



## **18. Formación de facilitadores**

---

- El rol del formador de facilitadores.
- Fuentes de referencia para conocer marcos de actuación y encuadres pedagógicos participativos.



## **18. Formación de facilitadores**

---

David Burin

Proyecto FONCT “Innovaciones institucionales para el apoyo a los procesos comerciales de la Agricultura Familiar y su vinculación con los mercados”.

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro (Fundación ArgenINTA), Federico Ganduglia (IICA), Sergio Dumrauf (INTA), Guillermo Castro (Fundación ArgenINTA) y Eduardo De Lillo (Fundación ArgenINTA)

Buenos Aires, agosto de 2017



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Formación de facilitadores está publicado bajo licencia Creative Commons  
Reconocimiento – Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional en:  
<http://www.iica.int> y en la página web <http://comercializaciónaf.org/>

Autor: David Burin  
Corrección de estilo: Liliana D'Attoma  
Diagramación: David Burin  
Diseño de portada: David Burin

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)  
Oficina en la Argentina  
Bernardo de Irigoyen 88 - 5° Piso  
C1072AAB Buenos Aires, Argentina

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)  
Avda. Rivadavia 1439  
C1033AAE Buenos Aires, Argentina

Buenos Aires, Argentina  
2017

Equipo técnico: Augusto Mario De Haro, Sergio Dumrauf, Federico Ganduglia, Guillermo Castro y Eduardo de Lillo  
Este fascículo pertenece a la colección del Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial.  
ISBN: 978-92-9248-715-7

## Otro rol: el de formar facilitadores

Como facilitador de procesos de innovación comercial, al asistir a la capacitación usted asumió un doble rol.

Uno es el de acompañar a productores familiares individuales y sus familias, y/o a grupos y organizaciones de productores para que puedan diagnosticar su situación, definir objetivos comerciales y estrategias para llegar a ellos y luego puedan aplicar esas estrategias con herramientas concretas operativas (diseño de marca, envases, etiquetas, mejora del valor de los productos, soluciones logísticas, publicidad, mejora en la atención a clientes, entre otras).

El otro objetivo es formar a otros facilitadores que, como usted, harán ese mismo trabajo en la misma región, con otros productores, e integrarán un equipo regional donde trabajarán juntos estas temáticas novedosas.

Suponemos que usted ya tiene como extensionista una amplia experiencia en coordinar capacitaciones, sea para otros técnicos o para productores.

Si tiene interés en profundizar sobre los enfoques y metodologías de formación de emprendedores, de la formación basada en competencias y de la educación de adultos participativa sugerimos, a continuación, distintas lecturas que **incluimos en el Repositorio, dentro del Tema 18 “Formación de facilitadores”**.



*Análisis de Cadenas, durante el Segundo Curso de Facilitadores de Procesos Comerciales 2017.  
Foto: David Burin*

## Fuentes de referencia para la tarea

Un marco general sobre la pedagogía para la formación de emprendedores podrá encontrarla en el material “**Marco y Encuadre de la Formación**”. Es una selección de páginas del Manual del Capacitador del Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Recomendamos especialmente leerlo.

La primera parte de dicho documento es un marco pedagógico, la segunda es un encuadre con criterios concretos de aplicación de ese marco, que incluye una descripción de las distintas funciones del capacitador, algunos puntos claves para coordinar reuniones, criterios sobre el uso del tiempo, del espacio, del lenguaje, del cuerpo e indicaciones para la recuperación de las actividades participativas.

Luego incluimos materiales relacionados con el enfoque de desarrollo participativo rural, que son bastante conocidos pero igualmente útiles. Haremos una referencia a tres propuestas que pueden ser de utilidad, incluiremos algunas precisiones metodológicas sobre la figura del facilitador y veremos como planificar acciones de este tipo.

Algunos criterios comunes de las tres propuestas pueden aplicarse a la formación de sus compañeros y a la coordinación del proceso de facilitación comercial con los productores, ya que fueron pensados para dar una mayor participación a los productores rurales. Esto implica incorporar una actitud, un enfoque y una metodología con relación a la comunicación que se establece entre técnicos y productores, basada en los principios de la educación popular y la investigación acción participativa.

