y a compartir sus conocimientos con las familias que habitan en su vereda o región vecina.



¿Qué tipo de actividades pueden realizar los Promotores Agropecuarios?

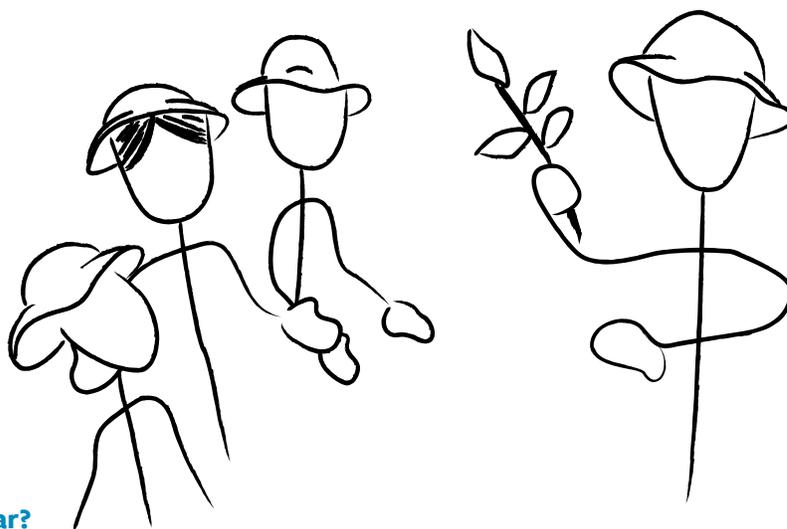


- ▶ Tienen fincas que sirven como ejemplo para mostrar la implementación de **Buenas Prácticas** y programas de **Mejoramiento Continuo**.
- ▶ Reciben grupos de productores en sus fincas para mostrarles sus logros y las actividades de implementación.
- ▶ Pueden visitar fincas de otros productores para enseñarles la forma de hacer determinadas actividades relacionadas con el manejo de sus fincas.
- ▶ Son actores de las comunidades rurales que, con su actitud y competencias desarrolladas, favorecen el cambio y fomentan la cultura de mejoramiento en los productores.
- ▶ Apoyan procesos organizativos y mediante metodologías grupales comparten sus conocimientos con los productores de una región.
- ▶ Apoyan actividades de capacitación que realizan las instituciones relacionadas con el desarrollo productivo en la región.

Algunas ventajas de trabajar con Promotores Agropecuarios

- ▶ Con el ejemplo desarrollado en sus fincas pueden multiplicar muchas de las prácticas de manejo agropecuario ya que presentan resultados positivos.
- ▶ Conocen desde adentro las condiciones y características de las familias rurales de determinada vereda o región; conocen a las personas, líderes, problemas, fortalezas, etc.
- ▶ Al estar involucrados en el proceso productivo, pueden generar una alianza con los técnicos que permita mayor impacto y credibilidad en los programas de capacitación.
- ▶ Desarrollan habilidades y ejecutan prácticas culturales del cultivo con destreza. Esto es muy conveniente para actividades de capacitación, como las demostraciones de método.

- ▶ Por tratarse de actores de las comunidades, se aprovecha el recurso humano de éstas y se fomenta la autogestión.
- ▶ Pueden sugerir mejoras y adaptaciones a las metodologías de mejoramiento propuestas, así como a las Buenas Prácticas Agropecuarias recomendadas por las instituciones.
- ▶ Permiten que haya un efecto multiplicador del trabajo que realizan los técnicos, pues se puede atender mayor número de productores.
- ▶ Gozan de credibilidad en sus regiones cuando se ha hecho un proceso acertado en la selección de los promotores.
- ▶ Hablan el mismo lenguaje de los productores de la región.
- ▶ Su permanencia en las regiones garantiza continuidad de los programas y que los conocimientos y las lecciones aprendidas se mantengan en los productores.

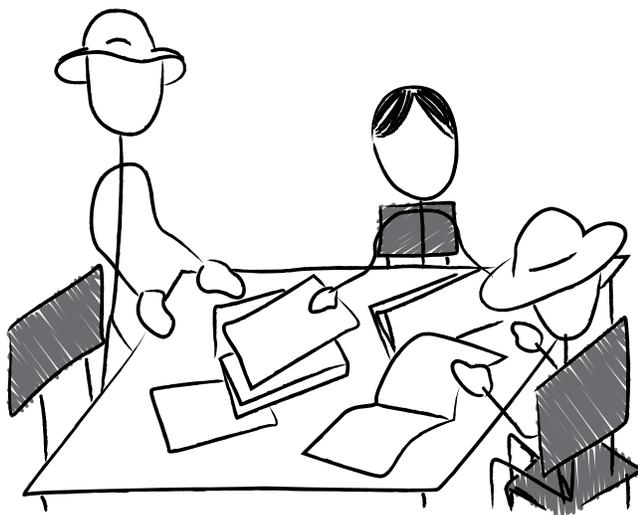


¿Qué paradigmas esperamos cambiar?

Cuando se desarrollan proyectos de trabajo con comunidad, se generan preconceptos y se asumen aspectos que van a ser parte de la metodología de trabajo. A continuación aclararemos cómo la metodología propuesta romperá con los paradigmas usuales:

- 1 La metodología no implica conformar grupos rígidos, con estructura, proceso y periodicidad de trabajo predeterminados. Se conforman grupos para trabajar en el mejoramiento. Sin embargo, esto se hace de acuerdo con los intereses de los participantes y las necesidades de cada productor, así que se conforman de diferente manera.
- 2 Un promotor no es el responsable permanente de un grupo de productores específico. Dependiendo de las habilidades de cada promotor y de las necesidades de los grupos de productores, los promotores interactuarán con grupos de trabajo diferentes.
- 3 La mayor parte del trabajo debe de ser vivencial y debe conducir a actividades de aplicación en las fincas de los promotores y los productores.
- 4 Las herramientas didácticas son de fácil manejo para el promotor.
- 5 El proyecto debe trabajarse en fincas que tengan la oferta ambiental adecuada para el desarrollo de los productos agropecuarios propios de la región.