Al encarar procesos participativos, en este caso para el desarrollo de estrategias y acciones comerciales, proponen partir, al mismo tiempo, de dos tipos de percepciones y datos que están en los extremos de la línea de tiempo:

- la visión sistemática y ordenada de la realidad sobre la que se actúa. Es decir, el diagnóstico acerca de los problemas y los recursos que tenemos hoy. Para esto propusimos utilizar diversas técnicas de diagnóstico participativo en la cartilla N° 4.
- los objetivos de cambio o la visión acerca de adónde se quiere llegar en el futuro. Propusimos dos ejercicios al finalizar la cartilla N° 3 para vislumbrar estas metas: ¿Por qué existimos? y ¿Qué somos y para quiénes somos? Además de estas dos técnicas se pueden utilizar diná-

micas grupales cuyo objetivo es que los participantes se puedan conectar con sus deseos más genuinos, cosa que rara vez sucede, ya que lo más habitual es centrarse en los problemas. Estas dinámicas suelen contar con dos momentos: el primero, para desestructurar a los participantes, de modo tal que estos no actúen en función de sus roles sociales, institucionales o políticos sino en función de su subjetividad más profunda; el segundo, para que, a través de técnicas proyectivas (imágenes, técnicas de desarrollo creativo, ensoñaciones, o dinámicas de grupo físicas y activas) los participantes puedan pensar realmente qué les gustaría concretar en el espacio territorial.

Para comenzar, recomendamos consultar el Manual de **Frans Geilfus, 80 herramientas para el Desarrollo Participativo**. Incluimos este libro en dos documentos dentro del Repositorio. Este material está dividido en 6 partes:

- técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo;
- técnicas de diagnóstico participativo;
- análisis de problemas y soluciones;
- planificación, y
- monitoreo y evaluación participativos.

Cada parte incluye diversas técnicas alternativas que el equipo promotor, junto con la comunidad, podrán elegir en cada caso, según el grado de utilidad o aplicabilidad en función de las características de la comunidad.

La metodología se basa en los siguientes principios:

- Se valoran los conocimientos y experiencias de los participantes.
- El uso de dibujos, diagramas, mapas y cuadros donde lo que prima es la representación visual para mostrar los resultados del diagnóstico, de modo tal que puedan entenderlo también quienes no saben leer o escribir. Esta perspectiva se centra en un viejo refrán:

Si lo oigo me olvido

Si lo veo me acuerdo

Si lo hago lo aprendo.

- Esta gráfica debe ser de gran tamaño para poder compartirla en plenario y dejarlos expuestos hasta que finalice el proceso de diagnóstico. Debe poderse ver lo que se escribe o dibuja a 8 metros de distancia, y es mejor que las

cosas o elementos se escriban o dibujen en tarjetas, en lugar de hacerlo directamente en el afiche. Estos elementos se pegan en el afiche mediante el uso de cinta bifaz, velcro, alfileres, post-it o algún otro sistema de pegado provisorio, que permita sacar el elemento, moverlo y así cambiar la ubicación de tarjetas o componentes de los diagramas según avance la discusión.

- El trabajo se inicia en pequeños grupos, y recién una vez que estos han llegado a conclusiones y resultados, se comparte un plenario donde los distintos grupos muestran sus producciones.
- El facilitador no interviene, ni dirige, ni dirige el uso de la palabra. Solamente actúa cuando aparece un conflicto, cuando no se escucha a alguien que quiere hablar en el plenario o para lograr acuerdos sobre el uso del tiempo. También es importante que esté atento a lo que se discute para señalar cuestiones de tipo metodológico o incoherencias en la lógica que se utiliza para analizar los problemas. De este modo cubre el rol de abogado del diablo. En este caso, no debe imponer su criterio, sino hacer las preguntas adecuadas para que los participantes reflexionen (vale aclarar que no es lo mismo una capacitación que un proceso de diagnóstico participativo, en la primera el docente tendrá más protagonismo que en la segunda y el encuadre es levemente diferente).
- Permanentemente se evalúa entre todos la marcha del proceso.
- La comunicación es franca y abierta.
- Si bien hay una programación previa, esta es flexible, y deberá adaptarse de acuerdo a lo que ocurra y a las decisiones que se toman en grupo.
- Al ser una metodología sencilla de aplicar, puede implementarse masivamente, y repetir la secuencia con distintos grupos en el mismo territorio.
- No es necesario sacar a los pobladores de su medio, como suele ocurrir en algunos dispositivos donde se convoca a toda la comunidad de una sola vez, lo que impide, en definitiva, la participación activa.

Otra técnica rápida de diagnóstico participativo es el **método Delibera**, que ya presentamos en la cartilla N° 6 sobre Asociativismo, y que parte de la pura percepción individual y evita el debate y la argumentación entre los participantes.

Pueden consultar la carpeta “Delibera” con los documentos relacionados con la técnica en el Tema 6 “Asociativismo y gestión de organizaciones” en el Repositorio.

Para priorizar los problemas, y luego para priorizar las soluciones, se vota y para ello se utiliza un conjunto de 4 naipes de colores que permiten visualizar rápidamente la tendencia en la votación del grupo. La ventaja del método es la rapidez con que se avanza en la toma de decisiones y es muy útil cuando la logística para reunir a los participantes es muy compleja o cuando se carece de tiempo.

El tercer material consiste en un libro desarrollado a lo largo de 20 años de trabajo de atención y prevención de la salud con comunidades rurales en la selva guatemalteca por los médicos Werner y Bower. Más allá del contenido de las actividades allí desarrolladas (relativos a temas de salud), todas las metodologías y el enfoque es altamente aplicable para el trabajo con sectores rurales. Incluimos el libro **“Aprendiendo a promover la salud”** en el Repositorio. A continuación, vamos a rescatar un extracto del capítulo donde presentan criterios para planificar las reuniones de capacitación. Consiste en una serie de preguntas que pueden realizarse como lista de chequeo:

- ¿Cómo se trabajará con la heterogeneidad de los participantes, de modo de garantizar una participación pareja de todos los presentes, y de evitar que los que están más acostumbrados a hablar por su profesión o rol social acaparen el tiempo con sus exposiciones?
- ¿De qué modo se intentará igualar el estatus social para reducir las brechas y habilitar la palabra a todos? (por ejemplo, pedir que todos se presenten con su nombre de pila –sin título profesional, pertenencia institucional, ni apellido– y digan algo que les gusta hacer en la vida: “Soy José y me gusta dormir la siesta”, “Me llamo Ernesto y me gusta ver el atardecer”...).
- ¿Qué enfoque es el más adecuado para las personas que están acostumbradas a aprender por medio de la experiencia más que por medio de conferencias, libros o cursos?
- Si participan personas que no pueden leer y escribir ¿está garantizada la forma en que, de todos modos, puedan participar y no se sientan excluidos?
- ¿Qué métodos podrían servirle al coordinador para ayudar a la gente de la comunidad a tener más confianza en sí misma y más autosuficiencia?

- ¿Hay suficiente variedad de actividades para que los participantes no se aburran? (por ejemplo: alternar la proyección de un video con una discusión en pequeños grupos, un trabajo de campo y luego un plenario).
- La gente se cansa a medida que avanza la reunión... ¿está previsto que los temas más complejos o que implican mayor concentración se vean primero?
- ¿Cómo se piensa manejar la aparición de urgencias, problemas o necesidades particulares planteadas por algunos participantes, que pueden obturar el trabajo de grupo o focalizar la atención en un problema puntual y no en los temas que todos vinieron a trabajar y son de interés colectivo? (por ejemplo, utilizar un afiche donde anotar temas puntuales no contemplados que vayan surgiendo y retomarlos al final del proceso, si hay tiempo).
- ¿Cómo se comunicarán los horarios de la secuencia completa, de forma clara y sencilla para que todos puedan ver y entender cuándo y dónde se realizarán las reuniones?
- ¿Qué tan flexible es la planificación? ¿Está previsto un momento, al principio de la actividad, para aclarar las expectativas de las organizaciones que convocan y de los participantes y establecer acuerdos con ellos acerca del contenido, la dinámica y los tiempos?
- ¿Qué dispositivo o metodología se utilizará para priorizar problemas y soluciones que surjan del trabajo grupal?

Además de estos materiales que resaltamos, en el Repositorio incluimos varios manuales con técnicas participativas, de presentación, de animación, de síntesis, de evaluación, despertadores y para otros usos. Por último, allí encontrará los guiones didácticos diseñados para este mismo curso.

**¡¡¡Le deseamos mucha suerte en su tarea!!!!**

*Visita al Mercado Central  
en el marco del Primer  
Curso de Facilitadores de  
Procesos Comerciales 2016.*

*Foto: IICA*



## Bibliografía

Birkenbihl, Michael (2003) Formación de formadores. Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal en las empresas. Thompson. Madrid, España.

Burin, David et al. (2005). Manual para el Capacitador. Secciones Bases conceptuales y metodológicas para la capacitación de jóvenes emprendedores rurales y Algunos conceptos sobre la enseñanza y el aprendizaje (Versión de prueba). Programa Jóvenes Emprendedores Rurales. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - PROSAP. Buenos Aires, Argentina. Mimeo.

Carles Medarde, Cristina y Verdejo, Miguel Expósito (2006) Maletín de campo. Una guía práctica para la capacitación y facilitación en procesos grupales. Veterinarios sin Fronteras. Santo Domingo, República Dominicana.