2.2. PERFIL DEL PROMOTOR AGROPECUARIO



- ▶ Se percibe como agente de cambio de su finca y como facilitador de cambio en las fincas de otros productores.
- ▶ Disfruta del trabajo con otras personas y de compartir sus conocimientos y experiencias.
- ▶ Es productor o familiar de un productor y vive en la finca.
- ▶ En su trabajo diario realiza actividades relacionadas con el manejo agropecuario de su finca.
- ▶ Tiene facilidad para desplazarse en la vereda o región (no obligatorio).
- ▶ Goza de credibilidad y conocimiento del manejo agropecuario de su finca.
- ▶ Tiene cualidades de liderazgo como: respeto por las personas, carisma, creatividad, apertura al cambio.
- ▶ Tiene actitudes positivas hacia su comunidad. Desea el bienestar para todos.

COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER

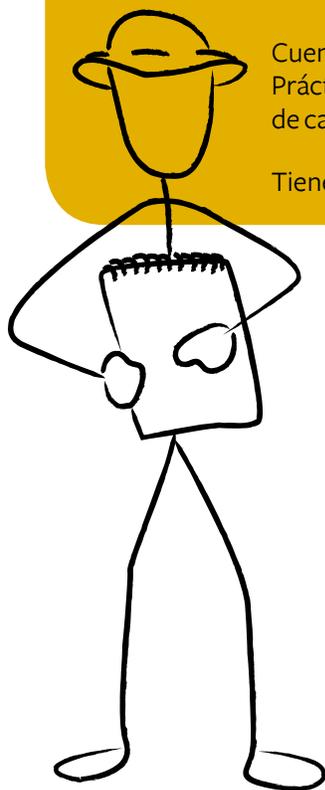
- ▶ Competencia en lecto-escritura. Por lo menos el 90 % de los promotores del grupo debe tener esta competencia. Quienes no la tengan deben contar, dentro de su núcleo familiar, con alguien que sí la tenga.
- ▶ Habilidad en el manejo de números y cuentas.
- ▶ Habilidades de comunicación (persuasión al hablar).
- ▶ Capacidad de escucha.

- ▶ Conocimiento y experiencia en el manejo del cultivo.
- ▶ Habilidad para realizar las prácticas de manejo del cultivo.
- ▶ Actitud y habilidad para involucrar de manera eficaz a su núcleo familiar en las actividades de mejoramiento.

CARACTERÍSTICAS DE LA FINCA EN LA QUE VIVE EL PROMOTOR (COMO PROPIETARIO O TRABAJADOR)

- ▶ Sirve como ejemplo de Buenas Prácticas Agropecuarias. En la finca se pueden mostrar la totalidad o algunas de estas prácticas.
- ▶ Tiene un modelo de planeación en su finca o implementará un proceso de planeación que aplique la metodología de mejoramiento continuo.
- ▶ Recibe visitas de otros productores para mostrarles experiencias exitosas.

¿Cómo se beneficia el Promotor?



Participa en las actividades de capacitación programadas.

Cuenta con acompañamiento técnico para implementar los programas de Buenas Prácticas Agropecuarias y el Sistema de mejoramiento continuo en la producción de café en su finca.

Tiene la posibilidad de financiar algunas actividades de implementación en su finca.

Es importante entender que la filosofía del proyecto es potencializar al Promotor Agropecuario, ayudarlo para que sea exitoso en su finca y que, de esta manera, pueda mostrar a otros cómo logró buenos resultados. El acompañamiento, la capacitación y la asesoría son su paga, pues no se trata de tener un promotor que descuide su finca al cambiar su estilo de vida y modo de sustento por convertirse en un empleado de las instituciones que participan del proyecto. Todo lo contrario, la idea es ayudarlo a que su experiencia, conocimientos y su finca le permitan tener una actividad sostenible. En este orden de ideas, los promotores no reciben salario.

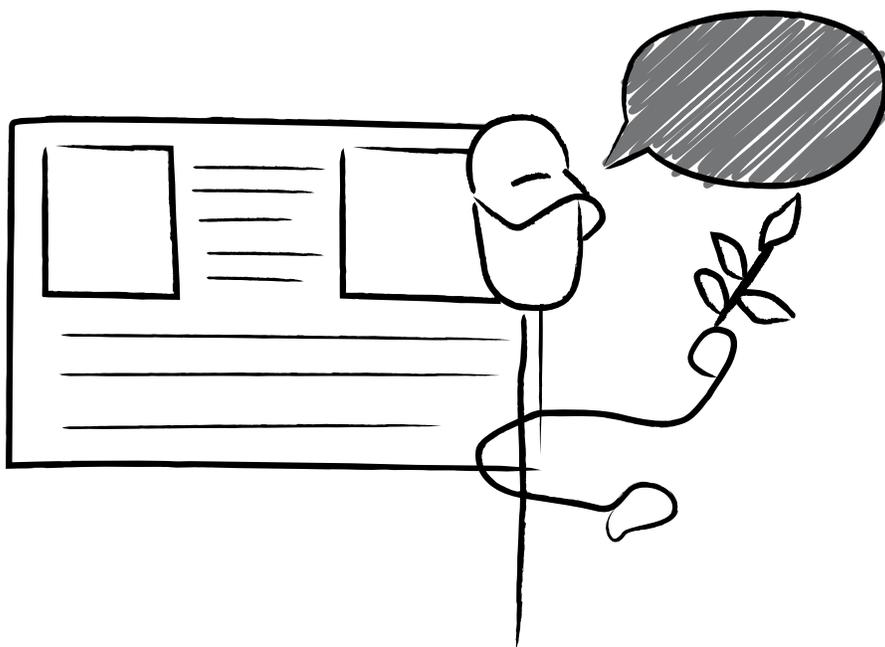
2.3. ¿CUÁL DEBE DE SER EL ROL DEL TÉCNICO O FACILITADOR?

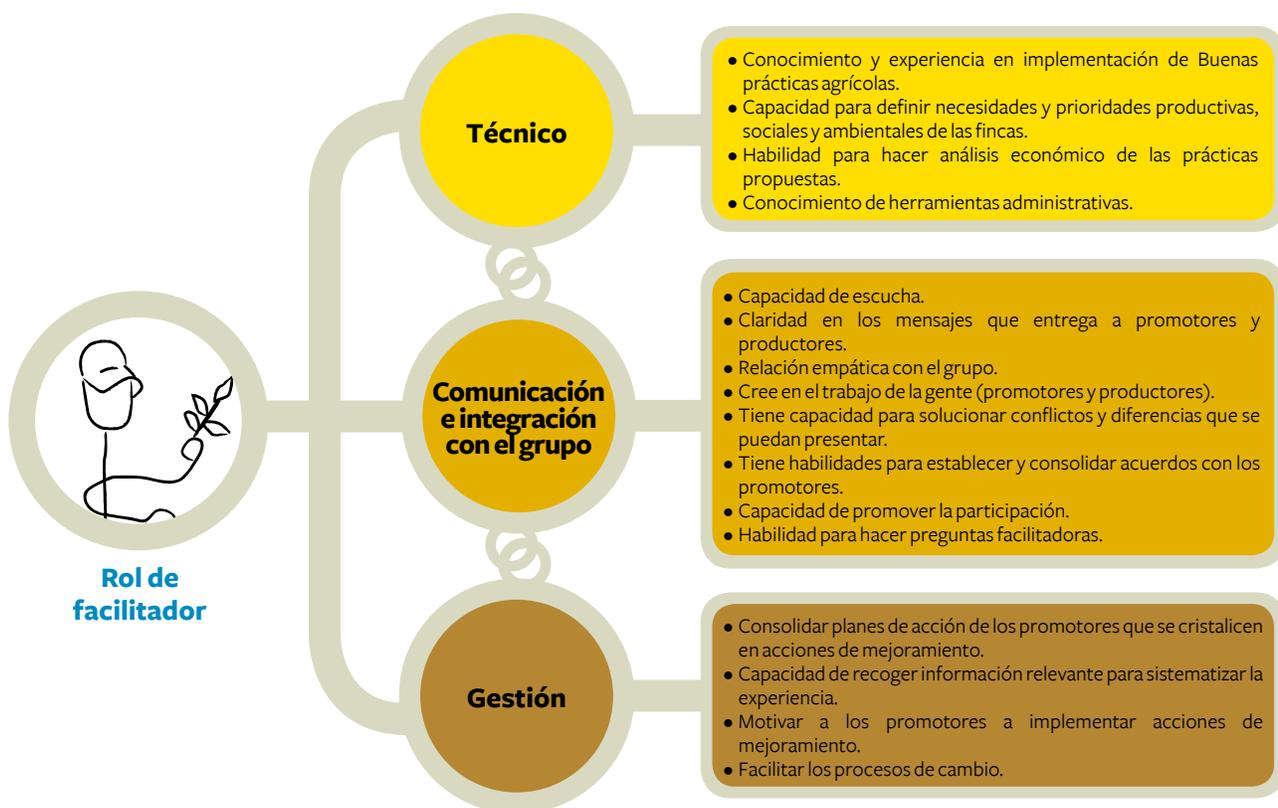
El facilitador es el Asistente técnico (TA) o profesional responsable del proceso de orientación y acompañamiento técnico, de los Promotores Agropecuarios y productores participantes del proyecto.

Es una persona que sabe manejar procesos grupales. Tiene habilidades de comunicación y capacidad para proponer metodologías que fomenten la participación y el liderazgo de los Promotores Agropecuarios. El facilitador “hace que las cosas funcionen”.

Se entiende la facilitación como un proceso que hace posible o más fácil determinada tarea o actividad. En este proyecto, la facilitación se enfoca en las actividades de mejoramiento que el Promotor Agropecuario y los productores pueden implementar en sus fincas para que estas sean más productivas y sostenibles.

Un buen facilitador es dinámico, motivador, creativo. Le gusta escuchar más y hablar menos. Es puntual, espontáneo, tiene actitud positiva, da confianza al grupo, cree en la metodología, se le facilita comunicarse y respeta a los participantes, sus ideas y opiniones.



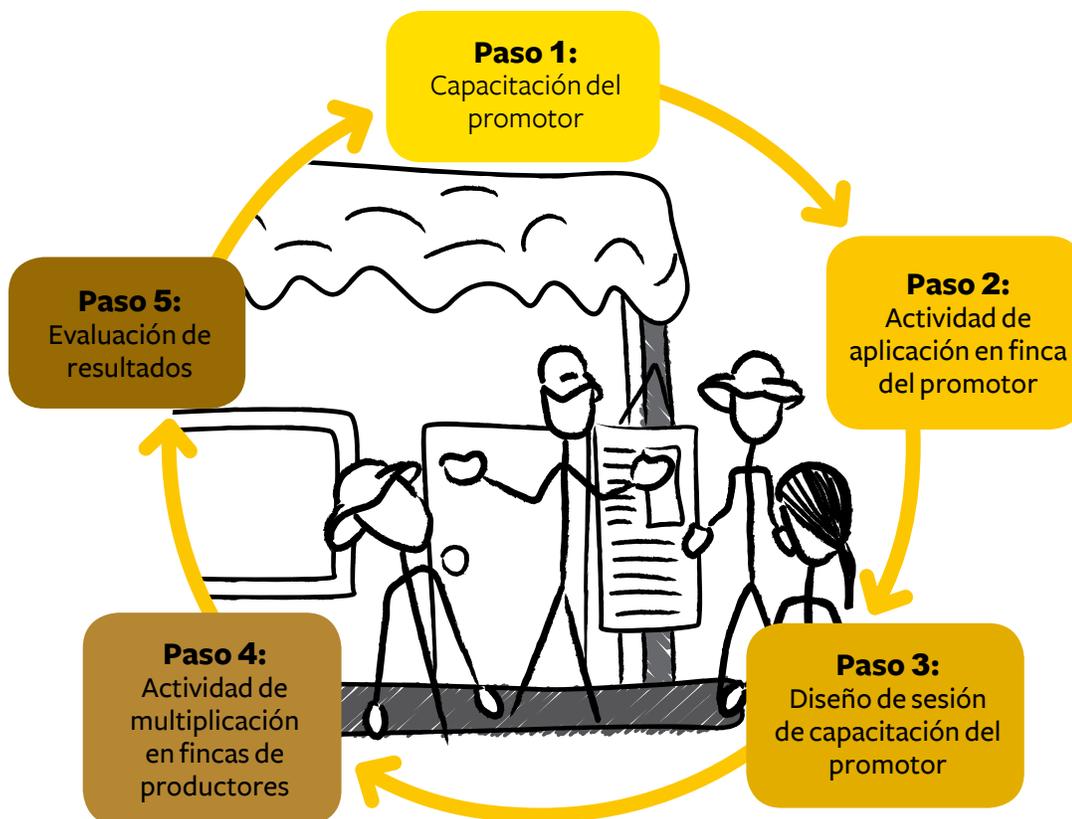


En su trabajo cotidiano el facilitador debe:

- ▶ Usar un lenguaje sencillo con palabras claves que sean entendibles y tengan significado para el productor.
- ▶ Fomentar que el Promotor Agropecuario establezca objetivos claros en su trabajo.
- ▶ Mantener y estimular el autoestima de los Promotores Agropecuarios y los productores.
- ▶ Acordar agendas y planes de acción con los Promotores Agropecuarios y los productores.
- ▶ Hacer preguntas apropiadas que fomenten el análisis de las situaciones y favorezcan que los productores propongan soluciones prácticas.
- ▶ Facilitar la toma de conciencia relacionada con problemas productivos, ambientales y sociales de la región, con el grupo de productores y promotores.
- ▶ Apoyar a los productores para que hagan evaluación y seguimiento a las actividades implementadas en las fincas.
- ▶ Estimular la participación de los promotores.
- ▶ Reconocer en público los logros que alcanzan los participantes del proceso. Esto fortalece la motivación y el autoestima del grupo.
- ▶ Comprobar la comprensión de los temas de mejoramiento y facilitar la transmisión de conocimientos y experiencias de los promotores cafeteros.
- ▶ Mostrar los beneficios del proceso al grupo.
- ▶ Generar un ambiente permanente de diálogo, respeto y construcción colectiva.

2.4. PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN CON PROMOTORES

En el siguiente gráfico se describen los pasos que desde la metodología propuesta, se sugieren para capacitar a los productores cafeteros a partir del fortalecimiento del grupo de Promotores Agropecuarios.



Paso 1: Capacitación del Promotor Agropecuario

Construcción de línea de base:

Una vez conformado el grupo de Promotores Agropecuarios, se construye una línea de base que reúna aspectos productivos, sociales, ambientales y económicos de sus fincas. Este diagnóstico inicial permite identificar las fortalezas de cada promotor. En la práctica, se podrán encontrar productores que manejen muy bien determinadas actividades del proceso productivo pero que son débiles en otras. A partir de este diagnóstico, se agrupará a los productores de acuerdo con los temas en los que son fuertes y, así mismo, se tendrán identificadas las debilidades.

Capacitación de promotores en la finca de un promotor líder:

La capacitación de los Promotores Agropecuarios es el punto de partida para una efectiva implementación del sistema de mejoramiento continuo en las fincas de los productores. Los temas de capacitación incluyen los diferentes componentes para garantizar la sostenibilidad: productivos, ambientales, de seguridad y bienestar en el trabajo, de calidad y manejo del negocio.

Para la capacitación, se parte de un tema puntual que sea objeto de mejoramiento y se escoge una finca donde el tema sea aplicado de la mejor manera o sea una fortaleza o se esté haciendo un buen manejo del mismo caso en el que el promotor de dicha finca será el promotor líder del tema seleccionado.

El promotor líder, con la ayuda del facilitador, planea la sesión de capacitación y la desarrolla con el grupo de promotores.

Paso 2: Actividad de aplicación en la finca del promotor

Después de realizar la capacitación, los Promotores Agropecuarios proponen actividades de implementación en cada una de sus fincas que repliquen lo aprendido en ésta. Para ello pueden contar con el acompañamiento del promotor líder del tema y del facilitador. Las actividades implementadas en la finca del promotor deben tener seguimiento y evaluación. Esta evaluación debe realizarla el promotor con el acompañamiento del técnico facilitador.

El facilitador debe observar cuáles son las acciones implementadas con éxito y quiénes son los promotores que presentan mayor habilidad y motivación para el manejo de cada tema. Estos promotores serán los encargados de desarrollar la actividad de capacitación con el grupo de productores.

Paso 3: Diseño de la sesión de capacitación del promotor

Con el grupo de promotores más motivados por un tema específico y los que han tenido el mejor desempeño de la actividad de mejoramiento en su finca, se realiza la planeación de la sesión de capacitación con la que podrán multiplicar dicho tema en un grupo de productores.

El facilitador ayuda al Promotor Agropecuario a diseñar las ayudas educativas y lo capacita en técnicas básicas de comunicación y de manejo de grupos. Adicionalmente, éste acompaña al productor en una sesión de multiplicación del tema con el fin de darle soporte al promotor y de hacer un seguimiento que permita mejorar su desempeño como multiplicador.

Paso 4: Actividad de multiplicación en fincas de productores

El Promotor Agropecuario se encarga de desarrollar la actividad de multiplicación con un grupo de productores. Aprovechando la metodología grupal, selecciona algunas fincas donde reúne pequeños grupos y desarrolla la actividad de multiplicación del tema seleccionado. En estas actividades deben establecerse planes de acción que permitan multiplicar el tema en todo el grupo de productores capacitados.

El proyecto compensa al promotor y lo apoya económicamente o con algunos insumos para las labores de implementación en su finca. Esto, como retribución por el aporte de conocimiento y tiempo que ha compartido con los productores.

Paso 5: Evaluación de resultados

Con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de cada Promotor Agropecuario y de definir los logros del proyecto, se realizan actividades de evaluación las cuales deben manifestarse en **los resultados, el proceso y el impacto**, de la siguiente manera:

Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados al implementar las actividades de mejoramiento en la finca?

Con la participación de los promotores y de las instituciones involucradas en el proyecto, se construyen indicadores SMART que sirven como punto de referencia.

Proceso: ¿Qué efectividad tuvieron las actividades de mejoramiento y la metodología aplicada?

También debe considerarse qué tanto la metodología y el proyecto responden a las necesidades y a las expectativas de los participantes.

Impacto: ¿Qué pueden lograr los participantes en sus propias fincas con la implementación del sistema de mejoramiento continuo en el largo plazo?

2.5. ESTRUCTURA DE LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN



Se sugiere el siguiente modelo de aplicación para una sesión de capacitación con objetivos previamente definidos. El cual consta de diferentes etapas y actividades. La secuencia busca integrar actividades de mejoramiento en las fincas de los promotores y los productores participantes.

Oportunidad de mejora o problema identificado

El punto de partida es trabajar en temas que correspondan con un problema o una oportunidad de mejora identificados por el grupo de participantes. Una herramienta útil para esto es la línea de base construida en el Paso 1.

Se sugiere partir de la experiencia que tienen los productores y orientar el contenido técnico tomando como base los conocimientos y las habilidades del grupo; limitar el contenido a las necesidades prioritarias, en lugar de tratar todos los problemas sobre la producción en un sólo curso. El contenido debe limitarse a aquellos temas que permitan tomar decisiones para una mejora rápida y fácil de reconocer. Recordemos que los pequeños éxitos motivan al productor a involucrarse más en los procesos de aprendizaje y acción, y a largo plazo, inspiran una mayor participación.

Actividad inicial

La actividad de introducción puede ser una vivencia o el recuerdo de alguna experiencia que le permita al grupo:

- ▶ Crear conciencia sobre la importancia del tema que se va a tratar.
- ▶ Precisar aún más el problema e identificar la necesidad de implementar acciones de mejoramiento.
- ▶ Dar un marco de referencia que motive al grupo a profundizar en alternativas de manejo del problema.

Sobre la vivencia o recuerdo de una experiencia se debe generar un proceso de reflexión y análisis en el grupo. El orientador de la actividad, facilitador o Promotor Agropecuario, dependiendo del caso, es responsable de generar un ambiente que motive la participación del grupo.

Algunas actividades que se pueden desarrollar durante esta primera parte son:

- ▶ Iniciar con una integración grupal que sea dinámica, divertida y culturalmente apropiada.
- ▶ Diseñar y desarrollar dinámicas o ejercicios vivenciales que al ser ejecutados por los participantes, les permitan “vivir en carne propia” las experiencias necesarias para deducir posteriormente una teoría que les aporte nuevas opciones.
- ▶ Construir un estudio de caso para que el grupo realice su análisis.
- ▶ Visitar un lote donde se presente el problema. Con el grupo se realizará la evaluación y el análisis.
- ▶ Presentar información estadística o resultados de pérdidas causadas por el problema en una región o finca.
- ▶ Facilitar un diálogo sobre la vivencia en el que se compartan percepciones, creencias y sentimientos.
- ▶ Hacer preguntas facilitadoras que motiven a la reflexión y el análisis de la experiencia.
- ▶ Facilitar una percepción positiva de la diversidad de vivencias y opiniones y de la posibilidad de aprender de otras personas y experiencias.
- ▶ Elaborar conclusiones que motiven al grupo a construir nuevos conocimientos y a buscar nuevas alternativas para solucionar los problemas.

Desarrollo de contenidos

En esta etapa se facilitan nuevos aprendizajes con el grupo de participantes. Se desarrollan actividades que permiten tanto a Promotores Agropecuarios como a productores, profundizar en el estudio del tema definido. Luego se construye conocimiento con la participación activa del grupo.

El desarrollo de contenidos busca:

- ▶ Facilitar la adquisición y definición de información relevante. Nuevos conocimientos que permitan entender mejor el tema de estudio.
- ▶ Facilitar la elaboración de una visión en la cual las experiencias personales, la vivencia y lo descubierto se integran para formar un nuevo aprendizaje.
- ▶ Desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para implementar alternativas de mejoramiento. Por ejemplo, aprender la forma de calibrar adecuadamente una máquina despulpadora.

Algunas actividades que se pueden desarrollar en esta etapa son:

- ▶ Facilitar actividades prácticas, como demostraciones de métodos y resultados o visitas a fincas donde se puedan ver nuevas prácticas de cultivo y se adquieran nuevos conocimientos.
- ▶ Seleccionar cuidadosamente la información que se va a compartir con el grupo, la cual debe presentarse de manera secuencial y articulada.
- ▶ Facilitar actividades de discusión en las que los participantes relacionen los conocimientos que tienen del tema, con la nueva información entregada.
- ▶ Usar una variedad de medios y materiales que estimulen el aprendizaje de los productores.
- ▶ Facilitar actividades que estimulen los diferentes sentidos (auditivas, visuales y cinésicas) y que permitan sacar conclusiones con relación al tema o a la actividad de mejoramiento que se espera aplicar en las fincas. Por ejemplo, facilitar el desarrollo de mapas conceptuales, dibujos, poemas, dramatizaciones, composiciones musicales, entre otros.

Actividad de aplicación

Consiste en facilitar a los participantes la oportunidad de ensayar o practicar lo aprendido. Los conocimientos que no se traducen en acciones tienden a no asimilarse en la vida diaria de las personas. Por esta razón se podría afirmar que estos no se aprenden.

Además, lo que no se practica una y otra vez tiende a olvidarse; la práctica constante es lo que nos da la habilidad para hacer algo. Hacer una práctica inicial supervisada por el facilitador o el promotor es importante para retroalimentar al participante y verificar que las actividades de mejoramiento o nuevas prácticas se han entendido bien. También permite corregir errores, perfeccionar acciones y brinda seguridad antes de aplicarlas en la finca.

La aplicación busca:

- ▶ Facilitar un ensayo preliminar de la aplicación de lo descubierto y de sus correspondientes destrezas con el fin de evaluar, individual y colectivamente, los resultados y de introducir modificaciones.
- ▶ Facilitar la aplicación del ensayo a la realidad de la finca.

Algunas actividades que se pueden desarrollar en esta etapa son:

- ▶ Facilitar una práctica guiada en la que se puedan comprobar el entendimiento de los contenidos y el manejo de las nuevas destrezas y habilidades.
- ▶ Reconocer los progresos del grupo y los resultados positivos obtenidos. Los aciertos y logros de los participantes permiten ganar confianza y favorecer el autoestima.
- ▶ Facilitar que los participantes comparen y contrasten sus resultados.
- ▶ Facilitar procesos de auto-evaluación personal y grupal.
- ▶ Pedir a los participantes que realicen planes de acción que describan las actividades que van a implementar en sus fincas.
- ▶ Facilitar actividades de monitoreo y seguimiento a las actividades implementadas en las fincas.

3

ACTIVIDAD DE APLICACIÓN

Diseñe una propuesta de plan de acción para adelantar un proceso de capacitación con promotores agropecuario en el que se incluyan los cinco pasos de la metodología propuesta en este módulo. Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato.

Paso	Actividades	Participantes	Resultados productos	Recursos	Duración
Capacitación del promotor cafetero					
Actividad de aplicación en la finca del promotor					
Diseño de la sesión de capacitación del promotor					
Actividad de multiplicación en fincas de productores					
Evaluación de resultados					

ANEXO 1.

PROPUESTA DE TALLER DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA TÉCNICOS

Hoy más que nunca enfrentamos grandes retos en el campo de la producción agropecuaria, entre los cuales se encuentran: producir más alimentos, mejorar los ingresos de los pequeños agricultores, optimizar el uso de los recursos y conservar el medio ambiente. Para impactar positivamente y mejorar la adopción de tecnología se involucra la actividad de capacitación, buscando llevar conocimientos a las diferentes comunidades.

Sin embargo en muchos casos se observa que la adopción es lenta y en el peor de los casos no se da, muchos productores son resistentes al cambio debido a factores socioeconómicos y culturales que condicionan la adopción y uso del nuevo conocimiento. Las reflexiones alrededor de estos factores identifican que las actividades de capacitación no son suficientes por sí solas, se requiere generar un cambio en la actitud de los técnicos/facilitadores y de los productores, hacer y pensar las cosas de manera diferente.

La palabra “Cambio” sugiere progreso, desarrollo y mejoramiento, pero también representa temor e incertidumbre. Es por eso que la gestión del cambio involucra nuevos elementos de enfoque y comunicación, nuevas herramientas y metodologías de trabajo, ayudando a que el facilitador sea más eficaz, orientando a los productores a superar los miedos, a apropiarse de las nuevas tecnologías, anticipándose a los cambios del entorno, generando autogestión de propuestas de mejoramiento.

Este documento reúne algunos elementos que deben ser considerados por los facilitadores al momento de abordar la gestión del cambio con agricultores.

Solidaridad



1 EL PODER DE LOS PARADIGMAS

El paradigma es un efecto inconsciente, que funciona como un filtro: nos hace percibir e interpretar las cosas, no como son, sino de acuerdo con nuestros esquemas mentales (paradigmas) y conocimientos previos.

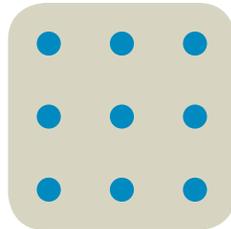
ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

Pregúntele a un compañero lo que observa en la figura, hágalo primero de manera individual. Escriba las observaciones.



ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

Una los 9 puntos, con 4 líneas rectas consecutivas sin levantar el trazo.



PREGUNTAS MOTIVADORAS

- ¿Qué aspectos influyen en el proceso de observación?
- ¿Compartir con las personas nos permite ver cosas nuevas y diferentes? ¿Por qué?
- ¿Qué hace que las personas estén dispuestas a ver el punto de vista del otro y aprender del otro?
- ¿Cómo aplico este concepto al trabajo con agricultores?

REFLEXIÓN

- ▶ Cada persona tiene parte de verdad.
- ▶ Nadie tiene toda la verdad.
- ▶ Nadie percibe el mundo tal y como este es.
- ▶ Hay más de lo que parece.
- ▶ Nuestros paradigmas bloquean nuestra visión de las cosas.
- ▶ Algunas personas ven cosas que otros no lo hacen.

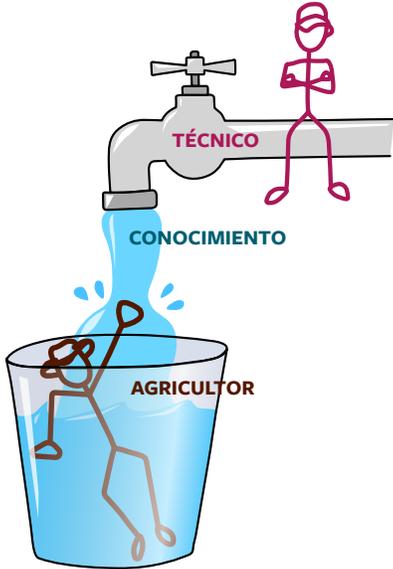
Recuerde que los grandes cambios y descubrimientos aparecen primero como cambios en la tradición, con los viejos modelos de pensar, con los antiguos paradigmas.

2 EL ROL DEL TÉCNICO

Algunos supuestos del rol del técnico son:

“El técnico es la fuente del conocimiento” - “La comunicación es en un solo sentido”.

Reflexione sobre estas afirmaciones y realice las siguientes actividades.

A large rectangular area with horizontal lines for writing, overlaid with a faint pencil icon, intended for the student to draw a diagram representing the role of the technician.

ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

Observe la figura y reflexione, ¿qué pensamientos y sentimientos le generan? Dibuje en el recuadro de la izquierda un esquema que represente el rol del técnico.

ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

Una con líneas cada concepto con su respectiva característica que hacen parte fundamental del rol del técnico y facilitan la gestión del cambio con agricultores.



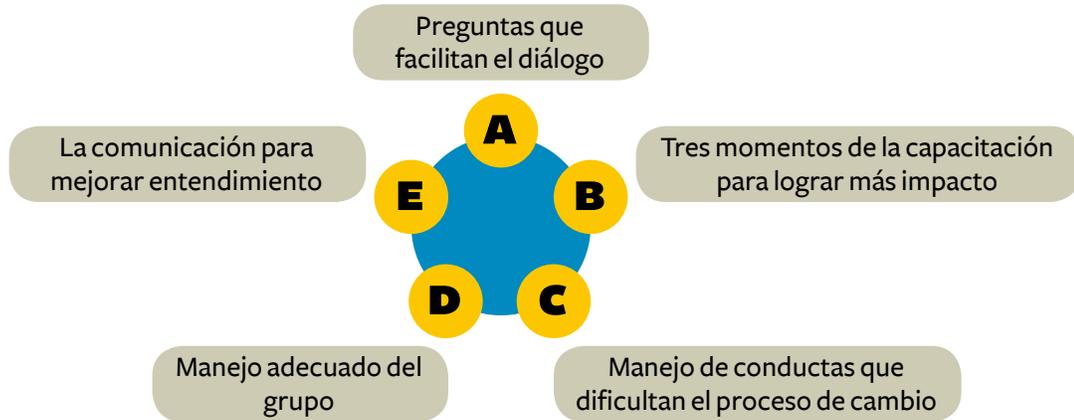
RECUERDE

- ▶ Construir una relación positiva.
- ▶ Reconocer los esfuerzos y avances del agricultor.
- ▶ Demostrar con actos que el agricultor es importante.
- ▶ Evite los prejuicios, indague un poco más.
- ▶ Evite criticar al agricultor y lo que hace. Escúchelo.

Es necesario contar con la motivación y disposición de los agricultores para implementar nuevas prácticas en sus fincas.

3 HERRAMIENTAS PARA FAVORECER EL CAMBIO

Las siguientes herramientas le facilitarán cambios positivos con agricultores.



A PREGUNTAS QUE FACILITAN EL DIÁLOGO

¿Es mejor preguntar que intentar persuadir?

¿Qué opina usted?

Las buenas preguntas permiten:

- ▶ Generar confianza de los agricultores en sus propias capacidades y conocimientos.
- ▶ Intercambiar ideas, para que el agricultor proponga alternativas de mejoramiento
- ▶ Fomentar el diálogo para conocer los puntos de vista del agricultor.

ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

Escriba en el cuadro las ventajas y desventajas de preguntar y persuadir.

	PREGUNTAR	PERSUADIR
VENTAJAS		
DESVENTAJAS		

d) TÉCNICAS MANEJO DE GRUPO



Tenga presentes los siguientes tips:

- ▶ Adecuar el espacio de trabajo.
- ▶ Establecer objetivos claros de trabajo.
- ▶ Establecer reglas de juego para que la actividad sea productiva.
- ▶ Crear una atmósfera de confianza y respeto.
- ▶ Manejar adecuadamente el tiempo.
- ▶ Disponer de los recursos humanos y materiales que se requieren.
- ▶ Fomentar el trabajo en subgrupos.

CAPTURE Y MANTENGA LA MOTIVACIÓN DEL GRUPO

Reflexione sobre los siguientes aspectos:

¿Qué están escuchando?
(Herramientas auditivas)



¿Qué están viendo, leyendo o apreciando?
(Herramientas visuales, gráficas)



¿Qué están sintiendo?
(Herramientas vivenciales)



E LA COMUNICACIÓN COMO PRINCIPAL FORTALEZA

INVOLUCRAR PRÁCTICAS VIVENCIALES

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”
Benjamin Franklin

USAR UN LENGUAJE SENCILLO

“No entiendes realmente algo a menos que seas capaz de explicárselo a tu abuela”
Albert Einstein

CONSTRUIR EL CONOCIMIENTO DE MANERA CONJUNTA, FAVORECIENDO LA PARTICIPACIÓN

“El secreto para aburrir a la gente es contárselo todo”
Voltaire

UTILIZAR Y VALORAR LOS PRE-SABERES DE LOS AGRICULTORES

“Nunca he encontrado una persona tan ignorante de la que no pueda aprender algo”
Galileo Galilei



- ▶ Mirar a la persona que está hablando.
- ▶ Hacer preguntas. Mostrar interés para captar interés.
- ▶ Establecer empatía.
- ▶ No interrumpir.
- ▶ Desarrollar y trabajar un tema a la vez.
- ▶ Usar una buena comunicación, acompañe sus palabras con gestos y movimiento (corporalidad).

ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

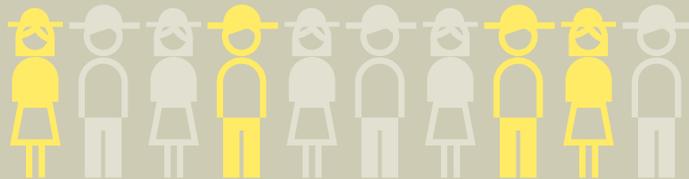
Reflexione a partir de las siguientes preguntas y escriba sus comentarios.

¿Cómo estoy comunicando mis ideas con los agricultores?

¿Qué puedo mejorar a partir de lo aprendido?

4 PROMOTORES AGROPECUARIOS

“Focalice el 80% de su trabajo empezando con los motivados y primeros adoptantes, y orientelos para que sean promotores”

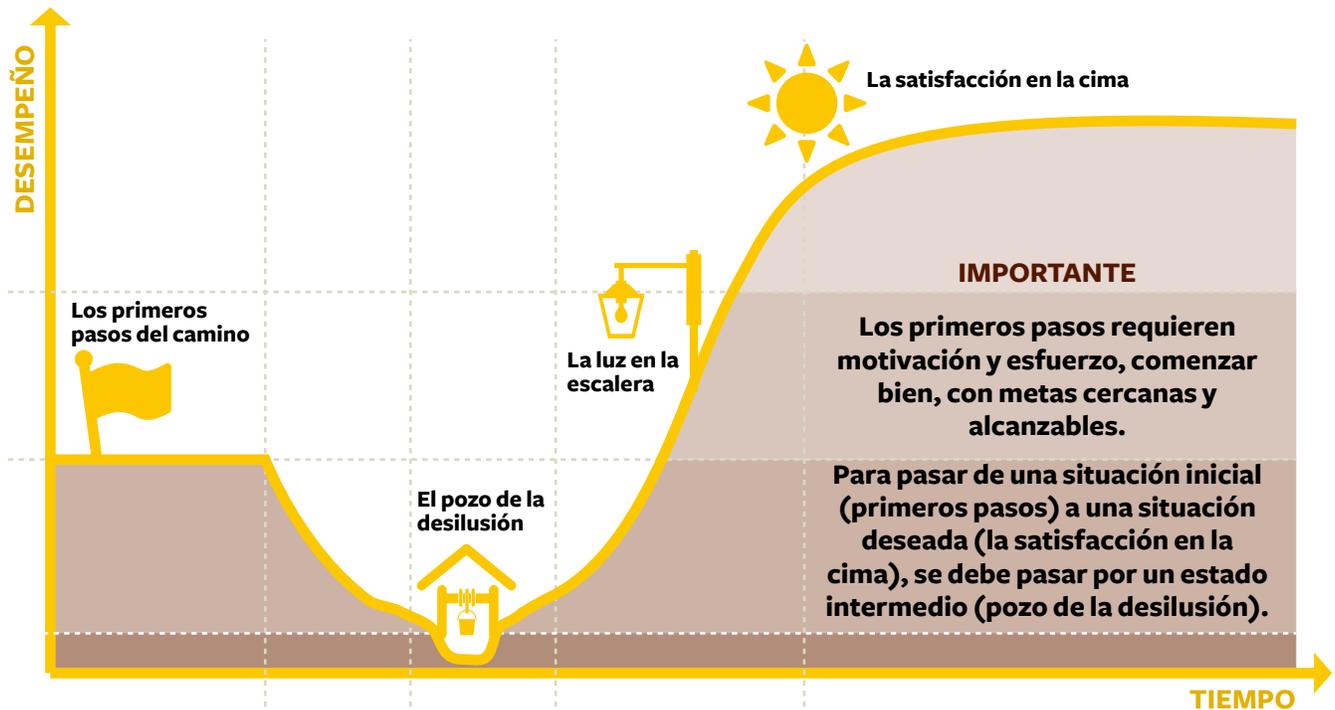


CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO CON PROMOTORES

- ▶ Se focalizan actividades y temas críticos.
- ▶ Se optimiza esfuerzo, tiempo y recursos.
- ▶ Se promueve el liderazgo e innovación a nivel local.
- ▶ El grupo de promotores puede motivar la participación de otros productores.
- ▶ Se debe realizar un acompañamiento y seguimiento al grupo promotor.

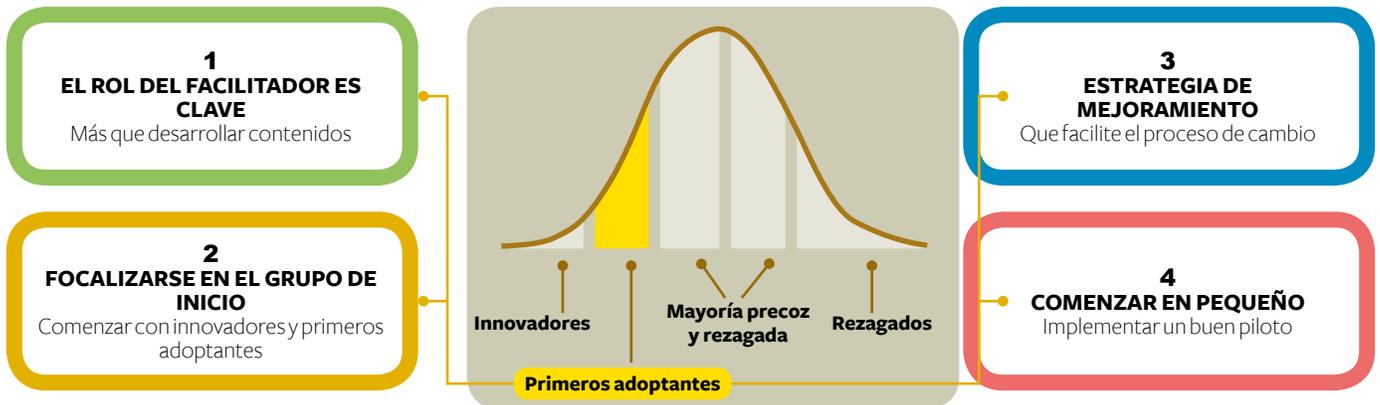
5 EL PROCESO DE ADOPCIÓN

Los procesos de cambio siguen el siguiente comportamiento a través del tiempo.



Los esfuerzos se deben enfocar en que el pozo de la desilusión no sea tan profundo y que los resultados sean mejores. Por esta razón se debe realizar un buen acompañamiento enfocándose en puntos clave de trabajo.

CURVA DE LA ADOPCIÓN



ACTIVIDAD DE EXPLORACIÓN

¿Cuáles puedes ser las dificultades al momento de iniciar un proceso con productores? ¿Cuáles serían las estrategias y fortalezas para superar estas dificultades?

DIFICULTADES DURANTE EL PROCESO	ESTRATEGIAS Y FORTALEZAS

6 INCORPORANDO LAS SUGERENCIAS

Para iniciar el trabajo con productores, divida el cambio en pequeños pasos, puesto que son más fáciles de seguir y no implican inversión grande de recursos y tiempo.

RECUERDE

▶ Ir de lo fácil a lo difícil.

▶ Realizar pequeñas inversiones, luego grandes inversiones.

▶ Poner en marcha acciones de bajo riesgo y luego las de mayor riesgo.

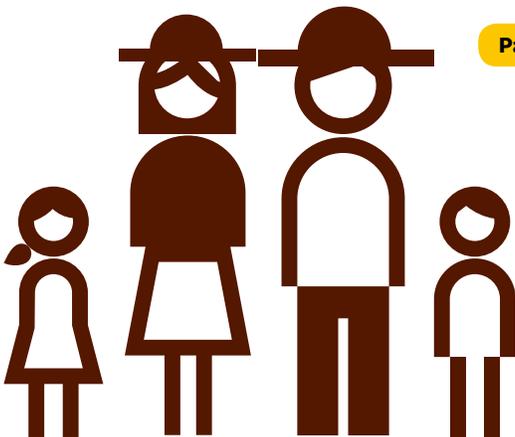
▶ Buscar beneficios inmediatos, luego los de mediano y largo plazo.

▶ Abordar los beneficios directos para el productor, luego beneficios para el entorno y la sociedad.

¿CUÁLES TEMAS PUEDO ABORDAR Y PONER EN PRÁCTICA BAJO ESTE CONCEPTO?

EL OBJETIVO ES DESARROLLAR HABILIDADES EN EL AGRICULTOR A PARTIR DE LA CULTURA DE MEJORAMIENTO...

Focalice sus esfuerzos a contar con productores que:



Participan en el análisis de sus problemas y en la construcción de sus soluciones.

Tienen claridad sobre qué deben hacer y cómo lo deben hacer.

Definen su plan de trabajo para lograr objetivos propuestos.

Afrontan riesgos y retos en su entorno.

Asumen el cambio como una posibilidad de crecimiento.

Solidaridad

www.solidaridadnetwork.org

BIBLIOGRAFÍA

- Catalano, Ana y otros (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. BID/FOMIN y CINTERFOR/OIT. Buenos Aires, Argentina.
- Díaz, Mario (2006). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Ministerio de Educación y Ciencia de España y Universidad de Oviedo. Madrid, España.
- Goleman, Daniel (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Recuperado el 8 de noviembre de 2013, en http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_emocional.pdf
- Jellison, Jerald (2006, June 6). Managing the Dynamics of Change: The Fastest Path to Creating an Engaged and Productive. Workplace Hardcover. McGraw-Hill. pp. 214.
- Isaza, Carlos; Bustamante, Francisco y Giraldo, Mónica (2013). Gestión del cambio con agricultores. Fundación Solidaridad. Manizales, Colombia.
- Ocampo, Octavio (2009). Es bueno comunicarnos. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, en <http://esbuenocomunicarnos.blogspot.com/2009/11/octavio-ocampo.html>
- Rogers, Everett M (1983). Diffusion of innovations. En The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. p.p. 453
- Sefchovich, Galia (s.f.). Creatividad para adultos. México: Trillas.
- Spiegel, Alejandro (2006). Recursos didácticos y formación profesional por competencias. Orientaciones metodológicas para su selección y diseño. BID/FOMIN. s.l.
- Universidad Tecnológica de Pereira (2002). Memorias del Diplomado en formación de facilitadores en procesos de transformación organizacional y comunitaria. Pereira, Colombia.
- Yturralde, Ernesto (s.f). Andragogía... Educación del ser humano en la etapa adulta. Recuperado el 15 de junio de 2015, en <http://www.andragogia.net/>