Da Trindade E y Santos A. (2015). Educación y aprendizaje a lo largo de la vida. Los adultos y la enseñanza superior. Revista Sinéctica, 45 (1-20).

Fundación Educación para el Desarrollo - FAUTAPO (2009). Manual de Estrategias Didácticas. Bolivia.

Fundación Educación para el Desarrollo - FAUTAPO (2011). Manual de Estrategias y técnicas de aprendizaje. Bolivia.

Geilfus, Frans (1997). 80 herramientas para el Desarrollo Participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA - Holanda / Laderas C.A. IICA - GTZ. San Salvador, El Salvador.

Instituto Nacional de Aprendizaje. Manual de Técnicas Participativas para la Estimulación de las Capacidades del "Ser" en la Formación Profesional (2012). San José, Costa Rica. Disponible en: [http://www.ina.ac.cr/asesoria\\_genero/manual\\_tecnicas\\_participativas\\_1.pdf](http://www.ina.ac.cr/asesoria_genero/manual_tecnicas_participativas_1.pdf)

Instituto pedagógico latinoamericano y caribeño (2000). Diseño curricular. Disponible en: <https://dcedutecnica.wikispaces.com/file/view/Libro+Dise%C3%B1o+Curricular+F.Addine.pdf>

Los fundamentos del diseño curricular por competencias laborales. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/fundamentos-competencias/fundamentos-competencias.shtml>

Medinaceli, Carlos y Peigné, Alain (1999). Pachamaman Uru-pa. Guía metodológica para la capacitación de campesino a campesino. CICDA / RURALTER. Bolivia.

Métodos de educación de adultos. Disponible en: <http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/material/pdf/archivo28.pdf>

Proyecto Jalda. Manual de Técnicas Participativas. Sucre, Bolivia. Disponible en: [http://www.iirsa.org/admin\\_iirsa\\_web/Uploads/Documents/ease\\_taller08\\_m6\\_anexo2.pdf](http://www.iirsa.org/admin_iirsa_web/Uploads/Documents/ease_taller08_m6_anexo2.pdf)

Puello Beltrán, J.J. y Bohorquez, R. Un modelo para el diseño de cursos virtuales de aprendizaje por competencias y basados en estándares de calidad. Publicación sin fecha. Descargada de la web el 29 abril de 2017: <http://www.bdigital.unal.edu.co/17052/2/12624-32993-2-PB.pdf>

Rivera Romero, José Oduber (2006). Aprendiendo sobre extensión rural con extensionistas locales. Guía didáctica: capacitación sobre técnicas de extensión rural para uso de extensionistas locales. SETEDER / CATIE / FIDA. San José, Costa Rica.

Werner, David Bradford y Bower, Bill Larned (1984). Aprendiendo a Promover la Salud. Un libro de métodos, materiales e ideas para instructores que trabajan en la comunidad. Heperian, Berkeley, California, USA.

# Evaluación final del Módulo de Comercialización

## Conteste con el mayor detalle posible las siguientes preguntas:

1. Para los productos y mercados a los que apuntaron: ¿tuvo sentido segmentar a sus clientes?, ¿qué criterios utilizaron? Enumere los segmentos del mercado identificados.

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Pudieron agregar valor percibido a los productos a partir del análisis de valor? ¿Cómo?

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué productos o servicios agregaron a la oferta? ¿Por qué eligieron esos productos o servicios?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿Modificaron las políticas de precios? ¿Qué cambios hicieron y por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Revisaron las ideas sobre cómo llegar con los productos o servicios al cliente? ¿Qué cambiaron?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. ¿Modificaron las ideas sobre cómo hacer publicidad? ¿Qué acciones concretas piensan ejecutar?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. ¿Pudieron conocer las características de los productos de la competencia? ¿De qué manera?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

8. ¿Qué cambios hicieron luego de investigar a la competencia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. ¿Qué otras acciones creen que son necesarias para vender más?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Este material fue diseñado para la Formación de facilitadores en procesos de innovación comercial.

Agradecemos sus sugerencias para mejorar el material.

Pueden hacerlas llegar a:

UNIR - Fundación ArgenINTA. Cerviño 3167 (C1425AGA) - Buenos Aires - Argentina

Tel: 54-011-4803-8493 o al 54-011-4802-6101 int. 153 o 117 / [unir@argeninta.org.ar](mailto:unir@argeninta.org.ar)





**Esta publicación se terminó de imprimir en Imprenta Fromprint,  
Coronel Brandsen 527, San Fernando, provincia de Buenos Aires  
el 20 de agosto de 2017 con una tirada de dos mil ejemplares.  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723**





Ministerio de Desarrollo Social  
Presidencia de la Nación



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación