

¿Nos juntamos?

FACILITANDO PROCESOS ASOCIATIVOS
A PARTIR DE EXPERIENCIAS
DE LA AGRICULTURA FAMILIAR



¿Nos juntamos?

Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación



Autoridades INTA

Presidente INTA
Amadeo Nicora

Director Nacional
Héctor Espina

**Coordinador Nacional de
Transferencia y Extensión**
Diego Ramilo



Autoridades IICA

Representante IICA-Argentina
Gino Buzzetti Irribarra

Coordinación editorial:

Verónica Carrapizo, Martina Speranza y Federico Ganduglia

Autores:

Agustina Malvido	María Florencia Chávez
Augusto De Haro	María Celia Vittar
Federico Ganduglia	Martina Speranza
José Acosta	Sonia Suarez
Iris Barth	Verónica Carrapizo
María Laura Costella	

Edición:

Abrapalabra Consultora

Diseño gráfico:

Kroda Diseño

Corrección de estilo:

Liliana D'Attoma

Impresión:

VCR impresores

Iniciativa de Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2016



¿Nos juntamos?: Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar por IICA se encuentra bajo una 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

El Instituto promueve el uso justo de este documento.

Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en los sitios web institucionales: <http://www.iica.int/> / <http://www.inta.gob.ar>

Nos juntamos?: Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar / INTA, IICA – Buenos Aires.: IICA, 2016.

98 p.; 21,6 x 27,9 cm

ISBN: 978-92-9248-618-1

1. Explotación agrícola familiar 2. Metodología 3. Asociaciones de agricultores 4. Desarrollo rural 5. Participación de agricultores 6. Creación de capacidad 7. Participación 8. Extensión 9. Argentina I. INTA II. IICA III. Título

AGRIS

DEWEY

E20

334.683

PRÓLOGO INTA

La Agricultura Familiar es un sector de la población rural de relevancia estratégica para nuestro país debido a las contribuciones que realiza a la sociedad como proveedora de alimentos, generador de empleo agrícola y fuente de ingresos para los más pobres, poseedora y trasmisora de saberes, tradiciones, cultura, y como actor clave para un desarrollo equilibrado y armónico de los territorios y comunas rurales.

Desde el INTA, en conjunto con otros actores públicos y privados, se acompañan procesos de fortalecimiento en sentido amplio de la agricultura familiar, que se apoyan necesaria y estratégicamente, en la ejecución de políticas públicas diferenciales y apropiadas para desarrollo del sector.

En este contexto, se entiende que los y las agricultoras familiares, quienes habitan vastos territorios de la Argentina profunda, pueden alcanzar un desarrollo humano pleno si trabajan y proyectan en principio un futuro juntos, asociados, en definitiva organizados.

Asimismo, la dinámica y complejidad de los territorios exige a las

instituciones de apoyo del sector la conformación de equipos metodológicamente capaces de facilitar la identificación de problemas y oportunidades por parte de las personas involucradas, los cuales deberán necesariamente ser abordados desde una perspectiva holística y colectiva, para favorecer procesos que finalmente empoderen y fortalezcan a las comunidades y sus organizaciones, como estrategia fundamental para lograr sus objetivos.

Así, el propósito de esta publicación es el de acercar metodologías y herramientas para todos aquellos que facilitan procesos asociativos de la agricultura familiar, convencidos que los procesos de desarrollo en los territorios no se desencadenan de forma aislada y desarticulada. En este sentido y como se dijo precedentemente, promover y acompañar los procesos de organización de la agricultura familiar es una estrategia clave para producir cambios sustentables.

Esta publicación es nuestra contribución para aquellos y aquellas que estén trabajando en esta dirección.

Diego Ramilo

Coordinador Nacional de Transferencia
y Extensión INTA

PRÓLOGO IICA

La Junta Interamericana de Agricultura, Foro de los Ministros de Agricultura de 34 países de las Américas y máxima autoridad del IICA, ha aprobado recientemente el Plan de Mediano Plazo 2014- 2018. El mismo, que se constituye en nuestro mandato institucional, articula a la cooperación técnica del IICA alrededor de cuatro Proyectos Insignia, que apuntan a promover la inclusión en la agricultura y en los territorios rurales, el desarrollo sostenible de la agricultura familiar, la competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas, así como la resiliencia y la gestión integral de riesgos en la agricultura.

La agricultura familiar es un actor clave en la construcción de la nueva ruralidad, con un significativo potencial para contribuir a la disminución de la pobreza y la desnutrición, así como al desarrollo en los territorios rurales. A su vez, el desarrollo territorial requiere, como elemento clave, la existencia de organizaciones fortalecidas y articuladas, que estructuren la sociedad civil en los aspectos sociales y, a la vez, dinamicen los aspectos productivos y comerciales. En estas circunstancias, el asociativismo en la agricultura familiar constituye un medio de particular relevancia, por lo que representa para la superación de vulnerabilidades estructurales a las que están expuestos los

agricultores familiares, y por contribuir a la conformación de capital social en los territorios.

Desde el año 2013 el INTA y el IICA llevan adelante y trabajan juntos en la Iniciativa de Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar, que se propone fortalecer las capacidades de intervención en materia de extensión y facilitación de procesos asociativos de los agricultores familiares. Como parte del proceso previo a la elaboración de la guía que hoy presentamos, se vislumbró la importancia de construir colectivamente la figura de equipos facilitadores de procesos asociativos de la Agricultura Familiar, identificándose participativamente sus áreas de responsabilidad y sus funciones clave.

Para IICA, el haber contribuido al desarrollo de este material - que aporta herramientas a los extensionistas para promover y facilitar la conformación y consolidación de los grupos asociativos en la Agricultura Familiar - es parte sustantiva de su quehacer. Asimismo, es necesario reconocer el valioso aporte del INTA. Felicitamos a los autores y agradecemos el presente esfuerzo, seguros de la oportunidad de esta guía, de la calidad y compromiso de los equipos técnicos que han elaborado el presente texto.

Gino Buzzetti Irribarra

Representante del IICA en la Argentina

Agradecimientos

A las siguientes personas porque contribuyeron con sus saberes y nos permitieron el desafío de imaginar algunas soluciones.

Edith Obschatko, Hernando Riveros, Mario Lattuada, Guillermo Torres, Karina Mazzola, Carla Pavetti, Luis Morán, Cecilia Bonet, Daniel Poffer, Marcelo Champredonde, Natalia Zunino, Juan Carlos Lisa, Eloísa Ferro, Verónica Lamas, Marcela Robles, Diego Chifarelli, Rubén Grancelli, Hugo Canteros, Leandro Pablo Schnellmann, Mabel Monzón, Pablo Walter, Andrea Argaña, Flavio Tineo, Cosme Cusumano, Jose Garcia, Gabriela Faggi, Luciana Vázquez, María Marta Sánchez, Eduardo De Lillo, Martín Basail, Daniel Matayoshi, Yanina Di Nardo, Janine Schonwald y Adriana Bocco.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

- / La iniciativa “Fortalecimiento de capacidades asociativas de la agricultura familiar”. **Página 9**
- / El proceso de construcción de esta guía. **Página 10**
- / Acerca de esta guía. **Página 12**
- / Claves para la lectura de este material. **Página 13**

| 1 | ASOCIATIVISMO Y AGRICULTURA FAMILIAR. ¿POR QUÉ FACILITAR PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR?

- / ¿Qué es la Agricultura Familiar? **Página 15**
- / ¿Por qué es estratégico el asociativismo para el desarrollo de los territorios y, en particular, para la agricultura familiar? **Página 17**
- / El grupo asociativo en la Agricultura Familiar. **Página 20**

| 2 | ¿CÓMO ENTENDEMOS LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR?

- / ¿Qué significa facilitar procesos asociativos? **Página 23**
- / Aspectos a tener en cuenta para facilitar procesos asociativos. **Página 24**
- / Facilitar procesos asociativos en la Agricultura Familiar. **Página 27**
- / ¿Cuáles son las cuestiones que pueden dificultar u obstaculizar la facilitación de procesos asociativos en la AF? **Página 28**
- / Funciones clave de los facilitadores de procesos asociativos de la AF. **Página 29**
- / Sistematizar experiencias para aprender. **Página 30**
- / ¿Por qué es necesario conformar un “equipo facilitador”? **Página 31**
- / ¿Con quiénes y cómo podemos conformar el equipo facilitador? **Página 32**
- / El mapeo de actores. **Página 32**
- / Algunas claves para el diseño del mapeo. **Página 33**
- / El equipo facilitador como promotor del empoderamiento. **Página 35**

| 3 | LOS PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR

- / ¿Cómo entendemos el proceso asociativo en la Agricultura Familiar? **Página 37**
- / Todo tiene un principio: el inicio de un grupo asociativo. **Página 39**
- / La importancia de compartir objetivos comunes: el **por qué** y el **para qué** del grupo asociativo. **Página 45**
- / El equipo facilitador define sus objetivos de trabajo. **Página 54**
- / La participación. **Página 57**
- / Para tener en cuenta: **Página 59**
- / Ponerse en acción: los cómo del grupo asociativo. **Página 60**
- / La organización que se da el grupo para llevar adelante sus acciones. **Página 66**
- / Las reuniones y los encuentros de trabajo. **Página 67**
- / Institucionalidad del grupo asociativo. **Página 69**
- / Elección de la forma jurídica. **Página 70**
- / Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir una forma jurídica: **Página 71**
- / Figuras jurídicas. **Página 72**
- / Conflictos en el trabajo conjunto. **Página 75**
- / Gestión económica de proyectos asociativos. **Página 80**
- / Evaluación económica financiera. **Página 84**
- / El monitoreo de procesos asociativos desde los efectos. **Página 87**

A MODO DE CIERRE... *Página 90*

BIBLIOGRAFÍA. *Página 96*



PRESENTACIÓN

La iniciativa “Fortalecimiento de capacidades asociativas de la agricultura familiar”.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a través de la Gerencia de Gestión de Programas de Desarrollo Rural (Programa PROFEDER) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), llevan adelante desde el año 2012 la iniciativa “Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar”.

Considerando la relevancia que tiene el asociativismo como medio para mejorar las condiciones de vida de la agricultura familiar (AF), como así también las necesidades y demandas identificadas alrededor del tema, la iniciativa se propone como objetivos:

- fortalecer las capacidades de intervención en materia de extensión y facilitación de procesos asociativos de la AF.
- fortalecer las capacidades asociativas de productores de la agricultura familiar.

La iniciativa aspira a contribuir al logro de estos objetivos mediante el desarrollo de instrumentos tales como: estudios conceptuales de base, manuales y guías, con cuestiones conceptuales y prácticas para la facilitación de procesos asociativos en la AF. Asimismo, se prevé el diseño e implementación de actividades de formación de capacidades en asistencia técnica y extensión para la asociatividad.

En este marco, se han elaborado dos documentos que analizan diferentes formas de asociatividad en el sector de la AF, haciendo foco en aquellas asociaciones que no son cooperativas. Los documentos abordan las siguientes temáticas:

- **“Las Asociaciones Económicas No Cooperativas de la Agricultura Familiar (AENCAF). Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación”**. Elaborado por Mario Lattuada, este documento hace foco en el contexto y tendencias de la asociatividad en el sector de la AF y en la diversidad de tipologías de formas asociativas para el agregado de valor y la comercialización.
- **“Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar (AENCAF). Estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación”**. Material elaborado en forma conjunta por Mario Lattuada y un equipo de trabajo de INTA y el IICA, en el cual se sistematizaron 22 experiencias de AENCAF de todo el país, focalizadas en asociaciones no cooperativas orientadas a la comercialización y agregado de valor, integradas por agricultores familiares. La mayoría de las experiencias relevadas están vinculadas al Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Territorial (PROFEDER) de INTA y representan a todas las regiones del país.

El proceso de construcción de esta guía

Para elaborar esta guía se realizaron dos talleres participativos que fueron organizados por el INTA y el IICA, durante los meses de mayo y agosto de 2014. Dichos encuentros de trabajo tuvieron dos objetivos centrales: por un lado, definir en forma conjunta el perfil del equipo facilitador de procesos asociativos de la AF y, por el otro, delinear las características de una guía cuyo propósito fuera apoyar los procesos asociativos y fortalecer las capacidades de dicho equipo. En este sentido, se buscó que a partir del diálogo de saberes y experiencias concretas se pudieran identificar, adaptar y construir herramientas, métodos y técnicas que apoyaran el trabajo en el territorio del equipo facilitador de procesos asociativos.

En el primer taller, denominado “Iniciativas para el Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar”, participaron los técnicos entrevistados en las 22 experiencias sistematizadas, junto con referentes en la temática.

En un primer momento, el diálogo abierto permitió conocer y profundizar sobre las debilidades y oportunidades de la gestión asociativa y, a partir de allí, se identificaron tres grandes áreas: el contexto, el equipo facilitador y el grupo asociativo.

En un segundo momento, se delimitaron las áreas de responsabilidad y las actividades del equipo facilitador de procesos asociativos, tomando como

base el enfoque de gestión por competencias¹. Luego, se definieron las actividades que los participantes entendían que correspondían a cada una de las áreas de responsabilidad. Se trabajó sobre las actitudes que los equipos de facilitación asumían frente a diversas situaciones y se seleccionaron los contenidos a ser abordados en el material. Finalmente, se consensuaron los objetivos de dicho material y su título.

Los objetivos de la guía, definidos participativamente, fueron los siguientes:

- Contribuir en la emergencia y fortalecimiento de procesos asociativos.
- Desarrollar capacidades tendientes a motivar la participación de los actores locales, que faciliten la construcción de procesos autónomos de las organizaciones de la Agricultura Familiar.
- Desarrollar capacidades para el trabajo en equipo y la reflexión crítica.
- Reflexionar sobre las prácticas como facilitadores de procesos asociativos.
- Poner a disposición del facilitador metodologías y herramientas adaptadas a la AF.

En este sentido, se propuso elaborar materiales específicos para que los técnicos dispongan de herramientas adecuadas que incluyan aspectos conceptuales y prácticas para la facilitación de procesos asociativos de la AF.

En los últimos veinte años se han generado diversas publicaciones sobre formas asociativas, figuras jurídicas y organizaciones de la AF. Sin embargo, era necesario un material que abordara el proceso asociativo más integralmente, focalizando en la facilitación de procesos asociativos, incorporando los aprendizajes de la propia práctica que técnicos y productores, construyen diariamente en los territorios.

En el segundo encuentro, los participantes del primer taller y referentes en la temática profundizaron en el análisis de los resultados del primero, focalizando en algunos de los ejes, tales como: el proceso asociativo, el equipo facilitador, la comunicación, el modo de abordar los conflictos, entre otros. Asimismo, también se trabajó sobre la estructura del material y la organización de los contenidos.

Durante los talleres se utilizaron diferentes técnicas de dinámica grupal y presentaciones con problematización de conceptos.

¹ Para lo cual se recibió orientación metodológica por parte Luis Morán, Especialista en Agronegocios de la Oficina del IICA en Perú.

Los participantes acordaron que en la guía debían quedar expresados tres ejes centrales vinculados con los procesos asociativos:

- la visión política.
- la construcción de procesos autónomos.
- los aspectos metodológicos.

Acerca de esta guía

Este material tiene como propósito brindar herramientas y recursos para promover y fortalecer los procesos asociativos en el territorio, y está destinado a los equipos técnicos del INTA y también de todas aquellas organizaciones e instituciones que trabajan en la promoción del desarrollo de los agricultores familiares.

Ofrece pautas y orientaciones para los grupos asociativos que recién se están conformando y también para aquellos que ya tienen un camino recorrido. En este sentido, las propuestas que aquí presentamos no tienen otro propósito que el de despertar la creatividad y facilitar la elaboración de estrategias adecuadas a cada momento y lugar. Sabemos que en cada contexto los procesos asociativos adquieren modos y formas particulares, por eso pensamos en esta guía como un instrumento de trabajo y proponemos que sea utilizada no como un recetario, sino de forma abierta, flexible y contextualizada.

Este material también brinda herramientas para reflexionar sobre nuestro rol como facilitadores de procesos asociativos. Muchas veces, el ritmo diario nos deja poco espacio para mirar nuestras prácticas, tomar distancia de la tarea cotidiana y reflexionar sobre aquello que hacemos. Con este propósito, ofrecemos actividades y recursos para facilitar este proceso de reflexión y sugerimos pistas y orientaciones para la acción.

La guía está dividida en tres capítulos. En el primero, presentamos algunos conceptos para comprender la relación entre asociativismo y Agricultura Familiar. En el segundo, hacemos foco en la facilitación de procesos asociativos, cómo la entendemos y de qué manera los equipos técnicos con presencia territorial pueden pensarse a sí mismos como facilitadores de procesos asociativos. En el tercer y último capítulo, hacemos eje en el proceso asociativo, abordando sus diferentes aspectos.

Los procesos asociativos son complejos y resulta imposible intentar abarcar en un solo material todos sus aspectos y problemáticas. Aquí abordamos algunos de ellos y abrimos puertas de acceso hacia otros recursos tales como materiales bibliográficos, sitios web y experiencias, que pueden enriquecer el trabajo con los grupos asociativos.

Claves para la lectura de este material

Con el propósito de poner en diálogo la teoría y la práctica, este material está estructurado en dos niveles de lectura. Por un lado, se desarrollan conceptos y categorías teóricas vinculadas a los procesos asociativos y, por el otro, se presentan diferentes tipos de recursos relacionados con la práctica y con el *hacer* del equipo facilitador, tales como:



Actividades, herramientas y/o recursos para que el equipo facilitador realice con el grupo asociativo.



Propuestas y actividades para que el equipo facilitador pueda reflexionar y trabajar sobre su propia práctica de facilitación.



Pautas, recomendaciones y/o aclaraciones a tener en cuenta a la hora de trabajar con los grupos asociativos.



Bibliografía y material recomendado para seguir profundizando y ampliar la información.



| 1 | ASOCIATIVISMO Y AGRICULTURA FAMILIAR. ¿POR QUÉ FACILITAR PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR?

¿Qué es la Agricultura Familiar?

En América Latina y el Caribe, la expresión “agricultura familiar” (AF) fue reconocida oficialmente en 2004, con la creación de la Reunión Especializada de Agricultura Familiar (REAF). Al interior de esta entidad, los Estados parte del MERCOSUR elaboraron en forma conjunta una definición única de AF para sus países miembro:

“La Agricultura Familiar (incluyendo todas las actividades agrícolas basadas en la familia) es una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia, y sobre todo, que depende preponderantemente del trabajo familiar, tanto de mujeres como hombres. La familia y la granja están vinculadas, co-evolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales” (FAO, 2014).

La construcción de una definición conjunta permitió un mejor posicionamiento de la agricultura familiar en las agendas de los gobiernos, debido al reconocimiento de las contribuciones de la AF a las sociedades y al desarrollo rural sostenible.

Asimismo, con el objetivo de propiciar el reconocimiento mutuo de los agricultores familiares, se establecieron criterios generales y parámetros para aplicarlos a la realidad de cada país (FAO, 2014).

Si analizamos en detalle la definición propuesta por los países del MERCOSUR, vemos que:

La mano de obra es preponderantemente familiar.

La familia es la responsable directa de la producción y reside en el establecimiento o localidad próxima.

- Los recursos productivos están estrechamente vinculados a la capacidad de trabajo de los agricultores.
- Se consideran agricultores familiares también los hombres y mujeres que son productores rurales sin tierra, como las comunidades que hacen uso común de la tierra.

En Argentina, se dio un proceso de visibilización de la AF que llevó más de una década. Diferentes fuerzas y organismos del Estado fueron confluyendo, mirando al sector y dándole un impulso desde sus propias áreas.

En el Documento Base del Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar (CIPAF), INTA (2005), la Agricultura Familiar es definida como “un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es un recurso significativo en la estrategia de vida de la familia, la cual aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo utilizada en la explotación, y la producción se dirige tanto al autoconsumo como al mercado”.

Los productores y organizaciones de productores nucleados en el Foro Nacional de la AF, destacan que la Agricultura Familiar es una “forma de vida” y una “cuestión cultural” que tiene como principal objetivo la “reproducción social de la familia en condiciones dignas”.

Por su parte, Obschatko *et al.* (2006) y Obschatko (2007), a través del trabajo realizado en el marco del IICA, definen a las explotaciones familiares como aquellas en las que el productor trabaja directamente en la explotación, emplea trabajo familiar no remunerado y su contratación de personal no familiar remunerado en forma permanente puede llegar hasta un máximo de dos personas.

Esta definición, como se aprecia, no se vincula con el tamaño de la explotación en términos de superficie, sino que se basa, precisamente, en el papel central del trabajo familiar. En dichos estudios se distinguen cuatro tipos de productores, en base a indicadores de nivel de capitalización previamente establecidos, y la contratación de personal.

A fines de 2014 fue sancionada la Ley Nacional 27.118 de Reparación Histórica de la Agricultura Familiar para la construcción de una nueva ruralidad en la Argentina. Esta Ley tiene, entre otros objetivos, promover el desarrollo de los territorios rurales de todo el país, reconociendo y consolidando a la AF como sujeto social protagónico del espacio rural.

Según la Ley, se define como agricultor y agricultora familiar a aquel que lleva adelante actividades productivas agrícolas, pecuarias, forestales, pesqueras y acuícolas en el medio rural y reúne los siguientes requisitos:

- a)** que la gestión del emprendimiento productivo sea ejercida directamente por el productor y/o algún miembro de su familia;
- b)** condición de propietario de la totalidad o de parte de los medios de producción;
- c)** que los requerimientos del trabajo sean cubiertos principalmente por la mano de obra familiar y/o con aportes complementarios de asalariados;

- d) residencia de la familia del agricultor y agricultora en el campo o en la localidad más próxima a él;
- e) tener como ingreso económico principal de su familia la actividad agropecuaria de su establecimiento y;
- f) condición de pequeño productor, minifundista, campesinos, chacarero, colono, mediero, pescador artesanal, productor familiar y, también campesino y productor rural sin tierra, productor periurbano y las comunidad de pueblos originarios comprendido en los incisos a), b), c), d) y e).



Para ampliar

El texto de la Ley está disponible en:
<http://goo.gl/0LAOqO>

¿Por qué es estratégico el asociativismo para el desarrollo de los territorios y, en particular, para la agricultura familiar?

La Agricultura Familiar tiene una importancia estratégica en el desarrollo socio-económico y sustentable del país. Es un sector de gran importancia en el conjunto de la actividad agropecuaria por su rol central en la producción de alimentos, su aporte a la seguridad y soberanía alimentaria de la población, a la conservación y sustentabilidad de los recursos naturales, a la preservación de saberes, tradiciones y patrimonio cultural y como reservorio de la diversidad genética.

La permanencia de los agricultores familiares en ámbitos rurales contribuye al arraigo de las familias y a un desarrollo más inclusivo y equilibrado de los territorios. La AF dinamiza las economías locales y regionales, ya que los agricultores están radicados en zonas rurales y reasignan sus ingresos en mercados locales, contribuyendo a la generación de empleos agrícolas y no agrícolas.

Asimismo, la AF expresa una amplia diversidad cultural y sus actividades agrícolas, de servicios, elaboración de artesanías, entre otras, contribuyen a rescatar prácticas tradicionales y a promover la agricultura sustentable.

La mayoría de los agricultores familiares desarrollan sistemas agrícolas basados en la diversificación de cultivos y preservan los alimentos tradicionales, contribuyendo a la vez a una dieta equilibrada y a la protección de la biodiversidad agrícola mundial (FAO, 2014)

En Argentina, la AF representa el 71% del total de productores agropecuarios, alrededor de 30,9 millones de hectáreas y contribuye con el 20 % del PBI del sector agropecuario nacional. La AF constituye el 53 % del empleo rural y genera el 27 % del valor de la producción (IICA-PROINDER/SAGPyA, 2008).

El desarrollo rural tiene como condición el desarrollo económico de los territorios, pero esto a su vez requiere de capital social, el cual se expresa en buena medida por la presencia y densidad de las asociaciones, las que en el caso de la AF dependen fuertemente de un estado que intervenga favorablemente en su promoción y consolidación (Lattuada, 2014).

Desde la política pública, es estratégico el fortalecimiento de las asociaciones de la AF porque se busca que los procesos asociativos no sólo generen alternativas económico-productivas para enfrentar sus debilidades de mercado, sino que promuevan el empoderamiento de sectores hasta ahora invisibles en la interlocución con el Estado (Lattuada, 2014).

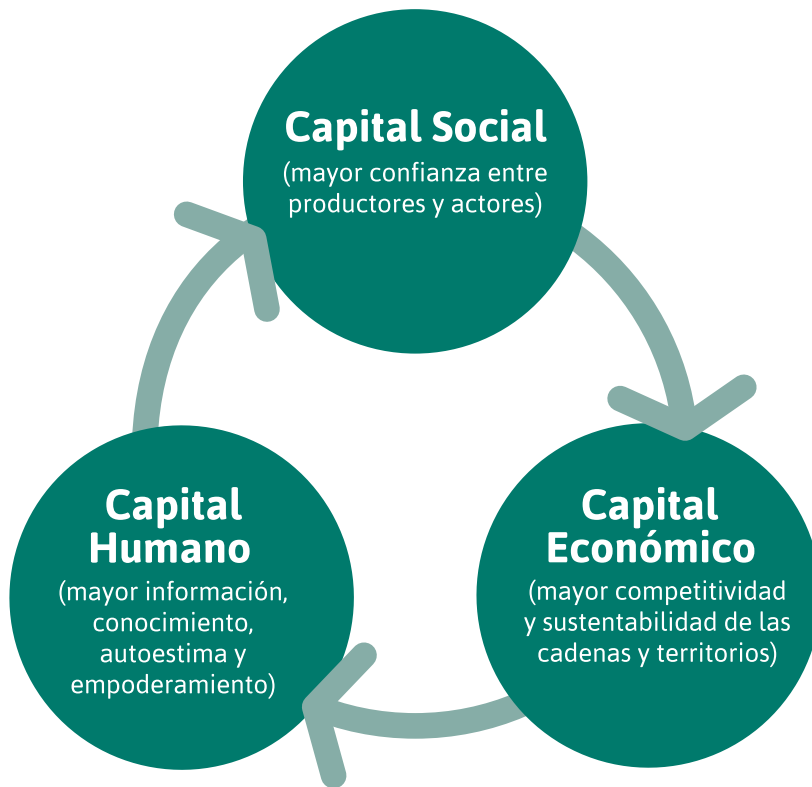
La AF tiene una importancia central en la producción de alimentos, sin embargo, aún son muchas las dificultades que tienen que enfrentar estos actores. Esto obedece, entre otros factores, al escaso acceso a tecnologías apropiadas, a la dificultad para mejorar los niveles de productividad y calidad, al escaso poder de negociación, a deficiencias estructurales para su vinculación sostenible con los mercados y a las restricciones para acceder a fuentes de financiamiento en forma individual.

Frente a esta situación, asociarse con otros es uno de los caminos para mejorar sus medios y condiciones de vida. Actuar en forma conjunta –tanto para comercializar sus productos como para adquirir insumos, servicios, herramientas y maquinarias- y aprovechar las ventajas de la asociatividad en términos de desarrollo de capital humano y social, pueden mejorar las posibilidades de producción y comercialización de los agricultores familiares. Resulta importante destacar la dimensión socio-cultural propia de la AF en la generación de vínculos interpersonales e intergeneracionales, las tradiciones y costumbres. La participación en la vida comunitaria y las formas de organización asociativa representa una cualidad distintiva, estableciendo redes de relaciones y estrategias reforzadas por los valores de solidaridad y compromiso a largo plazo (FAO, 2014).

Los procesos organizativos cumplen un rol fundamental para mejorar las condiciones de acceso a los insumos y servicios, la asistencia técnica, capacitación, financiamiento y el intercambio de información. El asociativismo puede facilitar la integración e inclusión de los agricultores familiares en las cadenas agroalimentarias, promoviendo la vinculación de los productores con la agroindustria, los eslabones comerciales y los consumidores, mejorando así su visibilidad y su poder de negociación. Puede potenciar el aumento de las escalas productivas y el desarrollo de circuitos de comercialización con llegada directa a los consumidores.

Asimismo, los procesos asociativos son fundamentales para mejorar las condiciones de vida de los agricultores familiares, porque les permiten construir ciudadanía y empoderamiento y aportar a la gobernanza de los procesos de desarrollo territorial.

“El asociativismo permite generar conciencia colectiva, poder político y en este sentido, ciudadanía y gobernanza, entonces el asociativismo es clave como forma de organización de los sectores populares para mejorar sus condiciones de vida en los territorios”
 (Diego Ramilo, Coordinador Nacional de Transferencia y Extensión del INTA)



Fuente: Adaptado de Arnézaga, C.; Rodríguez, D. et al (2013)

A partir de los instrumentos que brindan las políticas públicas, el trabajo asociativo permite un abordaje que promueve la participación, la construcción colectiva de conocimientos y la innovación.

Es muy común, desde el trabajo en extensión, que se visualice al pequeño agricultor como alguien reacio al cambio, individualista o renuente a organizarse, pero lo cierto es que, históricamente, el sector ha estado de alguna u otra forma organizado para la vida en comunidad, para lograr ciertos servicios comunes como la escuela, puestos sanitarios, clubes de fútbol o sociedades de fomento. Estas diversas formas asociativas demuestran que cuando hay una motivación común, los agricultores familiares se agrupan y se organizan. Se puede decir que el asociativismo es un medio para, y no un fin en sí mismo.

“Es importante que una organización pueda traccionar recursos de diversas fuentes de financiamiento disponibles, de esta forma el asociativismo funciona, en tanto y en cuanto, ponemos las capacidades de cada uno de nosotros detrás de un objetivo y nos complementamos en las capacidades que tenemos”

(Diego Ramilo, Coordinador Nacional de Transferencia y Extensión de INTA).

“La complejidad del abordaje que precisa la AF como sujeto de derecho no es solamente productivo, sino que también tiene necesidades de salud, educación, y otras. Ése es el impacto que genera la organización política del sector con una gestión conjunta y más compleja de las necesidades que van teniendo para sus comunidades”

(Andrea Maggio, Directora CIPAF, INTA).



Para ampliar:

“Institucionalidad responsable por la agricultura familiar y las políticas públicas diferenciadas en el Mercosur. Marco de actuación de la REAF”

de la Unidad de Cooperación Regional. Programa FIDA Mercosur CLAEH, disponible en: <http://goo.gl/4DK2rD>

Los Pequeños Productores en la República Argentina

de IICA- PROINDER/CAGPyA, disponible en:

<http://goo.gl/ASvbov>

“Formas asociativas económicas no cooperativas en el agro. Hacia una estrategia de investigación”

de Mario Lattuada.

“Las Asociaciones Económicas No Cooperativas de la Agricultura Familiar (AENCAF). Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación”

de Mario Lattuada, disponible en: <http://goo.gl/QKI01e>

“Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar (AENCAF). Estudios de casos y lecciones aprendidas en sus procesos de surgimiento y consolidación “

de Mario Lattuada, disponible en: <http://goo.gl/oI59iX>

“La agricultura familiar en la Argentina. Ediciones INTA”

compilado por Diego Ramilo y Guido Prividera, disponible en <http://goo.gl/Pd3D5d>

El grupo asociativo en la Agricultura Familiar

Existen múltiples razones por las cuales las personas deciden asociarse, para satisfacer alguna necesidad o porque les permite lograr aquello que no podrían hacer solos. Sin embargo, y más allá de los posibles logros económicos, existen otros de orden social, tan importantes como aquellos, que se expresan en espacios de contención, de participación, de relaciones sociales ampliadas, de pertenencia a un proyecto u organización (Lattuada, 2014).

Pichón Riviere E. (1975) define a los grupos como un conjunto restringido de personas, que se proponen una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Los grupos asociativos tienden a organizarse en función de las metas que se proponen o de los intereses que comparten. En estos grupos, los acuerdos pueden ser tácitos -se saben pero no se explicitan- o explícitos, y las normas de funcionamiento no están necesariamente escritas en reglamentos o estatutos.

La participación en grupos aporta un valor agregado, que se genera por el incremento de recursos, ideas, capacidades y perspectivas que benefician a todos los integrantes, ampliando sus conocimientos y experiencias. Para que un conjunto de productores sea un grupo, deben conocerse y reconocerse (INTA, 2013).

Existen diversas definiciones de colectivos como grupos, asociaciones y organizaciones. Cada una de ellas vinculadas a diferentes enfoques, matrices teóricas y escuelas de pensamiento. A los fines de este material, resultó necesario construir una definición operativa que abarque dicha heterogeneidad, la cual comprende desde grupos, sociedades de hecho, asociaciones civiles, fundaciones, hasta cooperativas, entre otras. En este apartado solamente enunciamos qué entendemos por grupo asociativo, el cual será desarrollado en profundidad en el capítulo 3.

En esta guía llamaremos grupo asociativo al conjunto de personas e instituciones que se organizan para alcanzar un objetivo en común. Entendemos que este tipo de organización abarca un abanico amplio de modalidades de asociación y también diferentes motivaciones y grados de formalidad. Por lo tanto, consideramos que no necesariamente el grupo asociativo implique una constitución formalizada bajo una figura jurídica, pero sí que explicita la razón de ser del mismo.



| 2 | ¿CÓMO ENTENDEMOS LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR?

¿Qué significa facilitar procesos asociativos?

Tal como hemos mencionado al inicio de esta guía, consideramos que una manera concreta de apoyar los procesos asociativos en la Agricultura Familiar es fortalecer nuestras capacidades como equipos técnicos territoriales para poder ser facilitadores de dichos procesos.

Cualquiera que haya tenido alguna experiencia de trabajo conjunto sabe que, “hacer con otros” es todo un aprendizaje que necesita tiempo y procesos de construcción. A veces es más sencillo y otras más complejo, pero todos sabemos que no es algo automático, sino que es un camino que se va construyendo de a poco. Por eso, más allá del grado de autonomía con la que cada grupo pueda gestionar su propio proceso, todos en algún momento necesitamos de alguien más para que nos oriente en determinadas situaciones, nos acompañe o nos ayude a ponernos de acuerdo a la hora de tomar decisiones que afecten al grupo.

Cuando la mejora de las condiciones de vida puede favorecerse a través de estos procesos, como sucede con los grupos asociativos de la agricultura familiar, la posibilidad de contar con alguien que pueda estar acompañando al grupo se vuelve fundamental para su sostenimiento.

Hablamos de “facilitar” porque entendemos que para poder consolidarse y sostenerse en el tiempo, los grupos asociativos de la AF necesitan mucho más que una asistencia técnica o capacitación sobre algún tema en particular. Necesitan ser acompañados durante el complejo camino que significa asociarse con otros para hacer algo juntos.

En este marco, nos referimos a “facilitar procesos” en términos de animar y apoyar a las personas para que puedan aprender y emprender juntas. A

diferencia de otros enfoques en los cuales hay alguien que sabe y otro que no, la facilitación se basa en el principio de que todos sabemos algo, todos podemos enseñar algo y todos podemos aprender. Así entendida, puede decirse que la facilitación es una forma de compartir y construir conocimientos en forma colectiva (GTZ, 2009).

Más que un experto en un determinado tema, el facilitador es alguien que reconoce que todas las personas tienen capacidad para analizar problemas, plantear propuestas y contribuir con posibles soluciones.

La facilitación es un proceso y como tal nuestro rol no es estático, sino que va cambiando en consonancia con los diferentes momentos por los que va transitando el grupo al que acompañamos.



Aspectos a tener en cuenta para facilitar procesos asociativos

- **Sostener una relación de igualdad.** Como facilitadores tenemos que ser capaces de entablar con el grupo una relación horizontal. En muchas ocasiones, el afán de cuidar y proteger a “nuestro grupo” nos pone en una posición paternalista. En otras, el afán de ver resultados en forma rápida nos impide tener la paciencia necesaria para que el grupo asociativo construya su propio proceso de auto-organización y, en lugar de facilitarlo, asumimos un lugar de conducción que no nos corresponde y que, en la mayoría de las ocasiones, y aunque tengamos poca conciencia de ello, está más cerca del autoritarismo que de la facilitación. Nuestro rol de facilitadores exige un equilibrio sutil entre ambos extremos, para lo cual debemos ser capaces de hablar poco, propiciar que quienes lo hagan sean los propios integrantes del grupo (ellos son el centro, no nosotros), animarlos a participar y a que puedan confiar en sus propias intervenciones y aceptar las decisiones colectivas, aun cuando no las compartamos. A su vez, es importante remarcar la diferencia que existe entre promover una relación horizontal entre los facilitadores y los integrantes del grupo asociativo y, otra muy distinta es que los facilitadores actúen como un integrante más. En síntesis, de lo que se trata es de abandonar la tendencia, que muchas veces nos aflora, de “dictar cátedra”, y asumir en la práctica (no sólo en la teoría) que “todos aprendemos de todos”, y que así como nosotros tenemos muchas cosas importantes para aportar, otros también puede enseñarnos cosas que no sabemos.

- **Respetar los tiempos del grupo.** Cada grupo tiene sus propios tiempos y es muy importante que los respetemos sin forzar etapas ni procesos. Para ello tenemos que desarrollar capacidades de observación, de escucha, y de análisis y reflexión. Tal como afirman Burin, Karl y Levin (2008): “Atender y escuchar significa, entonces, tener la capacidad de recibir lo que el otro quiere decir. Se trata de que nuestra primera reacción, frente a la persona que expresa algo, sea tratar de recibir lo que el otro está sintiendo o pensando, en vez de, rápidamente entregar nuestra propia visión o juicio”.
- **Comprometernos con el grupo.** Más allá de los proyectos y las tareas, lo importante es acompañar al grupo en el proceso que está desarrollando, estar disponibles para ayudarlos y que ellos visualicen que pueden contar con nosotros. Cumplir con la palabra y con los acuerdos contraídos, llegar a tiempo a las reuniones y no faltar a los encuentros de trabajo, son maneras concretas de expresar este compromiso.
- **Tener una actitud autocrítica.** Si bien ésta es una actitud necesaria en los diferentes aspectos de nuestra vida y de nuestra profesión, se vuelve particularmente importante cuando nuestra tarea involucra a otros. Como facilitadores es muy importante que podamos reflexionar sobre nuestra propia práctica, no sólo en el sentido de evaluar las actividades sino también como un modo de reducir la carga emocional, evitar la “sobreidentificación” con los grupos con los que trabajamos y mantener la distancia necesaria como facilitadores. Revisar permanentemente las acciones y someterlas a la evaluación del grupo asociativo, de nuestros pares, e inclusive de alguien “externo” que nos aporte una mirada más “distanciada”, es un ejercicio sumamente saludable y nos permite identificar aquello que es necesario “ajustar” y/o modificar.



Ver **“Herramienta: la retroalimentación”** en la página 56 de este documento

- **Ser proclives a compartir y hacer circular el conocimiento.** El conocimiento es poder y, por lo tanto, quien tiene acceso a él se encuentra en una posición privilegiada con respecto a aquel que no lo tiene. Y si bien existen diferentes tipos de conocimientos y saberes, sabemos que socialmente algunos son más valorados que otros. Este es el caso del saber científico, por ejemplo, al cual hemos podido acceder a través de nuestra formación académica y también del desempeño profesional. En el trabajo comunitario, sin embargo, poseer este conocimiento suele ser un “arma de doble filo”, ya que puede ser utilizado como una herramienta para ayudar a otros, socializando aquello que sabemos y hemos aprendido, o como un instrumento para posicionarnos en un lugar de superioridad. El asistencialismo y el paternalismo son dos respuestas típicas de este último caso. Ambas son lo opuesto a cualquier trabajo que busque la facilitación de procesos asociativos, ya que en lugar

“A diferencia de otros oficios y otras profesiones, el promotor tiene éxito cuando no es necesario, cuando la gente puede arreglárselas sin él. Asumir este hecho no es fácil, porque atenta contra la identidad de cualquier profesión. Sin embargo, y aunque parezca paradójico, así es: el mejor promotor es el que, después de un tiempo, puede retirarse sin que el proceso se resienta; el mejor promotor es aquel que no es indispensable; el mejor promotor es aquel que se hace prescindible; el mejor promotor es el que fabrica de antemano su propia retirada” (Shugrensky, 1989)

“Para poder facilitar el asociativismo primero hay que tener conciencia y luego hay que tener método, que son las dos cuestiones necesarias, que hay que internalizar entre todos los actores que participan en acciones de desarrollo local territorial” (Diego Ramilo, Coordinador Nacional de Transferencia y Extensión de INTA).

de la autonomía fortalece la dependencia y favorece la desvalorización. Para que esto no ocurra es fundamental: a) compartir nuestros conocimientos con la gente; b) reconocer que así como nosotros poseemos este saber, la comunidad también tiene el suyo y que ambos son igualmente importantes y necesarios; y c) ayudar a que la comunidad pueda reconocer, valorar y socializar su propio saber.

- **Tener disposición a retirarnos.** Por lo general, y los que hemos tenido experiencia en el campo del trabajo comunitario lo hemos vivenciado muy de cerca, nos resulta fácil aceptar la idea de que en algunos momentos del proceso asociativo (fundamentalmente al inicio) nuestra presencia en las actividades del grupo es casi indispensable. Pensamos –y muchas veces nos jactamos de ello– que si nos ausentamos algunas semanas, el grupo corre el riesgo de debilitarse. Poco a poco, esta certeza se va volviendo permanente hasta el punto de no concebir que las cosas sigan en marcha si no estamos presentes. La tendencia a prolongar nuestra presencia puede tener diferentes causas: narcisismo, establecimiento de vínculos afectivos con los integrantes del grupo, miedo a perder el empleo, cariño por el proyecto, el deseo de ver resultados a mediano plazo, entre otras. Sin embargo, y sea cual fuere la razón, así como debemos estar dispuestos a compartir nuestros conocimientos y experiencias, también tenemos que estar dispuestos a retirarnos (en el sentido de dejar que el grupo asociativo se desempeñe más autónomamente). Esto no implica solamente una disposición psicológica o anímica, sino también capacidad para ir delegando desde el principio cada vez más tareas en los integrantes del grupo, con el objeto de que éste pueda apropiarse creativamente de su propio proyecto. De este modo, el grupo asociativo contará con mayores herramientas teóricas y prácticas, con mayor autonomía y capacidad de autogestión, y con mayor claridad sobre sus problemas y sobre su situación.
- **El protagonista siempre es el grupo.** Más allá de que muchas veces debamos asumir un papel más activo o de coordinación, el protagonista siempre es el grupo, no nosotros. La coordinación siempre tiene que estar al servicio de habilitar procesos de intercambio e interacción entre los integrantes del grupo asociativo, no de monopolizar la palabra o las decisiones. Por ejemplo, cuando se presenta algún problema, puede suceder que el grupo se paralice y no sepa cómo abordarlo, nos ha pasado a todos. Las dificultades a veces nos paralizan y no sabemos qué hacer. En situaciones como ésta, podemos ayudar al grupo proponiendo ideas sobre la causa de dicho problema y ponerlas a consideración, no para decirles qué es lo que tienen que hacer, sino como un puntapié para que sea el propio grupo el que pueda discutir las y elaborarlas en forma colectiva.

- **La observación y la escucha activa son indispensables.** Más allá de las características comunes, cada proceso asociativo es singular. Por esta razón es fundamental que estemos sumamente atentos a todo lo que acontece en el grupo para identificar correctamente las diferentes señales que el grupo nos va dando y construir sentido en torno a ellas. Estar atentos significa afinar todos nuestros sentidos: ¿qué escucho, qué miro, cuáles son mis sensaciones, qué registro del ambiente, del clima grupal y de mí? Esta información es el insumo básico con el que contamos para entender al grupo y acompañarlo en cada una de sus etapas o momentos de desarrollo.
- **Los procesos asociativos son complejos.** Como ya veremos con más detalle en los apartados siguientes, los procesos asociativos son complejos y en ellos convergen múltiples dimensiones vinculadas entre sí (lo organizacional, lo interpersonal, los vínculos con el entorno, entre otras). No es posible comprender estos procesos – y mucho menos facilitarlos- si no se tiene en cuenta esta complejidad. Por eso cuando nos posicionamos frente a un grupo asociativo es fundamental que lo hagamos con la intención de alcanzar cierto grado de comprensión de esa complejidad, pero sabiendo que esa tarea requiere de nosotros una apertura total para poder captar todas las señales, interpretarlas en forma provisoria y poner a disposición del grupo nuestras ideas para poder trabajarlas con ellos.
- **La facilitación no tiene recetas.** Así como cada grupo va construyendo sus propias formas de transitar su proceso asociativo, como facilitadores también vamos construyendo maneras singulares de facilitar esos procesos. No hay recetas que sirvan para todos los grupos ni estrategias infalibles para todas las situaciones, aun cuando éstas sean similares. La facilitación en cierto sentido es un trabajo artesanal donde vamos construyendo y poniendo a prueba herramientas, acciones y estrategias. Durante ese proceso a veces nos equivocamos, sentimos que “nos estancamos” o que no obtenemos los resultados que buscábamos. Tenemos que aprender a tener paciencia, a saber esperar. Muchas veces las ganas de hacer nos impiden darnos tiempos para pensar y reflexionar sobre lo que está sucediendo.

Facilitar procesos asociativos en la Agricultura Familiar

Hasta aquí hemos planteado algunas cuestiones muy generales referidas a la facilitación. Ahora bien, para poder abordarlo en forma más concreta necesitamos enfocar la mirada en qué significa facilitar procesos asociativos en la Agricultura Familiar.

La facilitación es siempre un proceso situado. Más allá de lo que pueda haber en común, no es lo mismo facilitar procesos asociativos cuando se trabaja con asociaciones de productores grandes o medianos que con agricultores familiares. Tal como hemos podido observar en las diferentes experiencias asociativas sistematizadas en Lattuada (2014), los grupos asociativos de la AF tienen particularidades que le son propias y es importante que sean tenidas en cuenta a la hora de diseñar o llevar adelante procesos de facilitación.

En los talleres realizados, los técnicos de INTA y de otras instituciones nos preguntamos ¿Cómo entendemos la facilitación de procesos asociativos en la AF y cuáles son las debilidades que reconocemos en ella? Muchas de las cuestiones que aparecieron como obstáculos, tienen su origen en no considerar las particularidades de los agricultores familiares.

A continuación, presentamos una breve síntesis de algunos aspectos críticos de la facilitación de procesos asociativos surgidos en dichos talleres. La forma de expresarlos, en términos de problemas o dificultades nos permitió abordar diferentes estrategias de solución.

¿Cuáles son las cuestiones que pueden dificultar u obstaculizar la facilitación de procesos asociativos en la AF? ²

- Desconocer las dinámicas locales.
- No reconocer las lógicas preexistentes y las relaciones de poder entre actores y, a menudo, reforzar las relaciones naturalizadas.
- Escasas competencias y capacidades necesarias para acompañar a los grupos asociativos.
- Falta de autocrítica y protagonismo absoluto de los técnicos.
- Visión fragmentada y desterritorializada del proceso asociativo en contraposición con una visión integral.
- Ausencia o dificultad en el acceso a herramientas metodológicas e indicadores que permitan monitorear y evaluar procesos asociativos.

² Taller realizado en Ciudad de Buenos Aires, en el marco de la iniciativa "Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar" IICA-INTA, mayo de 2014).

- Intervenir a partir de diagnósticos iniciales y periódicos incompletos.

Una vez identificados estos aspectos críticos, definimos las funciones clave de los facilitadores de procesos asociativos de la AF y las capacidades necesarias a fortalecer. A su vez, para cada una de las funciones priorizamos aquellas actividades que resultan más relevantes.

Funciones clave de los facilitadores de procesos asociativos de la AF

Las principales funciones que deben asumir los facilitadores de procesos asociativos en la AF son:

GESTIONAR	<ul style="list-style-type: none">• Conformar el equipo facilitador.• Diagnosticar la situación del grupo asociativo• Definir la estrategia de gestión participativa.• Planificar objetivos, recursos, plazos, roles, metodologías, técnicas.• Generar espacios de reflexión y debate para la acción como instancia de monitoreo permanente de los procesos.
FACILITAR APRENDIZAJES	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los problemas en conjunto con los integrantes de los grupos asociativos.• Acompañar el análisis de las alternativas de solución a los problemas identificados participativamente.• Acompañar al grupo asociativo en la implementación de alternativas de solución.• Facilitar el intercambio de conocimientos.• Promover la autonomía y la autogestión del grupo asociativo.• Sistematizar aprendizajes.
ARTICULAR	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un mapa de actores como insumo para la articulación.• Facilitar la generación de espacios de intercambio.• Construir redes institucionales• Acordar e implementar acciones con otros actores.
MEDIAR	<ul style="list-style-type: none">• Abordar los conflictos.• Facilitar la negociación y el consenso.• Democratizar la información.• Acompañar y contener.
COMUNICAR	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar el diseño de estrategia de comunicación del grupo asociativo.• Implementar la comunicación interna y externa• Sistematizar las experiencias y socializarlas.

Elaboración propia en base al taller realizado en Ciudad de Buenos Aires, en el marco de la iniciativa "Fortalecimiento de Capacidades Asociativas de la Agricultura Familiar" IICA-INTA, mayo de 2014



Sistematizar experiencias para aprender

La sistematización de experiencias es una técnica que facilita la producción de conocimientos, permite analizar y reflexionar sobre las particularidades de una práctica (Jara, 2006). Resulta de utilidad como método para comprender las dinámicas de un proceso e identificar aprendizajes como resultado de esa práctica.

Uno de los objetivos de la sistematización es la observación de la realidad de la experiencia que se sistematiza desde los mismos participantes, que éstos puedan expresar sus opiniones, ser críticos y analíticos sobre sus prácticas y su entorno.

La sistematización de experiencias logra construir espacios de cuestionamiento, de reflexión, redescubrimiento y recreación constante de la realidad. Esta técnica permite seleccionar y ordenar información con criterios preestablecidos, relaciona los sucesos y los actores concretos, en lugares, contextos y tiempos específicos. Permite documentar experiencias que son valiosas para las personas y su rescate es fundamental para poder aprender de ellas y mejorar las prácticas a futuro.



Para ampliar sobre sistematización:

“Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica” por Oscar Jara.

“Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuentes de conocimiento” por Rosa Villavicencio Seminario.

“Guía Metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias en Agricultura Sostenible” por Mario Ardón Mejía.

“ProFeder - SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS. Creando sentido y aprendiendo de la práctica” por Martina Speranza, disponible en: <http://goo.gl/MwrhSH>

Cada una de las funciones anteriores supone actividades diferentes, si bien analíticamente se presentan por separado, durante la facilitación de procesos asociativos la mayoría de ellas se encuentran interrelacionadas.

¿Por qué es necesario conformar un “equipo facilitador”?

Como podemos ver, las funciones clave refieren a distintos aspectos de la tarea de facilitación que son necesarias llevar adelante. Dichas responsabilidades y actividades no pueden ser asumidas por una sola persona, sino que es necesario pensar este proceso desde un equipo interdisciplinario y multiactoral.

La posibilidad de conformar equipos con personas de diferentes profesiones y disciplinas enriquece el proceso de facilitación porque nos permite combinar y complementar modos de abordaje, enfoques y capacidades. Además, ayuda a que reflexionemos y discutamos acerca de nuestras prácticas y nos acompañemos durante las diferentes etapas del trabajo.

Como mencionamos en el capítulo anterior, todos los grupos funcionan alrededor de una tarea, lo mismo sucede con los facilitadores. La conformación del equipo facilitador es un proceso y va madurando en la medida que hay una tarea concreta. En este caso, la de promover y facilitar procesos asociativos de agricultores familiares en el territorio.

Es importante señalar que cuando hablamos de equipo facilitador nos estamos refiriendo a su composición, pero también a su dinámica de trabajo. Para poder aprovechar las potencialidades de cada uno de los integrantes y generar sinergias positivas en el grupo, es fundamental entender que nosotros somos un equipo y que es necesario que nos fortalezcamos como tal.

Muchas veces esperamos que los agricultores familiares se consoliden como grupo, pero a nosotros nos cuesta mucho trabajar en equipo. Por eso es necesario darnos tiempos, espacios y dinámicas de funcionamiento que nos ayuden a organizarnos y amalgamarnos como equipo. Para eso, del mismo modo que en los procesos grupales es fundamental que el facilitador maneje herramientas de trabajo participativas, fundamentadas en el diálogo y el respeto a todos y cada uno de los participantes, también el equipo facilitador debe trabajar hacia adentro con esa lógica.

Aunque el trabajo con otro facilitador puede tener beneficios claros, el “buen” trabajo en equipo no sucede automáticamente, deben llegar a acuerdos entre los facilitadores, para ello cada uno deberá especificar lo que requiere para trabajar en forma efectiva y cómo esperan que se desarrolle el trabajo conjunto. La revisión periódica de estos acuerdos permite aprender de la propia práctica, en los espacios de reflexión crítica.

¿Con quiénes y cómo podemos conformar el equipo facilitador?

Existe una amplia diversidad de formas de constituir el equipo. Si bien esto depende mucho de la realidad, las necesidades y las posibilidades de cada territorio, nos parece importante señalar algunas consideraciones.

Una primera cuestión a tener en cuenta es que no somos los únicos capaces de intervenir. En las comunidades donde trabajamos hay otras personas, otras instituciones y organizaciones con los que podemos compartir la tarea. Y si bien es cierto que en muchas comunidades rurales no siempre hay una gran cantidad de instituciones u organizaciones, al recorrer el territorio seguramente encontremos personas con sensibilidad y compromiso para transformar la realidad. A ellos son a quienes tenemos que identificar, motivar e incluir en el equipo. Muchas veces ya estamos trabajando con ellos, los consultamos, compartimos tareas o proyectos, coordinamos reuniones, pero no los reconocemos como posibles “facilitadores”.

Una segunda cuestión es que para empezar no es necesario tener el “equipo facilitador ideal”. Si bien la meta es conformar un equipo interinstitucional, interdisciplinario, con acuerdos claros de trabajo, podemos comenzar la tarea con alguien más. Es muy posible que luego se vayan incorporando otras personas, grupos o instituciones, también como un proceso, pero es importante hacer esto consciente.

Una tercera cuestión a tener en cuenta es que también podemos sumar al equipo facilitador a aquellos integrantes de los grupos asociativos (dirigentes, miembros de comisiones directivas), cuyas experiencias y aprendizajes son sumamente valiosos y pueden ser de gran ayuda para otros grupos que se estén conformando.

“Por eso es importante estar con los ojos bien abiertos porque quizás tenemos el equipo y no lo estamos viendo”
(palabras de un técnico en el taller INTA/IICA, 2014).



El mapeo de actores

Mapear constituye una manera de conocer los recursos con que cuenta una comunidad para resolver un problema. Mapear significa bucear, buscar, indagar... a la vez, localizar lo que se encuentra.

En este sentido, el mapeo de actores es una herramienta que no sólo nos ayuda a identificar posibles actores para sumar al equipo facilitador, sino que también nos brinda información valiosa respecto del lugar que ocupan en el territorio y cuáles son sus interrelaciones.

Una de las claves del mapeo está en poder mirar a nuestro alrededor para lograr descubrir lo que hasta el momento fue invisible a nuestros ojos. El

mapeo es una toma de conciencia de lo que tenemos, con qué contamos, y con qué podríamos contar. La cotidianidad y la familiaridad, muchas veces, nos impide ver más allá. ¿Cuántas veces nos ha pasado que creíamos haber conocido el territorio y todo lo que hay en él y, sin embargo, un día descubrimos un actor al que no habíamos tenido en cuenta? Quienes trabajan en el tema de las redes sociales nos dicen a menudo: “nunca sabemos por qué lado de la red puede venir una oportunidad”. Es por esto que de vez en cuando es necesario hacer el ejercicio de imaginar por un momento que nos estamos acercando a un lugar desconocido: miramos, observamos, escuchamos opiniones y testimonios de los actores sociales, preguntamos.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que este mapa no es uno y para siempre. Además de que los actores son dinámicos por sí mismos, los aportes de todos, en la medida en que la exploración continúe, nos permitirán ir enriqueciéndolo progresivamente, e incluso transformarlo.

Algunas claves para el diseño del mapeo

- Las personas u organizaciones “llave” (aquellas que pueden ser llaves para abrir puertas, para acceder a datos que se desconocen habitualmente) pueden relatar historias y anécdotas que no están en ningún registro. Nos pueden aportar sus relatos e impresiones y vincularnos con otros puntos de la red, con otras personas y organizaciones para ampliar la visión.
- Para mapear no es necesario que nos ajustemos a los límites de la organización, ni de la comunidad. Las personas y sus vinculaciones nos irán llevando a que los límites no sean “limitantes”. Siempre es posible extender las “fronteras”.
- Tampoco necesitamos realizar el mapeo en una sola vez o en un solo momento. Pensemos en el rizoma, por ejemplo. La red traspasa los alambrados. Es fundamental tener en cuenta todo lo que pueda vincularse con el desarrollo territorial, más allá de límites precisos y en la medida que nuevos nodos vayan surgiendo.
- También podemos incorporar información que procede de relevamientos llevados a cabo por diferentes instituciones o el mismo municipio y enriquecerlos con datos que los actores sociales puedan aportarnos.
- Resulta interesante averiguar si una institución se relaciona con otras aunque no sean de su mismo quehacer. Por ejemplo, una cooperativa de productores que se conecta con otras instituciones, no sólo vinculadas con lo productivo, como con la escuela, con el

centro de salud, con una organización de la sociedad civil está mostrando que amplió su red de contactos, la diversificó. Tendrá posiblemente una inserción mayor en el territorio, así como una apertura y una visión más amplias.

Para visualizar a todos los actores podemos hacer distintos “focos”. Es importante aclarar que los focos son recortes que hacemos en función de una problemática particular a resolver, no son niveles ni etapas. En función de aquello que necesitemos resolver, encontrar, promover... utilizaremos unos u otros anteojos.

Foco: La vinculación entre las organizaciones.

Este foco hace referencia a la intensidad y valoración del vínculo establecido entre las diferentes instituciones del territorio. “¿Con cuál de estas organizaciones nos hemos conectado? ¿Para qué nos hemos conectado? ¿Qué hicimos en conjunto? ¿Con qué instituciones u organizaciones nos podríamos conectar?”. Ya no se trata sólo de qué se recibe o qué se da, sino qué se intercambia.

Luego, agregamos la pregunta sobre la *densidad* de la red, desde la percepción de la persona con la que estamos trabajando.

Aquí vamos explorando sobre las conexiones, o sea, las vinculaciones en varias direcciones:

- una es “da”;
- la otra puede ser “recibe”;
- otra puede ser de “reciprocidad”;
- otra tal vez sea “demanda, pide”;
- si dichas organizaciones se relacionan entre sí “independientemente del grupo asociativo”.

Foco: La vinculación entre las personas

Este foco implica centrar la mirada en las relaciones entre las personas. Se trata de ubicar, en cada una de las organizaciones visualizadas, a las personas con las que se ha establecido vinculación.

En esta perspectiva, y en función del problema, necesidad y/o interés desde el cual estamos haciendo el mapa, es muy importante incluir el análisis de las alianzas y conflictos actuales o posibles entre los actores señalados. Muchas veces tenemos dificultad para que dos organizaciones compartan una mesa de trabajo y nos damos cuenta de que aquello que los distancia no son problemas institucionales, sino personales. Este foco nos permite identificar este tipo de cuestiones.

Desde esta mirada, pasamos de la lógica “relaciones institucionales” a la lógica “vinculación entre personas” que co-habitan las organizaciones y que poseen diversas posibilidades de transformarlas, cambiando las maneras de relacionarse.

El equipo facilitador como promotor del empoderamiento

En esta guía, entendemos al empoderamiento como un proceso a través del cual fomentamos que los integrantes del grupo asociativo puedan organizarse e identificar necesidades y problemas comunes, así como también planificar e implementar acciones para resolverlos.

Un facilitador o promotor, como su palabra lo indica, es aquel que promueve, el que impulsa a la gente a movilizarse, el que dinamiza los procesos, el que cuestiona, problematiza y ayuda a ponerse en acción.

Nuestro aporte fundamental como promotores del empoderamiento de los agricultores familiares no es “resolver problemas” (aunque en determinados momentos y en ciertos aspectos podamos hacerlo), sino ayudarlos en la identificación, análisis y resolución de los mismos.

¿Cómo podemos hacerlo?³

Básicamente a través de la educación, la investigación y la organización. Desempeñar el rol de facilitadores desde un lugar de promoción, supone ser:

- Educadores: no en el sentido de transmitir conocimientos, sino de propiciar experiencias de aprendizaje en las que las personas participen activamente. La tarea, entonces, es procurar que éstas desarrollen una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan actuar mejor sobre su realidad. Esto incluye desde cuestiones técnicas y productivas hasta la autovaloración, desde el reconocimiento de su identidad histórica hasta el aprendizaje de nuevos hábitos de consumo, por ejemplo.
- Investigadores: desde esta perspectiva, investigar implica analizar la realidad, distinguir la apariencia de la esencia y las causas de los efectos, formular hipótesis, encontrar respuestas



“un proceso organizacional exitoso es aquel que en el futuro, el técnico no tenga un rol preponderante”
(palabras de una técnica en el taller INTA/IICA, 2014).

³ Basado en SHUGURENSKY, D. (1989) Introducción al mundo de la promoción social. UNESCO/OREALC, CREFAL, Michoacán, México.

a los problemas. Desde el enfoque de promoción, los facilitadores no tenemos el patrimonio exclusivo de la investigación, sino que es una tarea compartida con grupo asociativo. No investigamos “para” el grupo asociativo sino “con” él. Retomando el papel del educador, esto supone capacitar a los integrantes del grupo en el uso de métodos y técnicas de investigación. Damos lineamientos generales, explicamos los procedimientos, pero son ellos quienes deben realizar el análisis de su propia realidad. El diagnóstico participativo es un ejemplo de esto. Así entendida, la investigación no es ya un hecho académico, sino un proceso de conocimiento estrechamente ligado a la acción: “investigación-reflexión”.

- Organizadores: supone ayudar al grupo a identificar sus recursos (materiales y humanos) para articularlos de la manera más adecuada. También implica contactar apoyos externos de otros grupos e instituciones y brindar herramientas teóricas, metodológicas y prácticas para favorecer una mejor organización.



Ver “**Mapeo de actores**” en la página 32 de este documento

Los facilitadores de procesos asociativos promueven que los agricultores encuentren caminos que los ayuden a motorizar cambios, para eso es necesario el desarrollo de capacidades y ello va de la mano con los procesos de aprendizaje. Por lo tanto los facilitadores son mucho más que personas que extienden mensajes, son las personas que pueden facilitar que los agricultores y las personas en las comunidades se acerquen a los cambios que buscan (Peter, 2008).

Los cambios tienen su punto de partida en la percepción consciente y la reflexión. Una vez que se ha reflexionado, es posible tomar una decisión consciente. Como resultado las personas actúan en virtud de acercarse a la posible solución a su problema, de forma individual o colectiva.

El ciclo de aprendizaje puede resultar obvio para los facilitadores, sin embargo, en los procesos de desarrollo rural, muchas veces, los técnicos consideran que es posible pasar de la información directamente a la acción. Si esto sucede, como lo muestran muchos proyectos, lo que genera son resultados pobres. Sólo si los agricultores reflexionan intensamente y toman sus decisiones por sí mismos, la acción tendrá un fundamento fuerte y podrán generar cambios perdurables (Peter, 2008).

| 3 | LOS PROCESOS ASOCIATIVOS EN LA AGRICULTURA FAMILIAR

¿Cómo entendemos el proceso asociativo en la Agricultura Familiar?

En esta guía entendemos a lo asociativo como un proceso. Consideramos que integrar una asociación -cualquiera sea su forma o figura jurídica- no es algo que se logra de una vez y para siempre, sino que conlleva aprendizajes sucesivos. En el proceso asociativo no vamos subiendo escalones o cumpliendo etapas evolutivas, sino que lo transitamos con avances, retrocesos, aciertos y equivocaciones.

En este marco, entendemos a lo asociativo no como algo lineal o estático, sino como un proceso en espiral, el cual siempre está en movimiento, y los retrocesos o desaciertos forman parte del camino, cada proceso es situado y es importante entenderlo en su propio contexto. Como equipo facilitador es sumamente importante poder capitalizar todas las experiencias como instancias de aprendizaje grupal.

Para poder acompañar el proceso del grupo asociativo lo primero que tenemos que tener claro, entonces, es que cada grupo es singular. Tiene sus propias características y va haciendo su propio recorrido. Como ya mencionamos, no hay recetas que funcionen para todos los grupos, ni tampoco todos los grupos transitan el proceso de la misma manera.

Sin embargo, es posible identificar algunas señales de que el grupo asociativo va madurando. Como equipo facilitador puede resultar de utilidad que consideremos algunos de los aspectos vinculados a la madurez del proceso asociativo (Lattuada, 2014):

- El peso de los precursores del grupo (vecindad, amistad, familia)
- La claridad de los objetivos
- El modo de funcionamiento grupal
- El tipo de conducción
- Los niveles de participación y compromiso
- Los modos en que se toman las decisiones
- La planificación común de las actividades
- La forma jurídica
- La capacidad administrativa
- La capacidad de negociación
- El alcance de la actividad económica
- La participación en alianzas y redes

Tomando en cuenta estos elementos, en un estadio inicial del grupo asociativo se supondría que aún se están definiendo los objetivos grupales; que tienen mucho peso los precursores sociales (vecindad, amistad, familia); que la conducción se da a través de liderazgos externos al grupo; que su funcionamiento está centrado en pocos miembros que realizan todas las acciones, con activa participación de los técnicos.

En aquellos grupos asociativos cuya dinámica está fuertemente atravesada por lo productivo, generalmente al principio, las decisiones económicas se toman de forma individual y la capacidad de negociación conjunta es limitada; la planificación grupal de actividades es escasa; no se plantea la necesidad de establecer una figura jurídica; el sistema de registro y control administrativo es rudimentario y la participación en alianzas y redes es común que se dé sólo con el programa o la agencia promotora.

En el otro extremo, un grupo asociativo consolidado tiene, generalmente, claramente definidos los objetivos colectivos; la motivación está centrada en un proyecto común que trasciende los precursores sociales; la conducción es interna, formada por una estructura que implica la división de tareas; el grupo asociativo funciona coordinadamente con la participación de todos los socios; los acuerdos en la toma de decisiones económicas están basados en las capacidades y experiencias del grupo, recurriendo al técnico u otras fuentes de información sólo ocasionalmente.

Generalmente, poseen una figura jurídica acorde a su actividad económica; existe una planificación formal, consistente y permanente de la actividad; en lo administrativo, aplican normas, procedimientos y registros; negocian en conjunto, y participan en alianzas y redes de forma autónoma.

Entre estos dos estadios de un grupo asociativo, existen diversas situaciones intermedias. Es importante poder analizar estos elementos para reflexionar

sobre nuestras prácticas como equipo facilitador y las del grupo asociativo en torno a su proceso de construcción.



Para ampliar sobre cada uno de estos aspectos:

“Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Estudios de caso y lecciones aprendidas en su proceso de surgimiento y consolidación” por Mario Lattuada (2014).

Todo tiene un principio: el inicio de un grupo asociativo

El ser humano es un ser social, que tiende a vincularse con otros. Pero eso no significa que conformar organizaciones o iniciar procesos asociativos sea un acto espontáneo, por el contrario, es una construcción que requiere tiempo y esfuerzo.

Los grupos asociativos se inician de diferentes formas, algunos lo hacen a partir de la propia iniciativa de sus integrantes, pero otros surgen promovidos por organizaciones o instituciones. Según el estudio realizado por Lattuada (2014), en el que se sistematizaron diferentes iniciativas asociativas en la agricultura familiar, la mayoría de los grupos relevados surgieron promovidos por instituciones públicas u organizaciones de la sociedad civil.

De acuerdo con este autor, que centró su estudio en las Asociaciones Económicas no Cooperativas de las Agricultura Familiar (AENCAF), la constitución de estas asociaciones “...responde por lo general a dos tipos de iniciativas, una de *auto-gestión* por sus propios interesados y, otra, *promovida* por agencias públicas u organizaciones de la sociedad civil, las cuales pueden tener incidencia en los tiempos y procesos de su organización, funcionamiento y consolidación” (Lattuada, 2014, p. 118).

Los *grupos auto-gestados* se integran por agricultores familiares con necesidades comunes, para encontrar alternativas que les permitan mejorar su situación a partir de su propia iniciativa. Para ello, se vinculan en forma colectiva con diversas instituciones, agencias y programas públicos que puedan apoyarlos con recursos económicos y/o técnicos para satisfacer sus necesidades (Lattuada, 2014).

Los *grupos promovidos*, por su parte, están conformados por agricultores familiares, pobladores rurales y urbanos en situación de vulnerabilidad, que son motivados a participar de una experiencia asociativa por las instituciones promotoras del territorio (INTA, municipios, instituciones educativas,

programas de desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, entre otras). Estas instituciones apoyan a los grupos en su organización y funcionamiento a través de capacitación, asistencia técnica y financiamiento. Estos grupos, por lo general, evidencian una mayor dependencia de los técnicos para llevar a cabo sus actividades y para tomar las decisiones (Lattuada, 2014).

Ahora bien, el hecho de que en sus inicios una asociación haya nacido a partir de la promoción de un externo, no significa que con el tiempo el grupo no pueda gestionar su organización y su funcionamiento de forma autónoma. Nuestra tarea como facilitadores justamente es acompañar al grupo para que pueda fortalecer su organización, de forma tal que pueda auto gestionarse y con el tiempo depender menos del equipo técnico.



Ver **“El equipo facilitador como promotor del empoderamiento”**
en la página 35 de este documento

En general, las personas deciden formar parte de un grupo asociativo porque quieren satisfacer necesidades, y también consideran que tienen algo para aportar. Las expectativas y motivos de cada uno de los miembros son distintos y cambian con el tiempo. El desafío es que el grupo reconozca y contenga nuevas necesidades para cohesionar a sus integrantes y fortalecer el proceso asociativo.

En la AF los objetivos iniciales más comunes que motivan la conformación de los grupos asociativos son: el acceso a asesoramiento técnico y financiamiento, la compra de insumos y la comercialización conjunta. Al comienzo, sólo participarán las/os productores más motivados, el desafío como facilitadores de estos procesos, es que puedan trascender la tarea y/o motivación inicial para abordar nuevos proyectos con objetivos colectivos, para acceso a bienes básicos, servicios, entre otros. Para esto, es necesario problematizar y problematizarnos sobre la situación que atraviesa el grupo asociativo y sus integrantes.

En ese sentido, para la AF es muy importante analizar el rol que juega la familia a la hora de impulsar - o no - un proceso asociativo. El apoyo de toda la familia y la colaboración activa en las tareas, puede resultar determinante para el desarrollo del proceso asociativo.

A partir del estudio de las experiencias asociativas de la AF analizadas en el marco de la iniciativa INTA/IICA, se identificaron algunos aspectos relativos al inicio de un proceso asociativo que son necesarios tener en cuenta para facilitar dichos procesos:

- **La historia de experiencias asociativas de la comunidad.** La historia pesa y a veces mucho. La historia de éxitos o fracasos de las experiencias asociativas que tuvieron lugar en la comunidad

constituyen un aspecto importante en la memoria colectiva que puede favorecer o dificultar las nuevas iniciativas. Aquellas personas que no han tenido buenas experiencias en ámbitos colectivos, por lo general, se vuelven reticentes a volver a participar. Prestar atención a estas cuestiones y tratar de identificarlas ayudará a poder trabajarlas, tanto individual como grupalmente.

- **Conocer y comprender la organización del territorio.** En los casos de organizaciones ya conformadas, es importante respetar y fortalecer a las mismas. “A priori se puede considerar que la población está desorganizada, pero, especialmente en las comunidades pequeñas, siempre existe alguna forma de organización social de colaboración y cooperación entre algunos de sus miembros que es necesario conocer y comprender. Se requiere poder captar de qué forma está organizada la comunidad, fortalecer esa organización y construir a partir de ella un proceso en el cual pueda surgir, en función de las nuevas actividades, la necesidad de crear otro tipo de asociaciones” (Lattuada, 2014, p. 151)
- **La distancia y los accesos dificultan la constitución y consolidación de los grupos asociativos.** Tanto las distancias que tienen que recorrer los integrantes de los grupos, como las condiciones o medios de accesibilidad son limitaciones a las que tenemos que darle importancia. Muchas veces nos quejamos de que la gente no participa o no se organiza, pero pasamos por alto que las personas viven lejos y/o no tienen recursos económicos para poder movilizarse, esto es particularmente importante en el caso de los agricultores familiares.
- **La heterogeneidad muchas veces dificulta la gestión de grupos asociativos.** Si bien la heterogeneidad enriquece a los grupos, en ocasiones también puede dificultar la integración de sus miembros y su funcionamiento. Muchas veces el hecho de que los integrantes tengan una realidad socio-económica diferente, o desarrollen actividades productivas muy distintas constituye una dificultad sobre la que hay que trabajar.
- **La confianza de los integrantes del grupo a partir del conocimiento mutuo previo.** Así como es importante considerar la historia de la comunidad, hay que tener en cuenta las redes y lazos de solidaridad y confianza previos. Cuando los grupos son promovidos, puede ser que las personas convocadas ya se conozcan previamente, y esta situación puede jugar a favor o en contra del proceso asociativo, dependiendo de la historia de vinculación que tengan entre sí y en función de los conflictos preexistentes.

Factores que pueden facilitar el inicio de un grupo asociativo:

a) la **cercanía** que posibilita compartir reclamos, vivencias, necesidades y problemas, y esto lleva a identificar objetivos comunes de los grupos;

b) la **necesidad de generar un ingreso** en una población que perdió el acceso a fuentes laborales es un factor importante en la búsqueda de alternativas;

c) el **parentesco y la amistad** habituales en comunidades pequeñas que favorecen actitudes de confianza, solidaridad y cooperación entre quienes se acercan a conformar un grupo; y

d) los **liderazgos locales** respetados y legitimados por los integrantes que participen del grupo.

- **Las expectativas iniciales.** Cuando se inician este tipo de procesos es fundamental saber que al principio, muchas personas pueden estar motivadas para participar de las reuniones y de las actividades grupales. Sin embargo, también muchas se desalientan rápidamente cuando sus expectativas no se cumplen en los tiempos esperados, o no obtienen la respuesta que estaban esperando.

Como plantean Landini et al (2013) tener una visión idealizada del asociativismo conlleva un importante riesgo. Una valoración que no reconozca aspectos negativos del proceso, hará que las personas se sientan desconcertadas si surgen contratiempos, situación que llevará al abandono y rechazo del trabajo conjunto.

La sobrestimación de los beneficios del asociativismo implica riesgos para el futuro del grupo, si las personas identifican que la cooperación no produce los frutos que esperaban, y no necesariamente lo asocian a sus propias expectativas, sino que lo adjudican a fallas en sus compañeros, generando conflictos y rupturas.



ACTIVIDAD

Línea de tiempo de la historia del grupo asociativo

La historia del grupo asociativo constituye un aspecto central en su dinámica y funcionamiento. Tanto para los grupos que conservan su conformación original, como para aquellos que la han modificado, reflexionar colectivamente sobre la propia historia constituye un ejercicio que ayuda a fortalecer a éste.

¿Por qué es importante trabajar la historia del grupo asociativo?

Es importante porque reconstruir los orígenes del grupo asociativo y su historia le permite al grupo, y a nosotros como equipo facilitador, debatir, entender y reflexionar sobre su propia identidad, sobre quiénes son, por qué se asocian y para qué.

La memoria es definida como la capacidad psíquica de retener y recordar el pasado y a su vez, es la exposición de hechos, datos o mo-

tivos referentes a determinado asunto. Trabajar sobre la historia del grupo asociativo implica poner en ejercicio y discusión la memoria individual y también la memoria colectiva del grupo.

El trabajo sobre la historia del grupo llevará tiempo de discusión y debate porque seguramente las memorias individuales serán diferentes entre sí y la exposición de hechos de igual forma será subjetiva. Debatir y reflexionar sobre el pasado, también es una discusión sobre la identidad del presente y del futuro.

A continuación, les proponemos una actividad para trabajar este aspecto con el grupo asociativo.

Aclaración:

Como señalamos, es importante tener en cuenta que no siempre todos los miembros del grupo asociativo compartirán el mismo relato y visión de los hechos. A veces solemos pensar que haber compartido un mismo proceso supone que todos lo veamos de la misma manera. Si bien en ocasiones es así, en otras no. Lo interesante de este ejercicio es justamente, que cada uno pueda aportar su punto de vista sobre un mismo hecho y que el intercambio se enriquezca con la mirada de todos. Seguramente, descubriremos muchas cosas interesantes que ayudarán a que los integrantes del grupo no sólo puedan entenderse mejor, sino que también nos permitirá al equipo facilitador, contar con más elementos para diseñar nuestras estrategias de trabajo con el grupo.

Duración: 3 a 4 horas.

- 1.** Armar tarjetas poniendo en cada una un hito importante de la historia del grupo asociativo (por ejemplo, cuando compraron la primera herramienta en forma conjunta o cuando tramitaron su figura jurídica). Esas tarjetas se entregarán a los grupos. En un afiche, armar una línea de tiempo poniendo en orden cronológico los hitos de la historia del grupo. Dejar espacio entre un hito y el otro, para luego ir completándolos con los aportes de los grupos.
- 2.** Armar grupos pequeños (3 a 4 personas). Es recomendable que la distribución de los integrantes en los grupos sea al azar para favorecer una mayor heterogeneidad.
- 3.** Repartir los hitos previamente seleccionados a los distintos grupos y solicitarles que cada grupo elabore un relato sobre el hito que le tocó.

“Nosotros queríamos conservar nuestra tradiciones, nuestras costumbres y nuestra cultura, y no queríamos que se pierda, por eso es que queremos conservar el típico y no hacer cualquier salame, sino que conservar y proteger ese típico que está vinculado a nuestra tradición, a las recetas de nuestros nonos” (productores de salame de Colonia Caroya, Córdoba).

“Y algo en común que teníamos al inicio es que todos éramos elaboradores de salame y todos teníamos el problema de cómo hacemos para proteger nuestro producto, esa fue la motivación principal, que todos buscábamos lo mismo, todos hacíamos el salame de Colonia Caroya y queríamos protegerlo, eso me parece que fue el motivo principal para llegar a unirnos” (productores de salame de Colonia Caroya, Córdoba).

4. Una vez finalizada la elaboración del relato, en plenario, proponer a cada grupo que realice una presentación de dicha reconstrucción y proponer a los otros grupos que aporten sus puntos de vista al relato del grupo que le tocó exponer.

5. A medida que cada grupo presenta su hito, el facilitador va completando la línea de tiempo previamente construida, con la intención de ir reconstruyendo y reflejando el proceso por el que atravesó el grupo. Es importante que durante el trabajo en plenario se aborde el relato en dos dimensiones: por un lado como si fuera una foto estática a partir del hito dado y de lo relatado por el grupo. Y por el otro, a partir de los aportes de los otros grupos, estimular el debate y las preguntas para que esa foto cobre dinamismo y poder trabajar así la idea de proceso. Algunas preguntas que pueden ser útiles: ¿Qué piensan los demás grupos de esto?, ¿Lo ven de la misma manera? ¿Qué otros elementos pueden aportar?, ¿Cómo lo vivieron los otros grupos?

Es importante que se defina un registrador que anote las diferentes opiniones de los participantes y las conversaciones que se producen.

6. Al finalizar la actividad, tendremos una línea que reflejará la historia de grupo asociativo construida por ellos mismos y podremos dejarla en la pared para recordarla y volver a enriquecerla cuando sea necesario.

Variante 1: construyendo los hitos en forma participativa

Una variante de esta actividad es marcar entre todos los integrantes, los hitos principales de la historia del grupo asociativo y definir de manera conjunta una palabra o una frase para describir cada momento.

Los roles del facilitador y del registrador son centrales, ya que son quienes registran y reconstruyen las relaciones que se establecen en la línea de tiempo entre los hitos y las palabras y/o frases seleccionadas, acuerdos, desacuerdos y sus causas.

Es importante que el equipo facilitador favorezca la discusión y no busque los consensos inmediatamente.

Variante 2: línea de tiempo con fotos

Si se tienen fotos del grupo asociativo, otra manera de abordar su historia, consiste en seleccionar previamente fotos de distintas épocas del grupo asociativo.

La importancia de compartir objetivos comunes: el por qué y el para qué del grupo asociativo

Como mencionamos en el apartado anterior, la conformación de grupos asociativos implica un complejo proceso con avances y retrocesos en el cual un conjunto de personas se proponen hacer algo juntos. Podemos decir, entonces, que el grupo asociativo es un “hacer compartido”, es una unidad de acción que siempre implica un hacer común. Es a partir de esa *tarea* que el grupo se va organizando. Ahora bien: ¿Cómo es el proceso desde el momento en que un conjunto de agricultores familiares, con necesidades individuales, pasan a reconocer necesidades comunes y a organizarse para tratar de satisfacerlas en forma conjunta?

Al comienzo del proceso grupal, por lo general, los agricultores familiares son personas reunidas, pero no integradas. Poco a poco y a partir del intercambio y las interacciones esa situación inicial se va transformando. El hecho de compartir inquietudes, problemas y preocupaciones hace que se vayan generando vínculos, y lo que en un inicio fue compartir no activo o casual, empieza a ser un compartir activo y motivado. Se reconocen necesidades comunes y, a partir de allí, se va construyendo la identidad del grupo asociativo, se generan relaciones de interioridad y comienzan a hacerse significativos los unos a los otros.

Una manera de darnos cuenta que el grupo está atravesando este proceso es porque aparece el “nosotros” en el discurso y circula el sentimiento de que “se es parte algo”.

Ahora bien, para que esa sensación de “compartir algo”, de “ser parte de algo” se traduzca en objetivos comunes claramente definidos, es necesario que el grupo asociativo se dé tiempos y espacios para trabajarlos.

Este momento es clave en el proceso porque es donde el grupo define su para qué, qué es lo que pretenden alcanzar juntos, cuál es su razón de ser como grupo asociativo.

Como equipo facilitador nuestra tarea es ayudarlos a darse esos espacios y pensar juntos sus objetivos y su hacer común. Una primera cuestión a tener en cuenta es que no todas las personas participan de un grupo por las mismas razones. Cada uno tiene sus propias expectativas de lo que espera encontrar en el grupo, una historia de participación particular y modos de entender lo grupal diferentes. Es importante que todos puedan explicitar cuáles son sus propios objetivos o propósitos y qué esperan del grupo. Para trabajar este aspecto con el grupo les proponemos realizar la actividad “¿Por qué o para qué nos asociamos?”



ACTIVIDAD

¿Por qué y para qué nos asociamos?

Objetivo: Que el grupo asociativo pueda tener una visión compartida respecto de por qué decidieron asociarse y trabajar juntos.

Duración: 2 hs.

Esta actividad tiene dos momentos. Uno individual y otro grupal.

En forma individual, responder a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las razones por las que decidí formar parte de este grupo?, ¿qué cosas espero que me brinde el grupo?, ¿qué espero que logremos juntos?

Luego, en plenario cada uno comparte sus reflexiones e identifican los objetivos comunes.

“Los grupos maduros aprenden a no abandonar un objetivo importante cuando surge una primera dificultad, y a no continuar persiguiendo un objetivo ciegamente si éste requiere ser modificado o definido nuevamente” (Gibb, 1996, p. 66)

Identificar motivaciones comunes es un aspecto muy importante en la conformación de un grupo pero no alcanza para que éste pueda consolidarse. Como dijimos, lo que realmente logra cohesionar a los grupos es la tarea compartida, ese “hacer común”. Para eso es importante disponer de espacios para discutir y acordar cuáles son sus objetivos y qué piensan hacer juntos.

Asimismo, para que individuos diferentes puedan sentirse cómodos en el grupo y lleguen a identificarse con él, es necesario que todos participen durante la definición de los objetivos del grupo. En ese sentido, hay que habilitar espacios y tiempos de intercambio y discusión grupal de manera que todos formen parte de la decisión, y que aquello que se decida represente las opiniones de todos sus integrantes. No es una tarea sencilla y es probable que tampoco se resuelva en una sola reunión. No importa, no hay por qué apurarse, lo fundamental es transitar este proceso respetando los tiempos que tenga cada grupo para hacerlo.

Como dijimos anteriormente, los objetivos y las tareas pueden ir cambiando a largo del tiempo, puede suceder que el grupo se haya conformado con un objetivo pero con el tiempo éste vaya cambiando. Como facilitadores del proceso asociativo, debemos colaborar para que los integrantes adviertan

la necesidad de darle flexibilidad a la definición de los objetivos, pero a su vez que estos no se cuestionen ante cada dificultad.

En el proceso de conformación del grupo asociativo se constituye una estructura grupal, ordenada por la relación entre necesidad- objetivo-tarea y representaciones recíprocas (percepciones). Cuando desaparece alguno de esos elementos, por ejemplo, cuando se logran los objetivos por los cuales se agruparon los productores en determinado momento, esta estructura cambia de cualidad (por ejemplo, se pueden plantear nuevos objetivos), esta es la idea de estructura en movimiento a la que hacíamos referencia al principio.

En este sentido, es importante que una vez que se definieron con claridad los objetivos del grupo asociativo, se vayan desarrollando actividades en pos de su cumplimiento. Esto permite que el grupo tenga un proyecto en común con participación activa e interés por parte de sus integrantes, y que cada uno forme parte de esa estructura.

La posibilidad de que el grupo aborde en forma conjunta las tareas y actividades que se definan colectivamente, ayuda a fortalecer su consolidación y la integración grupal.

Una manera de encarar la definición de los objetivos comunes es identificando cuáles son los problemas, o el problema central que el grupo intenta abordar.

Entendemos al problema como un hecho negativo, una necesidad no satisfecha o una oportunidad no aprovechada. Cuando definimos un problema, muchas veces confundimos sus causas con sus consecuencias y esta confusión hace que diseñemos planes de acción que no conducen a las soluciones adecuadas, porque en lugar de atacar las causas de los problemas están pensadas en función de sus consecuencias.

“Cuando uno es individual cuestan más las cosas. En grupo te apoyas en el otro, muchas veces no llegas a hacer algo y lo puedes hacer entre todos. A mí me pidieron una prenda y yo no sé tejer, te doy a vos que sabes tejer mi lana y el trabajo es compartido. Eso tiene de apoyarte en alguien y no estar sola”
(productora Manos de la Madrid, Buenos Aires).



ACTIVIDAD

Actividades para identificar problemas y necesidades

Objetivo: Que el grupo asociativo pueda identificar problemas.

El tema de identificar los problemas y plantearlos correctamente para que podamos viabilizar una solución no es algo sencillo de hacer. Es necesario, como ya venimos trabajando, que se genere un debate en el grupo asociativo y que todos puedan brindar su opinión.

Cabe aclarar que esta actividad puede llevar dos jornadas o encuentros, según la necesidad del grupo asociativo y del equipo facilitador.

PRIMER ENCUENTRO

Paso 1- Preparación de la actividad

Previamente al primer encuentro, es necesario elaborar una serie de preguntas para que respondan los participantes del grupo asociativo. Estas se relacionan con los objetivos del grupo asociativo, las metas que se plantean, los problemas concretos que encuentran cotidianamente, los actores que intervienen, quienes se benefician del trabajo del grupo asociativo, quiénes se perjudican, entre otras.

Paso 2- Responder a las preguntas

Duración: 2 horas si es grupal o 1 hora si se realiza en forma individual.

Si los integrantes son numerosos, se pueden dividir en grupos o trabajarlo individualmente. Cada uno responde por escrito las preguntas que el equipo facilitador elaboró previamente.

Paso 3- Construir las respuestas

Duración: Aproximadamente 3 horas

Luego de responder las preguntas individualmente, en grupos se debaten las respuestas. Cada grupo debe tener un coordinador y un registrador.

Paso 4- El plenario

Cada grupo presenta su producción grupal en un papelógrafo.

Paso 5- El problema común**Duración: 2 horas**

Sobre la base de la discusión, se pueden ir generando nuevos problemas o puliendo los planteados hasta llegar en forma consensuada a un problema concreto cuya solución sea factible de llevar adelante. Es tarea del equipo facilitador favorecer la discusión, el intercambio y, sobre todo, la generación de consensos.

SEGUNDO ENCUENTRO

Es muy importante comenzar a trabajar con un problema definido colectivamente y priorizado.

Paso 1- Desarmando el problema

Una vez definido y seleccionado un problema central, se detallan las necesidades a resolver y las tareas que se pueden realizar. La propuesta es que se elabore un plan de acción, es decir cómo van a ir resolviendo las necesidades, quiénes lo harán, en qué tiempo y con qué recursos, entre otros factores. Esta etapa puede realizarse en grupo o en plenario según la cantidad de personas. Es muy importante que el plan sea algo realizable y con el que todos puedan comprometerse porque será el plan de acción inicial para resolver el problema.

En esta instancia, se estará trabajando sobre la planificación del grupo asociativo, definiendo un problema concreto a abordar, desarmando ese problema en sub problemas, pensando y proponiendo acciones concretas para abordarlos e identificando cuáles son los resultados o cambios esperados.

Una actividad muy habitual en los proyectos de desarrollo rural es realizar los diagnósticos participativos, elaborando el árbol de problemas y de objetivos con los integrantes del proyecto.

Entendemos que éstas también son herramientas útiles para trabajar los procesos asociativos, sin embargo, en esta guía las enunciaremos someramente y apuntaremos bibliografía para profundizar dichas técnicas.



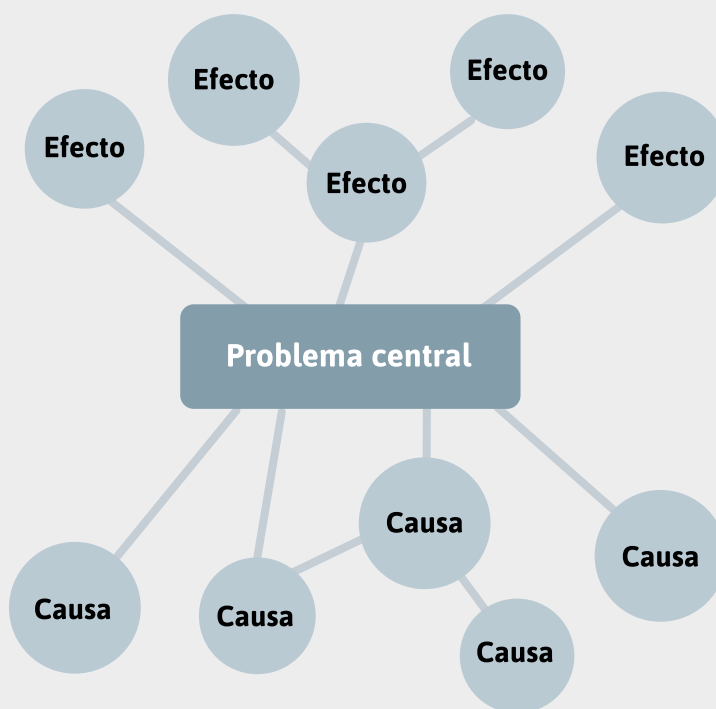
ACTIVIDAD

Árbol de problemas

Objetivo: Visualizar gráficamente las relaciones entre los problemas, sus causas y sus consecuencias.

Duración: una hora cuarenta minutos aproximadamente.

1. Entregar a cada participante un conjunto de tarjetas. Cada uno debe identificar uno o más problemas que consideran que afectan, por ejemplo, a la escuela de su zona, y escribirlo/s de manera clara y sintética en cada tarjeta.
 - a) Se trata de los problemas existentes, no los posibles, ficticios o futuros.
 - b) Escribir un solo problema por tarjeta.
2. Ubicar las tarjetas en un afiche, organizándolas de acuerdo a la relación que se identifica entre los problemas: si son causas, se coloca la tarjeta debajo de la otra, y si es efecto, se la ubica más arriba.
3. De esta manera, se construye un esquema, a modo de árbol, en donde el tronco será el problema central, las ramas los efectos y las raíces las causas.



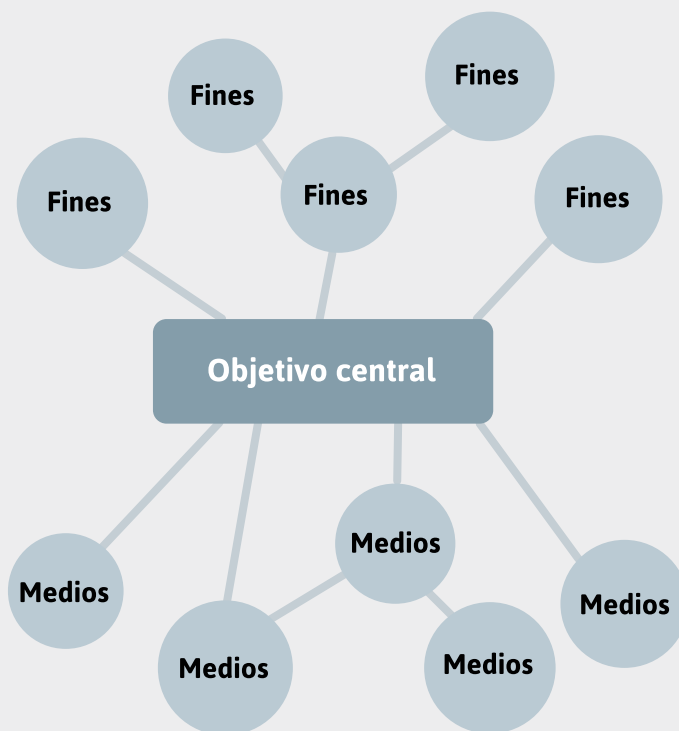
Fuente: Adaptado de (Roffman, 2001)



ACTIVIDAD

Árbol de objetivos

1. Nuestro punto de partida será el árbol de problemas. El primer paso será transformar nuestro problema central en nuestro objetivo central. Es importante tener en cuenta que el objetivo debe ser realizable, es decir, que podamos llevarlo adelante con los recursos que tenemos. También debe ser eficaz. Esto significa que debe poder resolver el problema planteado.
2. El segundo paso será transformar las causas en medios y los efectos en fines para poder alcanzar nuestro objetivo.
3. Es importante que podamos verificar la lógica, la pertinencia y la coherencia de lo que hemos construido. Es decir, que hay que verificar si existe correspondencia entre problema-objetivo, causas-medios y efectos-fines. Además, esto nos posibilitará, por un lado, mirar con más detenimiento el árbol del problema e identificar allí también errores posibles y, por el otro, eliminar redundancias y detectar vacíos.



Es importante que el equipo facilitador tenga siempre presente la diferencia de perspectivas de los hombres y de las mujeres respecto del/los problema/s. De esta manera, vamos incorporando el enfoque de género y así podremos captar las diferentes visiones y soluciones propuestas.

A su vez, el desafío del equipo facilitador es manejar adecuadamente la técnica, lograr la mayor participación posible y no dominar al grupo asociativo.



ACTIVIDAD

Flujograma⁴

Otra técnica a utilizar es el flujograma, que busca identificar las relaciones de causa-efecto, ya sea partiendo de las frases seleccionadas o formulando directamente los elementos que los participantes consideran que están influyendo en un tema central.

Es una técnica apropiada para priorizar tres o cuatro problemas por donde se puede empezar a trabajar y también se identifican a los actores responsables de buscar estrategias y las soluciones a los mismos. Consiste en elaborar colectivamente un gráfico en el que se visualicen las relaciones de causa-efecto entre los diversos elementos relacionados, para establecer los “nudos críticos”.

Paso 1: cada integrante escribe en tarjetas los problemas que identifica. Se advierte que no se trata tanto de aportar soluciones o propuestas sino de enunciar los factores relacionados con el tema. En las frases deberá figurar también de quién depende mejorar la situación que se cita.

Paso 2: se agrupan las tarjetas por sus similitudes a juicio de la mayoría.

Paso 3: siempre que sea posible, se resume cada agrupación de fichas por dos o tres palabras que condensen lo principal. Estas

⁴ Adaptado de Metodologías Participativas, Red Cimas (2009).

se colocan en una pizarra, papelógrafo o papel continuo de forma que sean bien visibles.

Paso 4: los participantes identifican las posibles relaciones de causa y efecto entre todas ellas. Para ello se utilizarán flechas que unan entre sí los distintos textos como causa o efectos.

Paso 5: una vez establecidas las relaciones más consensuadas, se hace el recuento del número de flechas de entrada (consecuencias) y del número de flechas de salida (causas) que tiene cada tema. Los que tengan más flechas de entrada y salida serán considerados los “nudos críticos”.

Paso 6: Asimismo, se verá qué aspectos y qué nudos pueden ser abordados por el grupo, sobre cuales se puede influir, y aquellos que están fuera de su alcance.

Paso 7: los problemas se pueden colocar en un cuadro, en la filas se identifica su capacidad de resolución (desde nosotros mismos hasta los más alejados donde es más difícil influir). Y en las columnas los principales problemas a abordar o nudos críticos.

	Agua	Organización	Producción
Podemos manejar			
Podemos influir			
Fuera de nuestro control			

Fuente: adaptado de Metodologías Participativas, Red Cimas (2009)



Para ampliar sobre estas técnicas:

“Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”
de Gesa Grudmann y Joachim Stahl.

Retomando un aspecto central trabajado en el capítulo 2, sobre la facilitación de procesos asociativos de la AF, es importante remarcar que para que las personas cambien y logren alcanzar sus objetivos es necesario su involucramiento.

“Hoy se sabe que no se puede cambiar un sistema desde afuera. Los sistemas sociales sólo cambian desde adentro, en consecuencia, la facilitación se debe centrar en que el sistema social se entienda a sí mismo, para luego provocar cambios internos” (Peter, 2008)

Es en este sentido, que es significativo ampliar la mirada no solamente identificando los problemas del grupo asociativo, sino además enfatizar en los *cambios* que como grupo visualizan y cómo estos pueden encararse. Según algunos autores, plantear los aspectos a resolver en términos de problemas, genera un expresión negativa de todo aquello que no “funciona”. Sin embargo, si se plantea en relación a los cambios o desafíos, la gente se predispone mejor a reflexionar, decidir y actuar.

Al igual que con los problemas, es necesario priorizar los cambios a realizar por el grupo asociativo.



El equipo facilitador define sus objetivos de trabajo

Así como es importante que el grupo asociativo defina cuáles son sus objetivos, qué es lo que se proponen como grupo, también es necesario que el propio equipo facilitador lo haga.

A veces creemos que en el equipo tenemos una visión similar respecto de qué es lo que el grupo asociativo necesita o sobre cuál es la mejor manera de llevar adelante nuestra tarea de facilitación, pero durante su desarrollo nos encontramos promoviendo procesos diferentes o proponiendo actividades que a veces se contradicen entre sí. Esto genera confusión en los integrantes del grupo asociativo y en lugar de facilitar los procesos, generamos inseguridades.

Por eso es muy importante que nos demos espacios de trabajo al interior del equipo facilitador, para que podamos explicitar:

¿Cuál es nuestra percepción sobre el proceso que está llevando adelante el grupo asociativo?

¿Cómo los vemos?

¿Qué pensamos que los ayudaría a fortalecerse y cómo podríamos hacerlo?

En estos espacios de intercambio, seguramente encontraremos que estamos de acuerdo en muchas cosas y que en otras tenemos opiniones diferentes. Poder compartir estas visiones, contrastarlas y tratar de llegar a acuerdos nos fortalece como equipo y favorece el acompañamiento del grupo asociativo. Una de las formas de reflexionar sobre nuestro trabajo es realizando una retroalimentación.

¿Qué es la retroalimentación⁵?

La retroalimentación es una práctica que favorece el intercambio y la reflexión sobre el trabajo que realizamos y los desafíos que tenemos por delante. Nos ayuda a poder tener una mirada crítica sobre las acciones desarrolladas - tanto por el equipo facilitador, como por el grupo asociativo con el que trabajamos-, sobre el compromiso y el distanciamiento necesarios para la tarea, sobre las emociones que muchas veces ponemos en juego y también sobre nuestras identificaciones.

¿Por qué es importante la retroalimentación?

Quienes trabajamos en procesos participativos sabemos que promover la participación es una tarea compleja, que nos demanda un fuerte compromiso. Tanto, que a veces nos cuesta mantener esa distancia necesaria que como facilitadores debemos tener con los grupos que trabajamos. Muchas veces estamos tan consustanciados con sus procesos y sus necesidades, que corremos el riesgo de sobre identificarnos con ellos y, entonces, perdemos de vista nuestro rol.

Cuando facilitamos debemos estar atentos a que nuestras propias interpretaciones, intereses y proyecciones no nos hagan perder el foco del proceso asociativo, y podamos ser capaces de mantener una distancia crítica para entender profundamente los códigos, las interpretaciones y las necesidades propias del grupo asociativo. Para ello, es útil la retroalimentación.

¿Quiénes participan de la retroalimentación?

Definir quiénes formarán parte de la retroalimentación es una decisión que depende de cuál es el objetivo y cuáles son los aspectos que deseamos trabajar en esta instancia. Si, por ejemplo, la idea es trabajar sobre el funcionamiento del equipo facilitador, lo más apropiado sería que participen sólo los integrantes de dicho equipo. Pero, si en cambio, el propósito es trabajar sobre el proceso que el grupo asociativo ha desarrollado, entonces, lo indicado sería que participen todos los integrantes del grupo.

¿Cómo llevar adelante la retroalimentación?

La instancia de retroalimentación puede ser conducida por nosotros mismos o por alguien externo al equipo facilitador. Lo importante es que sirva para que podamos reflexionar sobre nuestro trabajo. A veces podremos organizarlo y hacerlo nosotros y otras veces, nos ayudará más contar con una mirada externa.

⁵ Algunos conceptos aquí vertidos fueron seleccionados de Grundman & Stahl, 2002.



ACTIVIDAD

La retroalimentación

Antes de la retroalimentación:

- Trabajar con los distintos actores sobre la importancia de la retroalimentación como parte de la tarea.
- Definir el objetivo de la retroalimentación.
- Definir quiénes participarán de la retroalimentación.
- Definir qué tipo de moderación queremos (interna o externa) y quién será el moderador.
- Realizar una planificación de cómo será la retroalimentación para evitar la improvisación.
- Pensar preguntas disparadoras sobre el proceso de trabajo desarrollado para que todos puedan participar.

Durante la retroalimentación:

El moderador deberá:

- Conducir la actividad.
- Generar en ambiente de confianza donde todos se sientan seguros para participar y la recibir comentarios.
- Manejar los tiempos.
- Moderar los aportes realizados para que queden en un marco equilibrado y de respeto, focalizando en la tarea y no en las cuestiones personales.
- Conducir las reglas de dar y recibir retroalimentación y hacerlas cumplir.

Técnicas:

Además del registro y el informe, se puede trabajar con técnicas de mapeo o gráficos. Esto permitirá hacer más visible y palpable el

trabajo del equipo facilitador o el trabajo que está desarrollando con el grupo asociativo.

¿Cuáles son las reglas de la retroalimentación? Para dar o recibir retroalimentación debemos estar dispuestos a enfrentarnos con la percepción y las opiniones de otras personas. Para que sea un proceso constructivo y una instancia de aprendizaje es recomendable analizar el desempeño o el comportamiento y no hacer valoraciones de las personas, señalar alternativas y dar propuestas concretas.

Asimismo, cuando un integrante del equipo facilitador recibe una retroalimentación, es importante escuchar hasta el final, solicitar la retroalimentación de varias personas, no defenderse ni justificarse, revisar las posibilidades de poner en práctica los comentarios.



Para ampliar

“Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”
de Gesa Grudmann y Joachim Stahl.

La participación

Para que el grupo pueda definir sus objetivos y su horizonte común, es fundamental la participación de todos. Puede sonar fácil, pero en realidad no lo es. La participación es un proceso de motivación y movilización de las personas para que utilicen sus recursos con el fin de hacerse cargo por sí mismos de sus decisiones.

Como destacan Burin, Karl y Levin (2008): “Participar es ejercer ese poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad”. Sin embargo, no todos tenemos la misma libertad para tomar decisiones. Nuestra historia, el lugar que ocupamos en la sociedad, la educación que hemos recibido, entre muchas otras cuestiones nos predisponen a tomar decisiones nosotros mismos o, a dejar que otros tomen decisiones por nosotros.

En esta guía, entendemos que la participación es la base de cualquier proceso asociativo porque supone el *ejercicio permanente de derechos y responsabilidades*. Participar en la toma de decisiones y en la realización de acciones concretas crea una relación de mayor compromiso y fortalece al

grupo asociativo. Existen diversas formas de valorar la participación en un grupo asociativo, considerando el grado de compromiso que asume un individuo en el grupo, en una actividad determinada, se pueden identificar al menos tres niveles de participación, tal como señala Stringer (1972, citado en Sánchez, 2000):

- Formar parte: cuando pertenecemos a un grupo u organización. Nos sentimos parte de una institución, estamos informados acerca de las actividades que realiza.
- Tener parte: cuando asumimos un rol en el desarrollo de acciones determinadas.
- Tomar parte: cuando podemos influir en la toma de decisiones.

Se puede pensar *la participación como medio* para una organización efectiva del grupo asociativo y, a su vez, la participación como un *objetivo político*, por los efectos que genera en los integrantes: mayor desarrollo y crecimiento personal, autovaloración, mayor compromiso con la organización y la seguridad en la toma de decisiones, estos incrementarán la eficacia del grupo asociativo (Burin, Karl, Levin, 1995).

La palabra clave es apropiación de los procesos y de la comunicación. ¿Significa esto que cada uno debe participar siempre en todo? No. Esto no sería ni posible ni deseable. No todos están interesados en todos los aspectos del proceso. Y, si bien la participación fomenta la apropiación, también consume tiempo y recursos.

Es importante remarcar que en los grupos asociativos, cuyos miembros realizan un aporte de trabajo voluntario para llevar adelante la organización, no es posible aplicar el *igualitarismo a ultranza* (Burin, Karl, Levin, 1995). Esto es que los integrantes no reconocen las diferencias y postulan una igualdad rasa, respecto de los miembros en relación a los derechos y obligaciones. Por el contrario, en la participación proporcional, el igualitarismo se reemplaza por la equivalencia, es decir, que cada uno tiene derechos y responsabilidades en proporción al trabajo que aporta.



Para ampliar sobre la participación y la comunicación

“Guía del capacitador para el aprendizaje y la acción participativa” de Jules N Pretty, Irene Guijt, Ian Scoones y John Thompson.

“La participación comunitaria – Manual para el capacitador” del Ministerio de Desarrollo Social.



Para tener en cuenta:

Cuando iniciamos un trabajo colectivo, muchas veces, cometemos el error de suponer que compartir un mismo espacio y tener propósitos comunes son razones suficientes para lograr las metas propuestas. Sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que la conformación grupal requiere de todo un proceso de trabajo y no se da de un día para el otro.

Es importante que, desde el comienzo de nuestra tarea como facilitadores de un grupo asociativo, tengamos presente que hay que dedicar tiempo a trabajar sobre algunos aspectos que condicionan u obstaculizan la participación.⁶

- *Dificultad para expresarse*: en muchas ocasiones las personas tienen claro lo que quieren decir pero les cuesta poner en palabras, ya sea porque no están acostumbradas a hablar en público, porque tienen dificultad con el idioma o porque no encuentran las palabras correctas. Por lo general, se sienten más cómodas en grupos pequeños y sólo participan cuando hay dos o tres personas.
- *Temor al “qué dirán”*: otras veces, prefieren no opinar porque sienten timidez o vergüenza ante lo que puedan pensar los demás y sólo se animan a expresarse en ámbitos en los que se sientan en confianza.
- *Prejuicio frente a lo que dicen los demás*: en algunos casos, la dificultad no radica tanto en el hablar sino en el escuchar. Es lo que sucede cuando nos negamos a escuchar a una persona que nos resulta hostil, que “no nos cae bien” o nos genera desconfianza. Antes de que diga nada, nos negamos a oírla porque suponemos que no tiene nada importante que decirnos o, sencillamente, creemos que no vamos a estar de acuerdo con lo que va a decir.
- *Ansiedad por ver resultados*: muchas veces, cuando comenzamos a participar de un grupo asociativo, esperamos ver resultados inmediatamente y cuando eso no sucede la participación disminuye.

⁶ Basado en “La participación comunitaria – Manual para el capacitador”, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 1997.

“Participo porque me gusta, me siento útil, te hace crecer como persona, te hace crecer como mujer, porque no es una cosa que vos tratas chismeríos, es una cosa que te hace como persona, porque aprendí mucho, antes era más negativa, no era abierta al diálogo, me hablaban y yo le cortaba la conversación, era más corta, ya no, aprendí a hablar”
(productora florícola, Misiones).

- **El tamaño de los grupos:** cuando los grupos son muy numerosos, por lo general, la participación tiende a ser menor y esto dificulta el proceso de toma de decisiones, que muchas veces termina recayendo en dos o tres integrantes. Por otra parte, los grupos muy reducidos producen mucho desgaste porque son pocos para todas las tareas, y esta situación, muchas veces, genera la disolución del grupo asociativo.
- **Subgrupos:** cuando las diferencias se transforman en una lucha de poder aparecen los subgrupos opositores. Jóvenes versus adultos, integrantes nuevos versus integrantes antiguos. Para que esto no ocurra, es muy importante reconocer y valorar las diferencias como algo que nos enriquece, personal e institucionalmente.
- **Institucionales:** cada organización o institución tiene una cultura propia que muchas veces favorece determinados modos de participación. Hay algunas organizaciones más cerradas y otras más abiertas que favorecen procesos de participación ampliados.
- **Las características del trabajo de los miembros:** las ocupaciones de los integrantes son un aspecto muy importante a considerar por ejemplo, para lograr una participación efectiva en las reuniones.

Ponerse en acción: los cómo del grupo asociativo

La estrategia como mapa

Como hemos mencionado anteriormente, cada grupo nace y comienza a dar sus primeros pasos de una forma diferente. Algunos definen primero sus objetivos y en función de ellos diseñan sus líneas de acción y las actividades que llevarán adelante. Otros, en cambio, primero se ponen en acción, hacen cosas juntos y a partir de la tarea compartida definen cuáles son sus objetivos. También hay casos en los cuales las personas se conocen, se llevan bien y eso los motiva a querer emprender algo juntos, aunque en un inicio no tengan muy claro qué es.

Más allá del modo en que cada grupo inicia su camino, lo importante es que en algún momento puedan hacer una pausa para detener la marcha y pensar juntos hacia dónde quieren ir y de qué manera.

En el apartado anterior, hemos hablado del *hacia dónde*. En éste, queremos hacer foco en las maneras que cada grupo asociativo elige transitar el camino conjunto. Para eso, nos parece interesante introducir el concepto de *estrategia*.

Cuando nos referimos a la estrategia, por lo general nos viene a la mente la imagen de un grupo de personas pensando juntas, con la mirada puesta en el futuro, cómo trabajar para alcanzar un determinado fin. Decimos entonces que la estrategia tiene un componente *prospectivo*. Sin embargo, lo que muchas veces se nos pasa por alto es que la estrategia también refiere a un pensamiento *retrospectivo*, es decir que mira hacia el pasado.

De acuerdo con Burgelman (1983), la estrategia es en parte una teoría sobre aciertos pasados y presentes. Implica una serie de acciones que fueron realizadas en forma acertada, fueron racionalizadas retrospectivamente y son reutilizadas (Del Bono, 1984). Dicho en otras palabras, delinear una estrategia supone pensar en acciones que realizamos antes y que nos dieron un resultado positivo y reflexionar sobre ellas en función de un nuevo contexto o nuevas problemáticas.

La estrategia funciona como un mapa que nos permite ponernos de acuerdo sobre hacia dónde vamos y qué camino tomaremos, aun cuando en el proceso modifiquemos el recorrido en más de una oportunidad.

Cuando queremos llegar a un lugar que no conocemos, habitualmente, usamos un mapa pero durante el camino puede suceder que nos topemos con dificultades o imprevistos que no estaban indicados y que nos obligan a repensar la ruta. Lo mismo ocurre con las estrategias.

Delinear con claridad las acciones no siempre implica que las cosas salgan tal como las planificamos. De hecho, todos sabemos que eso no es muy común y que en la mayoría de los casos, planificamos acciones y durante el proceso suceden cosas que no habíamos previsto, pero contar con una estrategia nos ayuda a emprender el camino y no perder el rumbo.

Tal como afirma Mintzberg (1987), el concepto de estrategia tiene un doble anclaje, lo previsto y lo imprevisto, lo deliberado y lo emergente, lo que conocemos y lo que no. Pensemos, por ejemplo, que estamos en un barco en altamar. El océano puede estar sereno, pero también puede sobrevenir una tormenta en mitad de la noche y el mar volverse revuelto y nuestra ubicación un poco incierta. Para no naufragar necesitamos echar mano de nuestros conocimientos y experiencias, pero también de nuestra creatividad y, a veces, hasta de un poco de improvisación que nos permita capear el temporal y que el barco no se hunda.

La estrategia constituye una forma de alinear expectativas, objetivos, visiones, y establecer acuerdos para comenzar a trabajar para alcanzar un fin.

El principal rol del equipo de facilitación en relación con la estrategia, es el de convertir el plan de acción del grupo asociativo en una profecía autocreadora (Weick, 2002), ya que ésta genera que se active la capacidad de trabajo, la iniciativa y la búsqueda de logros.

En el grupo asociativo también sucede algo parecido. Muchas veces se diseña una estrategia que luego se modifica, pero lo importante es que sirva para ponerse en marcha y empezar a caminar, y que cuando aparezcan los obstáculos les permita poder sortearlos, reponerse y seguir andando.

La estrategia es un medio y no un fin en sí mismo. Como facilitadores es importante que ayudemos al grupo asociativo a reflexionar colectivamente sobre sus experiencias, sobre las cosas que hicieron para que a partir de allí puedan pensar juntos cómo seguir, generando marcos compartidos que les permitan orientar y re-orientar las acciones.

Planificación

Diseñar la estrategia de trabajo del grupo asociativo es una tarea que debe ser asumida en forma participativa por los diferentes integrantes del grupo y no impuesta externamente. Tal como afirman Lombardo y Tort (1993, p. 11): “La promoción de la participación introduce beneficios como la democratización y la legitimación del proceso y también ventajas técnicas como ser: mayor profundidad y realismo en el diagnóstico, mayor creatividad y sencillez en el planteo de alternativas de soluciones y un aumento de la factibilidad y continuidad del plan, gracias al compromiso de todos los participantes”.

Seguramente, al principio el grupo asociativo necesite que como equipo facilitador los acompañemos y orientemos más fuertemente en este proceso, pero no tenemos que confundir este apoyo y acompañamiento con tomar nosotros decisiones que le corresponde al grupo asociativo.

La planificación participativa constituye una herramienta valiosa en este sentido, ya que permite que todos los integrantes del grupo elaboren conjuntamente un diagnóstico de situación, a partir del cual diseñar acciones concretas. Tal como afirma Gonzaga Motta (citado por Lombardo y Tort, 1993), la planificación puede ser considerada un “proceso pedagógico ya que implica la adquisición de conocimientos sobre cuestiones sociales y un aprendizaje de cómo compartir decisiones y cómo actuar cooperativamente”.

Pensar un proyecto implica la realización de una planificación, entendida como proceso dinámico, creativo, flexible, un hacer complejo. Esta complejidad se refiere a que la planificación es una organización de elementos, datos, recursos, diagnóstico de situación y de problemas, modalidades operativas, en función de lograr uno o varios objetivos.

La identificación de la planificación como proceso puede parecer una paradoja, dada la representación habitual como algo que solo es anticipatorio.

En esta guía la vemos como un hilo conductor, pero no es rígida, se ratifica o rectifica en el camino, con modalidades y técnicas previamente pensadas y en función de la relación entre objetivos y emergentes.

Es fundamental que al posicionarnos ante un grupo, lo hagamos con la intención de alcanzar cierto grado de comprensión de esa complejidad, y que tratemos de hacerlo con la disponibilidad para poder dejar de lado la línea interpretativa que hayamos elaborado y poder volver a interrogarnos nuevamente. La tarea nos plantea confrontar permanentemente nuestras ideas con el desarrollo del proceso y abrirnos a un abanico de posibilidades.

La planificación es un proceso técnico y político. Ambos procesos van en paralelo en la toma de decisiones sobre las acciones requeridas para el desarrollo. El proceso técnico es sistemático, se apoya en conocimientos para la interpretación y transformación de la realidad y utiliza técnicas de organización, sistematización y jerarquización de variables técnicas (Renault Adib A., 2010).

La planificación como proceso político implica que toda definición de objetivos y toda decisión pasa por múltiples y diversos intereses, por lo tanto, involucran conflictos y requiere de negociaciones entre actores sociales. Se trata de un proceso dialéctico inherente al método participativo, ascendente y descentralizado (Renault Adib A., 2010).

Promover la planificación participativa en los procesos asociativos de la AF se sustenta en la construcción de una visión innovadora de las relaciones sociales, en las cuales se garantiza una mayor participación de mujeres, jóvenes y grupos étnicos en la gestión social, un mayor protagonismo y autonomía de la población y de sus organizaciones y una mayor flexibilidad para nuevas iniciativas de parte de los actores sociales y del Estado.

Existen muchas y diferentes herramientas de planificación. Entendemos que para que las herramientas sean útiles y eficaces, es importante que se implementen de forma participativa.

El marco lógico, que detallamos a continuación, es una herramienta válida para la planificación siempre y cuando se utilice participativamente.



ACTIVIDAD

“Muchas veces nosotros proponíamos cosas y empezamos a dar herramientas para que ellos mismos puedan proponer cosas, puedan organizarse. Hoy por hoy eso es muy notable, o sea, los artesanos, los grupos, proponen eventos, proponen ferias, organizan ferias de vellones y lo hacen en conjunto con nosotros. Ya no somos sólo nosotros los que proponemos...”
(Facilitadora del grupo de artesanas, Esquel).

El marco lógico

Pasos previos

Para poder utilizar el marco lógico como herramienta para planificar un proyecto, son necesarios algunos pasos previos que a continuación detallamos en forma breve:

Análisis de la situación deficiente. Aquí tenemos que ayudar al grupo asociativo a analizar el contexto en el que se encuentra y definir de manera conjunta cuáles son los problemas que abordarán. Es muy importante analizar para cada problema sus causas y consecuencias, y cómo éstas se relacionan entre sí.

Formulación de objetivos. A partir del análisis de la situación problemática, acompañamos al grupo para que defina qué es aquello que busca lograr. Los objetivos expresan cualitativamente aquello que se pretende conseguir con un proyecto para solucionar un problema.

Análisis de alternativas. Una vez que el grupo ha definido el problema y sus objetivos, tiene que encontrar la manera de resolverlo. Existen diversas maneras de lograr resultados similares, por eso es importante que lo ayudemos a identificar cuáles son sus opciones o alternativas y las prioricen.

Análisis de los involucrados. En esta instancia tenemos que ayudar a que el grupo pueda identificar todos los posibles involucrados, directa o indirectamente, en el proyecto: aquellos que se beneficiarán, otros grupos u organizaciones que están en la zona, dependencias gubernamentales, etc. En este paso lo que se busca es analizar cuáles son las expectativas, preocupaciones e intereses respecto al futuro del proyecto, así como también cuáles sus capacidades, potencialidades y debilidades en cuanto a su propósito.

La matriz del marco lógico

Los pasos anteriores nos permitieron contar con diferentes informaciones con las que tenemos que seguir trabajando en el marco lógico. Para ello, armamos una matriz como la que se muestra a continuación:

	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo global			
Objetivo del proyecto			
Resultados			
Actividades y presupuesto			

Adaptado de Grundman & Stahl, J; 2002.

Los elementos del marco lógico

El **objetivo global** refiere al contexto más amplio, a aquello que el proyecto busca contribuir. Expresa el beneficio que esperan conseguir los integrantes del grupo asociativo

El **objetivo del proyecto** describe la solución del problema principal. Es el cambio que se busca lograr con el proyecto.

Los **resultados** son los productos que se consiguen con el proyecto, a partir de sus actividades y recursos correspondientes. En la matriz sólo se detallan las actividades. El **cronograma y los responsables** se enumeran en un plan operativo.

Los **indicadores** especifican en términos precisos el contenido del objetivo global, del objetivo del proyecto, de los resultados y de los supuestos. De ese modo, se establecen las metas que nos permitirán medir el cumplimiento del proyecto y constituirán la base para su monitoreo y evaluación. Es importante que cada indicador defina en forma precisa el grupo meta (quién), la cantidad (cuánto), la calidad (cuán bueno), el lugar (dónde) y el tiempo (cuándo).

Las **fuentes de verificación** detallan, para cada uno de los indicadores, dónde se obtienen los datos necesarios que nos permitirán verificar el cumplimiento de los objetivos, los resultados y también para monitorear el proyecto.

Los **supuestos** formulan las condiciones básicas del entorno social, económico, político e institucional del proyecto, de las cuales depende la realización del proyecto. Si bien son factores externos al proyecto, es importante monitorearlos porque pueden afectarlo positiva o negativamente.

“Esas herramientas se tratan concretamente del aprender haciendo y reflexionando sobre la práctica con método. Y hacer implicaba repartirnos tareas, entrábamos todos, las artesanas, los productores, los técnicos y eso fue generando confianza y se fueron dando cuenta de que podían ir a llevar una nota, de que podían ellos armar las invitaciones, de que podían ir a hablar con el intendente, pedir el lugar, ésas son las herramientas que nosotros vamos generando”
(Facilitadora del grupo de artesanas, Esquel).

¿Quién es el responsable?*

Esta es la historia de cuatro personas llamados TODOS, ALGUIEN, CUALQUIERA y NADIE.

Había que llevar a cabo una tarea importante y TODOS estaba seguro de que ALGUIEN lo haría. CUALQUIERA lo podría haber hecho, NADIE lo quiso hacer.

ALGUIEN se enojó porque era tarea de TODOS.

TODOS pensó que CUALQUIERA lo podría hacer, pero NADIE pudo darse cuenta de que TODOS no lo haría.

Finalmente, ALGUIEN culpó a TODOS de que NADIE hiciera lo que CUALQUIERA pudiera haber hecho.

* (Grundman & Stahl, J., 2002)

El **presupuesto** indica y detalla los recursos necesarios para la realización del proyecto.

La lectura vertical y horizontal del marco lógico

La **lectura vertical** describe la relación entre fines y medios de abajo hacia arriba. El conjunto de actividades debe producir los resultados establecidos. A partir de ellos se debe lograr el objetivo del proyecto para contribuir así al objetivo global.

La **lectura horizontal** indica los procedimientos a partir de los cuales se miden los resultados e impactos del proyecto, y cómo se verifica el logro de los objetivos. Eso se realiza mediante los indicadores y sus fuentes de verificación correspondientes.



Para ampliar sobre herramientas de planificación

“Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo” de Gesa Grundmann y Joachim Stahl.

“Guía para la formulación participativa de proyectos en organizaciones de base comunitaria” del INTA, disponible en: http://issuu.com/intacipaf/docs/inta_cipaf_ipafnoa_manual_ppd

“Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo sostenible: un abordaje participativo con enfoque territorial” de Alberto Renault Abid, disponible en: <http://goo.gl/qjIHik>

La organización que se da el grupo para llevar adelante sus acciones

Es importante que el grupo asociativo dedique el tiempo suficiente para planificar cómo funcionará y de qué modo se organizará para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, es necesario generar espacios de intercambio y discusión en los cuales, todos los integrantes puedan explicitar y compartir sus expectativas respecto del grupo asociativo, así como también los diferentes niveles de prioridades y de compromiso de cada uno.

Los integrantes del grupo asociativo necesitan hacer una división del trabajo, ya que no todos pueden hacer todos los trabajos. Entonces los individuos cumplen roles o funciones diferentes.

Los roles también son modelos de conductas que los integrantes de un grupo asociativo pueden asumir en el grupo, según las expectativas y la interacción con los otros. Hay roles que estimulan la cooperación, logrando que el grupo funcione mejor y otros que generan oposición y rivalidad impidiendo llegar a los objetivos propuestos y provocando situaciones conflictivas.

“Las organizaciones suelen tener una cultura relativamente igualitaria pero es frecuente observar que sus integrantes tengan dificultades en aceptar el concepto de autoridad que está delegado en sus dirigentes” (Burin, Karl, Levin, 1195, p.247).

Estos autores plantean que suelen darse ciertas formas de conducir las organizaciones a través del consentimiento – por falta de convicción -, la ritualización –es decir haciendo pasar todo por participación - o la manipulación.



Para ampliar sobre el proceso de maduración del grupo

“Hacia una gestión participativa y eficaz. Buenos Aires” de David Burin, Istvan Karl y Luis Levin.

“Nos dividimos, yo quedo supervisando todo, de secretario quedo supervisando y por debajo tengo 4 columnas de integrantes que se ocupan unos de la legislación, otro de lo comercial, otro de la red de escuelas y tengo que estar interconectado con todos. No es fácil, tampoco, porque cada uno tiene otra actividad. Cada representante lleva la inquietud de cada uno, confiamos en que nuestro representante lleva las inquietudes nuestras (al Clúster), y vuelve con todos los comentarios” (productor apícola Gral. Alvear).

Las reuniones y los encuentros de trabajo

Las reuniones constituyen un momento importante en la vida del grupo asociativo. Aquí les ofrecemos algunas sugerencias y estrategias para facilitar y dinamizar los encuentros de trabajo⁷:

- **“Demasiada reunión es enemiga de la participación”.** Una reunión es una herramienta de trabajo que sirve para socializar información, compartir novedades, discutir sobre problemáticas comunes, tomar decisiones, pero no es un fin en sí mismo. Las reuniones deben ser útiles y dinámicas, deben tener un propósito claro y definido, porque si no desgasta y desmotiva. En función de esto, una cuestión a tener en cuenta es revisar la periodicidad de los encuentros y acordar con los agricultores la dinámica de las reuniones.
- **Organizar la dinámica de la reunión en función de su propósito.** No es lo mismo una reunión para socializar información que para reflexionar sobre una problemática determinada o para tomar decisiones. La especificidad de la tarea nos debe marcar el proceso que es necesario promover. En



⁷ Algunos de estos puntos son adaptaciones de lo desarrollado en (Burin, Karl, & Levin, 2008)

estos casos hay que evitar la lectura de informes demasiado largos o presentaciones de power point extensas. Cuando ya se sabe de antemano lo que se va a presentar es útil repartir a los participantes una breve minuta con los puntos más importantes. Si en cambio se trata de una reunión para tomar decisiones, nuestra tarea como facilitadores debe ser ayudar al grupo a explicitar la propuesta y sus alternativas clara y brevemente. Una vez tomada la decisión es aconsejable dejarla sentada por escrito.

- **Dar la palabra a todos.** Es importante que el coordinador facilite y promueva la participación de todos, limitando a aquellos que “hablan todo el tiempo” y dando la voz a los que les cuesta hablar. A algunas personas les encanta escucharse a sí mismas hablando en una reunión. No les importa si todos los demás ya saben lo que piensa y ya han oído sus argumentos antes. El coordinador de la reunión debe moderar estas participaciones y dar lugar a que todos puedan brindar su opinión.
- **“A las palabras se las lleva el viento”.** Seguramente nos ha pasado haber participado en espacios de trabajo donde en cada encuentro pareciera que siempre se vuelve al mismo punto, o haber tomado una decisión sobre un tema y al encuentro siguiente volver a discutirlo. Para evitar este tipo de situaciones, es conveniente poner en práctica algo que en general pocas veces nos tomamos el tiempo de hacer: asentarlo por escrito. Es conveniente que en cada reunión alguien se ocupe de registrar en forma escrita las conclusiones más importantes del trabajo, los compromisos asumidos, las decisiones acordadas y las cuestiones que quedan pendientes. Esto ayuda a no olvidar los acuerdos del grupo y facilita la continuidad entre un encuentro y otro. Además, es una herramienta útil para que aquellos que no pudieron concurrir a la reunión estén informados de lo trabajado.
- **La información mejora la participación.** La participación e intervención de las personas es más efectiva cuando saben de antemano cuáles son los temas que se van a tratar, ya que permite que lleguen a la reunión mejor preparados. En la medida de las posibilidades, es aconsejable que el temario de la reunión sea informado en forma previa a su realización. Del mismo modo, se recomienda que antes de comenzar con la misma se lea el acta de la reunión anterior.
- **Evaluar para mejorar.** Al finalizar cada reunión es aconsejable destinar un pequeño espacio para que los integrantes puedan decir qué les pareció la reunión. Esta información es sumamente útil para revisar las dinámicas de trabajo propuestas y mejorar los futuros encuentros.

Institucionalidad del grupo asociativo

Las relaciones sociales constituyen sistemas complejos que están condicionados por las normas formales e informales de una sociedad. Esto significa que cada sociedad regula los comportamientos y las relaciones humanas a través de normas y reglas formales - establecidos en leyes, reglamentos y/o programas - e informales - ideas creencias, valores y actitudes-. Estas normas constituyen las reglas de juego que organizan la interacción entre los diferentes actores sociales (Lattuada, 2014).

Cuando se habla de la institucionalidad de los grupos asociativos muchas veces se la confunde con el grado de formalidad jurídica del grupo. Si bien ambas cuestiones están relacionadas, no significan lo mismo, ni se determinan mutuamente. Podríamos decir que la forma jurídica constituye un aspecto de la institucionalidad, pero no es el único.

En esta guía, entendemos a la institucionalidad como el conjunto de *reglas de juego* que regulan las relaciones entre los diferentes integrantes del grupo asociativo. En la medida que el grupo define con mayor claridad su organización y el modo de funcionamiento, tiene roles y funciones establecidos y reglas de juego claras que son respetadas por sus miembros, y así se logra un mayor grado de institucionalidad. A veces esto significa también estar encuadrados en una forma jurídica determinada, pero no siempre. Hay grupos que poseen un alto grado de institucionalidad y, sin embargo, no están contenidos en ninguna forma jurídica (grupos informales). También puede suceder lo contrario, grupos que hayan optado por una determinada forma jurídica (formales) y que, sin embargo, posean un bajo nivel de institucionalidad.

La institucionalidad del grupo también está relacionada con la complejidad de su funcionamiento, la cantidad de integrantes y las decisiones que haya que tomar. En los inicios, cuando los integrantes del grupo son pocos, muchas veces es más fácil la organización de las tareas y los procesos de toma de decisiones, pero a medida que el grupo va complejizando su organización, se multiplican las tareas y se suma una mayor cantidad de integrantes, se va tornando necesario ir estableciendo pautas y reglas de funcionamiento. En este sentido, es importante entender a la institucionalidad del grupo como un proceso que se va dando de a poco y en función de la realidad y las necesidades de cada grupo.

A continuación presentamos algunos aspectos relacionados con la institucionalidad a tener en cuenta⁸:

- **Contar con un reglamento interno favorece la institucionalidad del grupo.** La elaboración del reglamento interno es un procedimiento

⁸ Adaptado de Lattuada (2014)

mediante el cual los integrantes del grupo definen y explicitan por escrito los mecanismos de funcionamiento del grupo. Esto permite, por un lado, tener claridad al momento de proceder, y por otro lado, evitar arbitrariedades. Muchas veces, cuando las reglas no son claras, son cambiantes o no están explicitadas en algún documento, solemos escuchar frases tales como “yo no sabía...”, “nadie me dijo...”, “eso no está escrito en ningún lado. El reglamento interno de un grupo asociativo puede definir, entre otras cosas, cómo está organizado el grupo, cuáles son las funciones de cada uno, cómo se toman las decisiones, con qué frecuencia se realizan las reuniones, etc. Es importante tener en cuenta que el reglamento puede ser revisado y mejorado todas las veces que se considere necesario. Cuando un reglamento no se cumple quiere decir que no existen reglas de juego o que las mismas son imposibles de cumplir y esto afecta en forma negativa la consolidación del grupo.

- **Los procesos de toma de decisiones democráticos fortalecen la institucionalidad.** Otra de las cuestiones que favorecen una mayor institucionalidad de los grupos asociativos, es que los procesos de toma de decisiones procuren ser los más democráticos posibles, de modo que las decisiones que se tomen sean por consenso y, cuando eso no se puede, por la voluntad de la mayoría de los integrantes del grupo.
- **Cuando se presentan diferencias entre los integrantes, ayuda que el equipo facilitador actúe como mediador.** Cuando existen diferencias o se presentan dificultades entre los integrantes del grupo, resulta de utilidad que el equipo facilitador ayude a dirimir las diferencias aportando su conocimiento e información o puede convocar a un experto para que aporte su experiencia para ayudar a resolver la problemática en cuestión.

Elección de la forma jurídica

La elección de la forma jurídica es un tema complejo y no siempre fácil de resolver, entre otras cosas porque la normativa existente no siempre contempla las particularidades de los emprendimientos asociativos de la Agricultura Familiar.

Frente a esto, es muy importante que orientemos correctamente al grupo para que no se apresuren en la elección de su forma jurídica. Optar por una forma determinada sin antes tener muy claro cuáles son los objetivos del grupo y cuáles son las características de cada una de las formas jurídicas disponibles, puede traer muchas dificultades.

A veces, los grupos adoptan una forma jurídica porque resulta más simple, pero luego ésta se transforma en un obstáculo para su consolidación. Por

ejemplo, un grupo de horticultores que deciden conformarse como una “asociación civil” porque los requisitos son menos engorrosos que otras forma jurídicas, pero luego encuentran dificultades para operar en el mercado porque la asociación civil tiene restricciones en este sentido.

Según Elgue y Chiaradía (2007), lo que se denomina economía social reúne en su seno a las cooperativas, a las asociaciones, mutuales y parte de las fundaciones. Contiene a las actividades y entidades asociativas cuya ética se traduce en los siguientes principios y/o características: la organización o empresa tiene por finalidad servir a sus miembros o a la comunidad más que simplemente generar beneficios u orientarse al rendimiento financiero; tiene autonomía de gestión con relación al Estado; integra en sus estatutos y en sus formas de hacer un proceso de decisión democrático que implica usuarios y trabajadores; defiende la primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de sus excedentes e ingresos; funda sus actividades en los principios de participación, del hacerse cargo y de la responsabilidad individual y colectiva.

Los grupos asociativos en conformación o formalmente constituidos, ya han pasado por dificultades que les son propias, como el proceso de identificar claramente los objetivos, elegir democráticamente sus autoridades y aportar entre todos o generar el capital necesario para llevar adelante sus actividades.

Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir una forma jurídica:



a) Objetivos del grupo

b) Integrantes

- cantidad de integrantes
- relación entre los integrantes (familiares, amigos, vecinos, desconocidos)
- responsabilidad que están dispuestos a asumir (limitada, ilimitada)
- distancias y medios de comunicación y transporte para acceder a la sede de reunión y a los centros urbanos y administrativos.

c) Conducción

d) Administración

e) Costos dispuestos a asumir

Figuras jurídicas

Esta guía no pretende profundizar sobre las diversas figuras jurídicas existentes, sólo mencionar someramente aquellas que están relacionadas con la agricultura familiar. A la hora de definir una figura jurídica para el grupo asociativo, es importante revisar con profundidad los antecedentes en la temática, la bibliografía disponible y fundamentalmente, vincularse con profesionales *con experiencia* en el acompañamiento a los agricultores familiares en aspectos jurídicos y contables.

Las formas asociativas informales son las **Sociedades de Hecho** que, si bien tienen la facilidad y rapidez para darle forma, cada uno de los integrantes es responsable ante terceros con sus patrimonios personales.

Por el contrario, las formas asociativas formales sin fines de lucro son:

Asociaciones Civiles

En forma general, podemos señalar que las asociaciones civiles deben tener un objeto de bien común para poder ser autorizadas a funcionar y también durante su existencia como personas jurídicas, pero no debe perseguir una finalidad lucrativa para sus miembros ni para terceros. Esto no significa que la asociación no pueda contar con ingresos originados en las actividades que lleve a cabo para el cumplimiento de su objeto. En este caso, dichos ingresos, sean las cuotas sociales u otros, habrán de incorporarse al patrimonio de la asociación pero - en ningún caso - podrán ser incorporados como ingreso al patrimonio de socio alguno, ni revestir la categoría de ganancia personal a ser percibida por un socio o distribuida entre los socios de la Asociación Civil.

El objeto de bien común deberá interpretarse como conveniente para la comunidad en su conjunto, (por ejemplo: las gestiones para la construcción de un puente, la creación de un comedor comunitario, etc.), y no como la suma de los bienes individuales de cada uno de sus integrantes.

La asociación civil es aquella persona jurídica de carácter privado, que se origina a partir del acuerdo fundacional de más de dos personas, quienes ejerciendo el derecho de asociarse con fines útiles previsto en el artículo 14 de la Constitución Nacional, deciden asociarse entre ellas para emprender en forma conjunta una actividad sin fines de lucro, de bien común.

Se rige por el Código Civil y las normas reglamentarias que cada provincia dicta a través de sus organismos de control y fiscalización de las personas jurídicas.

Mutuales

El mutualismo es un sistema solidario de servicios mutuos, fundado en la asociación voluntaria de personas que se unen sobre la base de objetivos

comunes de ayuda recíproca. En este marco, las mutuales son asociaciones constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica. Ésta normalmente es una contribución mensual por parte de los socios, que les permite acceder a los servicios. La asociación mutual podrá cobrar en forma justa y equitativa los servicios que preste, procurando que dichos ingresos le permitan asumir los costos de operación y administración indispensables para atender el cumplimiento del objeto social.

Comúnmente en la mutual se relaciona el concepto del servicio con el justo precio; si por el servicio que presta la mutual al asociado, se le cobra por encima del costo real, este sobrante pasa a engrosar el patrimonio o a formar parte de fondos o reservas con las que se pueden atender gastos no previstos o acumular para ser utilizadas en actividades de promoción o de consolidación institucional.

En la Argentina, las mutuales se rigen por la Ley N° 20.331 la que establece que son prestaciones mutuales aquellas que, mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de necesidades de los socios ya sea mediante asistencia médica, farmacéutica, otorgamiento de subsidios, préstamos, seguros, construcción y compraventa de viviendas, promoción cultural, educativa, deportiva y turística, prestación de servicios fúnebres, como así también cualquiera otra que tenga por objeto alcanzarles bienestar material y espiritual.

Cooperativas

La Cooperativa es la organización que pone en práctica los principios cooperativos. Es definida por la Alianza Cooperativa Internacional como: "Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática".

Veamos qué quiere decir, analizando cada componente:

Asociación: organización, unión de personas. De ahí proviene el nombre de asociado para cada miembro de una cooperativa.

Autónoma: significa que es gobernada por sus propios asociados. La asamblea (reunión de todos los miembros) es el órgano máximo de gobierno de la cooperativa, donde se resuelven las cuestiones trascendentes y el Consejo de administración, integrado por los asociados elegidos entre sus pares para administrar.

Unidos voluntariamente: cada asociado debe manifestar su voluntad de integrarse a la cooperativa, esto significa que no debe obligarse a ninguna persona a integrarse a ella, porque esto es una decisión personal que involucra asumir un compromiso y una responsabilidad importante.

Para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común: las aspiraciones que significan un deseo de progreso en común.

Empresa: organización que combina los factores productivos (trabajo, capital y técnica) para producir y ofrecer bienes o servicios a los propios asociados o para ofrecerles en el mercado a cambio de un importe determinado.

De propiedad conjunta. Significa que cada asociado aporta equitativamente una parte del capital, por lo tanto, la empresa es de todos.

De gestión democrática: esta es una de las características que se puede abordar desde varios aspectos:

- La toma de decisiones: cada asociado tiene derecho a un voto en la asamblea.
- La conducción: cada asociado tiene derecho a ser consejero.
- El liderazgo rotativo: los consejeros tienen dirección limitada en sus mandatos.
- La participación en los excedentes y en las pérdidas, es proporcional a las operaciones realizadas con la cooperativa; así por ejemplo, en una cooperativa de trabajo, recibirán mayores excedentes quienes hayan trabajado más y en tareas más calificadas.

En nuestro país, las Cooperativas se rigen por la Ley N° 20.337 y según su objeto social, se clasifican en: de consumo, de provisión de servicios, de trabajo y de colocación. Las cooperativas también pueden abarcar más de un objeto social, por ejemplo: las denominadas cooperativas agrícolas, que pueden proveer a los asociados semillas, fertilizantes, otros insumos de la producción y también intervenir en la comercialización de los productos.

A priori, no se puede establecer cuál es la forma más apropiada de organización de los pequeños productores. Como plantean Elgue y Chiaradía (2007), las asociaciones aparecen como las más indicadas para llevar a cabo tareas de promoción, asistencia, y defensa de los intereses generales de los asociados.

En cambio, las cooperativas aparecen como más adecuadas para afrontar la producción y la comercialización en los mercados formales.



Para ampliar sobre aspectos normativos e impositivos de cooperativas de la Agricultura Familiar

“Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina” de Edith Obschatko, Carlos Basañes y Guillermo Martini, disponible en: <http://www.iica.int/es/content/las-cooperativas-agropecuarias-en-la-rep%C3%ABblica-argentina>

“Cooperativa y Agricultura Familiar” de María Celia Vittar, disponible en: <http://inta.gob.ar/documentos/cooperativa-y-agricultura-familiar>

“Formas Asociativas para la Agricultura Familiar” de Mario Elgue y María Alejandra Chiaradía, disponible en: <http://goo.gl/e5CWtM>

“Las Asociaciones Económicas No Cooperativas de la Agricultura Familiar (AENCAF). Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación” por Mario Lattuada.

www.inaes.gob.ar

“En el seno de las organizaciones siempre hay un integrante con perfil orientado a los aspectos legales y de gestión contable, lo importante es encontrar las formas de generar las capacidades dentro de las mismas organizaciones. Es importante también la formación a través de las diplomaturas y las tecnicaturas que brindan las universidades, para que las organizaciones vayan formando sus capacidades en estos temas y luego tener las capacidades de interpretar marcos legales o marcos normativos nuevos” (Andrea Maggio – Directora CIPAF-).

Conflictos en el trabajo conjunto⁹

Como en todo proceso de trabajo conjunto, puede suceder que durante la toma de decisiones se generen disputas o conflictos entre los miembros del grupo asociativo. No todas las personas piensan, sienten ni actúan de la misma manera y esto muchas veces ocasiona tensiones y conflictos, éstos forman parte de las relaciones entre las personas.

Denominamos conflicto a “...una situación en donde existen necesidades, intereses, propósitos y/u objetivos que se perciben como incompatibles”¹⁰. A veces no es necesario que objetivamente lo sean, basta con que subjetivamente sean percibidos como opuestos o divergentes para que aparezca el conflicto.

Tal como mencionamos, los conflictos son inherentes al vínculo con los otros y, por lo tanto, la forma de abordarlos y resolverlos es con los otros y no contra ellos. A los conflictos no hay que evadirlos ni negarlos, hay que abordarlos. Estos pueden ser interpersonales, grupales o entre diferentes

⁹ Algunos conceptos se tomaron de Burin, Karl, Levin (2008). Op. Cit.

¹⁰ Ministerio de Educación de la Nación (2004).

organizaciones. Sin embargo, más allá de qué tipo de conflicto se trate o de quiénes son los involucrados resulta interesante tomar en cuenta que:

- Cuando se suscita un conflicto no necesariamente todos lo reconocen como tal, por ello es importante que primero se pueda definir **cuál es el conflicto** y cuál es el significado que le adjudica cada una de las partes involucradas.
- Una vez reconocida la situación problemática es necesario delimitar **quiénes están involucrados** en ella. Hacer un mapa con los diferentes actores implicados es una herramienta útil en esta etapa.
- Los conflictos pueden darse por múltiples razones. **Preguntarse sobre los por qué** ayuda a comprender sus causas y conocer los puntos de vista que tienen las partes involucradas sobre esta cuestión, ya que seguramente cada una tendrá su propia versión de los hechos y es importante conocer e integrar dichas visiones para encontrar los mejores modos de resolverlo.
- Contar con esta información previa permitirá seleccionar cuál es la mejor estrategia, **qué es lo que se puede hacer para intentar solucionarlo y cómo hacerlo**. Aquí es posible decidir entre intentar resolverlo en el momento, delegar en otra persona su resolución, o postergarlo y elegir otro momento para tratarlo (por ejemplo, cuando las personas involucradas están muy enojadas o confundidas), y efectivamente hacerlo.

El tema de conflictos es vasto y complejo, se puede afrontar desde diversos ángulos. Si consideramos los conflictos al interior de los grupos asociativos, entendemos que los facilitadores de procesos, tienen el rol de equilibrar en los conflictos cuando éstos están más asociados a cuestiones de comunicación interna de los grupos.

En este sentido es importante:

- Acompañar la conformación del grupo asociativo y facilitar aprendizajes para el trabajo en equipo.
- Organizar reuniones de trabajo en forma periódica de modo que cada uno sepa lo que tiene que hacer y recordar cuáles son los propósitos y metas del grupo asociativo.
- Organizar reuniones generales para clarificar los objetivos del grupo asociativo y sus funciones, compartir los avances y desarrollo del grupo en los objetivos propuestos y evaluar la ejecución de las tareas.

- Fomentar el diálogo ya que permite conocer y comprender cuál es el punto de vista de cada uno de los miembros del grupo asociativo.
- Tomar en consideración las necesidades y motivaciones de los diferentes integrantes del grupo asociativo.

Los conflictos tienen su historia: al inicio permanece invisible, pero progresivamente emerge a la superficie y al final se manifiesta de manera abierta. Usualmente, cuando un conflicto en un grupo asociativo está avanzado, se focaliza en las lesiones interpersonales y se diluyen las causas concretas que lo originaron. Una forma de entender y abordar los conflictos puede ser a partir de preguntarnos¹¹:

¿Son conflictos de poder?

- ¿Existe tendencia a formar alianzas?
- ¿Se cuestionan competencias o atribuciones en las funciones del grupo?
- ¿Hay desacuerdo sobre quién toma las decisiones?

¿Son conflictos de roles?

- ¿Conocen los integrantes las tareas y responsabilidades?
- ¿Los integrantes del grupo asociativo intercambian su percepción acerca de sus respectivos roles?
- ¿Hay quejas por interferencias mutuas en las funciones?

¿Son conflictos de valoración?

- ¿Existe conciencia de la posibilidad de variadas interpretaciones a partir de los valores y las raíces culturales?
- ¿Existen posiciones incompatibles entre los involucrados?

¿Son conflictos de acceso a información?

- ¿Existe la sensación de que algunos retienen o manipulan informaciones importantes?
- ¿Falta información para la toma de decisiones?

¿Son conflictos de distribución?

- ¿Existen preferencias en la distribución de recursos?
- ¿Existe transparencia y unanimidad de criterios en la distribución?
- ¿Hay alianzas que controlan la distribución?

Estas son algunas de las preguntas, a modo de ejemplo, que podemos hacernos para actuar sobre los conflictos. Ya que otras opciones son negarlo, calmarlo, buscar alianzas, imponer poder, negociar o buscar un arbitraje.

¹¹ Adaptado de Grundman & Stahl, (2002).



ACTIVIDAD

Reflexionando sobre el conflicto¹²

Objetivo: brindar herramientas para trabajar acerca de los conflictos en los grupos.

Duración: cuarenta minutos (primera parte) y una hora (segunda parte).

Primera parte

1. Pedir a los participantes que, en forma individual, anoten en 5 minutos todas las palabras que asocien con el término “conflicto”.
2. El facilitador, en un pizarrón o afiche, dibujará tres columnas como las siguientes y les pedirá a los participantes que vayan diciendo las palabras que anotaron y que indiquen en qué casilleros las pondrían, sin dar explicaciones de por qué.

Negativas	Positivas	Neutras

3. Terminado el relevamiento (que probablemente mostrará una lista mucho más larga en la columna “Negativas” que en las otras dos), solicitar a los participantes que lean atentamente la clasificación general resultante y piensen si alguna de las palabras ubicadas en la columna “Negativas” podría moverse hacia alguna de las otras dos columnas. Para cada cambio que los participantes propongan solicitar fundamento, es decir las razones, el por qué.

Segunda parte (es opcional y puede realizarse a continuación de la primera parte o en un encuentro de trabajo posterior)

¹² Adaptado del cuadernillo sobre Mediación Escolar, Ministerio de Educación de la Nación, 2004.

1. Pedir que se reúnan nuevamente en grupos y traten de pensar y anotar por lo menos dos ejemplos de situaciones típicas de conflicto:

En el trabajo	En el grupo asociativo	En otros ámbitos (hogar, espacios públicos, etc.)

Asignar 15 minutos para esta tarea.

2. Coordinar la puesta en común preguntando, luego de cada exposición, cómo suelen ser resueltas esas situaciones y, en caso de repetirse un esquema determinado (si éste es negativo), preguntar por qué creen que sucede esto (¿tiene que ver con la persona que genera conflictos, tiene que ver con los vínculos entre todos, tiene que ver con características nuestras?).

3. Cerrar esta actividad recuperando las comparaciones producidas en la actividad anterior y los comentarios sobre las ideas, sentimientos y sensaciones que asociaron al conflicto.

Explicar que el conflicto es parte de nuestra vida cotidiana, de la vida de todas las personas. Tiene su origen en la diversidad de los seres humanos, en nuestras diferencias, y puede ser motor u oportunidad de cambio y desarrollo, tanto personal como social, si a partir de nuestras diferentes necesidades, intereses, deseos y propósitos podemos establecer un diálogo que permita construir una convivencia respetuosa. Es importante tener en cuenta que muchos de los conflictos cotidianos no pueden ser resueltos, sino que es necesario aprender a vivir con las diferencias.

“Una mejora en las relaciones humanas, es decir, el resultado de esa mejora tecnológica y económica trae... que es lo que se viene a aplicar en toda la sociedad. Lo que yo te decía que tiene más escuelas, eso trae, mejora el nivel intelectual, el nivel intelectual mejora los ingresos y el mejorar los ingresos, trae un desarrollo comunitario más importante porque no hay analfabeto rico. El que es analfabeto imprescindiblemente será pobre y en esto, lo mismo, si mejoramos la tecnología, mejoramos nuestros ingresos y al mejorar nuestros ingresos, mejora el nivel social y familiar. Mejoras, no es que tenés que estar compitiendo, si no que te estás ayudando, entonces, es imposible que te vaya mal”
(productor apícola Gral. Alvear).



Para ampliar sobre herramientas de diagnóstico de conflictos y negociación

“Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”
de Gesa Grundmann y Joachim Stahl.

Gestión económica de proyectos asociativos¹³

En general, las personas deciden asociarse cuando se espera que esta unión produzca beneficios a los integrantes del proyecto. Estos beneficios pueden ser económicos (por aumento de ingreso o por disminución de costos) o no económicos (ocupación a hijos u otros integrantes de la comunidad, otorga visibilidad al emprendimiento colectivo, complementa otras actividades, entre otras).

Es importante que los participantes conozcan y sopesen los beneficios y costos del emprendimiento a los fines de decidir o no su implementación. Desde nuestro rol técnico tenemos que acompañar a los productores en el análisis de costos y beneficios, monetarios y no monetarios, que les permitan tomar decisiones con la mayor información posible.

La situación más frecuente de un proyecto asociativo con finalidad económica es el emprendimiento de una actividad de producción de bienes o servicios orientados a un mercado. Sin desconocer que existen otros tipos de proyectos, a continuación se exponen los elementos a tener en cuenta el análisis de un proyecto de esa naturaleza.

Aquí les proponemos abordar una serie de conceptos a través de preguntas (orientadas a considerar los aspectos colectivos y organizativos) que cualquier emprendedor debería realizarse antes de iniciar un proyecto.

Para considerar la factibilidad de un proyecto asociativo, inicialmente se deben analizar las ideas de negocio. Con respecto a eso podemos preguntarnos:

- ¿Quiénes y cuántos son nuestros potenciales clientes?¹⁴
- ¿Cuáles son sus demandas o necesidades?

Muchas veces el análisis del negocio comienza desde la oferta, desde lo que se sabe o se puede hacer, sin considerar si existe o no alguien del otro lado dispuesto a comprar esos bienes o servicios. Por supuesto, no se parte de una “*tabula rasa*” o un papel en blanco, sino que existe un territorio con un potencial productivo y una dotación de recursos y conocimientos de los productores que debe ser aprovechada.

No es ocioso, sin embargo, hacerse algunas preguntas que pueden ayudarnos a reflexionar con el grupo de productores interesados:

- ¿Hay usos alternativos para los bienes y servicios que producimos?
- ¿Cuáles son las necesidades de los consumidores?

¹³ Los autores de este apartado son Agustina Malvido y Augusto De Haro.

¹⁴ Estos clientes pueden ser el consumidor directo, la industria o un intermediario.

- ¿Existen bienes o servicios que aún no se ofrezcan?
- ¿Existen tendencias en otros mercados que todavía no se han manifestado en el mercado en el que estamos?

Es recomendable reflexionar sobre estas preguntas de un modo amplio, buscando la mayor cantidad posible de ideas y consultando a numerosas personas al respecto, de modo de validar algunas opiniones o de sopesar diferentes argumentos.

Una vez determinada una idea de negocio en particular, se debe analizar el contexto que le brindará mayor o menor factibilidad a esa idea de negocio. El contexto directo está compuesto por los proveedores, los intermediarios, los clientes y los competidores. Es necesario analizar quiénes son, qué relación tienen con los productores, si ya existen o son potenciales, etc. Asimismo, debe contemplarse la existencia de bienes o servicios sustitutos al negocio que se está analizando.

No obstante, también existe un contexto general que incide sobre el proyecto, compuesto por factores vinculados a lo político, lo económico, lo tecnológico, lo cultural y lo ambiental. Por ejemplo, si son necesarias realizar inversiones y hay restricción de financiamiento, o la tecnología disponible no sirve para ese producto o existen limitaciones desde lo ambiental, entonces la viabilidad del proyecto estará condicionada por el contexto general. El análisis del contexto, sea directo o general, debe realizarse tanto actual como futuro, con la mayor precisión posible.

Para ello, es conveniente realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del futuro emprendimiento. Mientras que las oportunidades y amenazas se asocian con factores externos, las fortalezas y debilidades están determinadas por factores propios. También debe evaluarse la situación de cada productor o productora: su edad, sus aspiraciones, su volumen de producción, si cuenta con otras fuentes de ingreso, su trayectoria en el rubro, experiencias pasadas y su motivación para asociarse, entre otras. Si bien la similitud o diferencia en la situación de cada productor no es un condicionante crucial del emprendimiento asociativo, es importante tener un panorama claro de estas similitudes y diferencias.

Combinando la idea original de negocio, el análisis del contexto y el análisis FODA, se puede determinar qué producto o servicio es factible ofrecer. La definición del producto debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es un producto de consumo inmediato o debe ser transformado?
- ¿Es un producto tangible o es un servicio?
- ¿Qué problema soluciona o a qué necesidad del cliente satisface?

- ¿Se diferencia nuestro producto del producto de la competencia?
¿Esa diferencia es valorizada por los consumidores?
- ¿Si existen diferencias, cómo se resguarda la exclusividad?

Definido el producto, es necesario definir el mercado en el cual se ofrecerá el producto. Aquí se retoman algunos aspectos ya discutidos en el análisis del contexto, sólo que en esta etapa el análisis debe ser mucho más preciso y exhaustivo.

Los principales aspectos que deberán abordarse serán la delimitación geográfica y el perfil de los clientes¹⁵:

- ¿Cuál es el tamaño de ese mercado?
- ¿Cómo son las tendencias futuras en términos de crecimiento o decrecimiento del mercado?

También debe incluirse un análisis de la competencia:

- ¿Existen otros oferentes?
- ¿Cuáles son las características de los productos que proveen?
- ¿Existe la posibilidad de que nuevos oferentes entren al mercado?
- ¿Hay otros bienes similares que deben considerarse como competencia?

En este estadio del análisis de factibilidad, es posible delinear la estrategia del emprendimiento asociativo, generalmente denominada las 4Ps del marketing: producto, precio, promoción y puntos de venta. Cada uno de estos cuatro puntos deberá definirse claramente dado que en base a cada uno de ellos se determinará qué infraestructura es necesaria, canales de distribución y logística, planificación de la producción, entre otros aspectos.

Llegamos así al análisis económico y la primera pregunta es:

- ¿Existe un precio de referencia para el producto? y si se trata de un producto nuevo, ¿Cuál es el precio de productos similares o sustitutos?

También hay que determinar los costos de nuestro emprendimiento, los cuales incluyen no sólo la inversión inicial y los costos de producción y acondicionamiento, sino que hay que incorporar los costos de administración, comercialización y financieros. Para esto debemos entender todo el proceso desde que se

¹⁵ Si se trata de consumidores finales: edad, ingresos, intereses, etc.; en el caso de tratarse de empresas o intermediarios debemos conocer sus políticas de compra, sus plazos de pago, su trayectoria y referencias, entre otras.

inicia la producción¹⁶ hasta que se cobra el producto final del emprendimiento, pues los distintos canales comerciales pueden tener distinto costo financiero, en función del tiempo en que se tarda en vender y cobrar los productos.

Otra información que debe incorporarse al análisis son los requisitos de habilitación y los aspectos bromatológicos que pueden hacer variar la inversión y los tiempos de producción. Hay que considerar asimismo la logística necesaria, el manejo poscosecha, la necesidad de frío, entre otros.

En cuanto a la comercialización hay que contemplar el acondicionamiento y empaque, la logística de distribución, la comunicación y publicidad.

Es necesario reflexionar sobre lo que hay que hacer y quién lo haría.

- ¿Hay tiempos ociosos de los emprendedores o es necesario incorporar a más personas?

Contemplando todas las variables anteriores, debe analizarse qué tipo de organización o forma jurídica (sociedad comercial, asociación, cooperativa) es más conveniente.

Cada tipo de forma asociativa tiene ventajas y obligaciones que deberán contemplarse antes de decidir. Es fundamental conocer el marco legal y regulatorio vigente para los distintos tipos de organizaciones, como así también los costos administrativos e impositivos de cada figura, a los fines de saber cuál es la que mejor se adapta a los objetivos y posibilidades del grupo asociativo.



Ver **"Figuras jurídicas"** en la página 72 de este documento

Otro punto a definir son las condiciones para participar del emprendimiento colectivo:

- ¿Qué características o requisitos debe poseer una persona para ser miembro del grupo? Por ejemplo, asistencia a las reuniones, aportes de capital o mano de obra. ¿Es necesaria una cuota de membrecía para viabilizar el funcionamiento del emprendimiento?, ¿cómo puede abonarse?
- ¿Podrán incorporarse nuevos miembros al grupo? ¿De qué modo se decidirá su incorporación? ¿Cuáles son las responsabilidades de cada miembro del grupo? ¿Cómo evitar que la responsabilidad recaiga en el grupo en general y en nadie en particular?

¹⁶ Que puede variar según el tipo de emprendimiento. Por ejemplo si se trata de agregar valor a una producción ya existente, podemos tomar ese momento desde la cosecha y en otros casos puede arrancar con la preparación del suelo o la adquisición de insumos para la siembra.

En todo momento es importante discutir los riesgos que conlleva el emprendimiento conjunto, sean *inherentes al negocio* (como cambios en la demanda, costos, precios) o *inherentes al grupo* (como la predisposición a la cooperación, a compartir información, al compromiso de los miembros). Es deseable preguntarse qué se puede hacer para disminuir los riesgos, y en el caso en que no se pueda disminuir un riesgo, preguntarse si tiene sentido correrlo.

No perdamos de vista nuestro rol como técnicos: nuestra tarea cotidiana consiste en trabajar con los emprendedores para facilitar la toma de decisiones con la mayor cantidad de información posible.

Muchas veces surgirán temas sensibles o difíciles de abordar. En estos casos es preferible mencionarlos, aunque queden abiertos o sin resolver que directamente no abordarlos. Lo que no se dice pero flota en el ambiente está sujeto a múltiples interpretaciones, por ello, es preferible abordarlo de forma explícita pero sin la presión de resolverlo. De ese modo se puede compartir o consolidar una visión sobre el riesgo.

En síntesis, hemos planteado los principales puntos que un análisis de factibilidad de un emprendimiento económico asociativo debería contemplar. Se ha priorizado aquí un abordaje de las principales preguntas que debería intentar responder el grupo asociativo.

No obstante, según la especificidad del mismo, estas preguntas deberían ser lo más exhaustivas y minuciosas posibles (o deberán incorporarse otras) a los fines de contar con un análisis más ajustado de la realidad.

Evaluación económica financiera

La pregunta crucial, luego de haber considerado las variables señaladas anteriormente, es si el emprendimiento “es negocio”, es decir, si mejora el ingreso¹⁷ y en cuánto.

Para ello la herramienta es el flujo de fondos, que es una proyección ordenada en el tiempo de los ingresos y egresos del proyecto. En él se vuelca la inversión inicial estimada y se proyectan en el futuro¹⁸ los ingresos y los gastos operativos del emprendimiento.

Inicialmente, para armar el flujo de fondos es necesario establecer el horizonte temporal, es decir a cuántos años vamos a proyectar y la periodicidad (mensual, trimestral, anual), que depende del negocio y del volumen de la inversión.

¹⁷ Que puede ser por aumento del ingreso o disminución de los egresos.

¹⁸ Se sugiere una proyección mínima de 5 años, que puede ser superior según el tipo de proyecto.

El cálculo de la inversión inicial debe contemplar la totalidad de los egresos necesarios para arrancar el emprendimiento, además de las instalaciones y equipos necesarios, el capital de trabajo para cubrir los egresos (hasta que comience el ingreso por las ventas). Estos egresos pueden ser materias primas, insumos, mano de obra, inscripciones y habilitaciones, servicios, publicidad, entre otros.

En segundo lugar, tenemos que estimar los ingresos para los diferentes períodos y para ello es necesario estimar en forma realista los volúmenes proyectados de venta y el precio. En el flujo de fondos se debe volcar ese ingreso en el momento que se produce (si la venta es a 60 días, el ingreso se reflejará más tarde) y también los egresos que tienen un componente fijo (estructura) y otro variable, en función de las unidades producidas y nuevamente deben consignarse en el momento en que efectivamente se pagan. Todas estas proyecciones se vuelcan en una planilla de cálculo que permite visualizar los momentos de liquidez y los baches financieros que deben cubrirse.

Sobre el flujo proyectado de fondos, pueden estimarse indicadores financieros del proyecto tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

Estos indicadores, tienen utilidad para medir la razonabilidad de la inversión y si se generan excedentes a través del proyecto. Un VAN negativo implica que dados los costos e ingresos considerados, al final del proyecto, los productores habrán perdido dinero y una TIR menor a la tasa de interés del mercado, significa que se obtendrían más ingresos colocando los fondos en el banco y recibiendo el interés correspondiente que ejecutando el proyecto.

Puede que la valoración de los productores determine que más allá de estos indicadores, ellos quieren asumir la ejecución del proyecto por otras razones. El análisis financiero es útil para contar con decisiones tomadas con mayor información.

Es claro que lo reseñado no es suficiente para calcular el VAN y la TIR de un proyecto, lo que buscamos es señalar su existencia y utilidad.

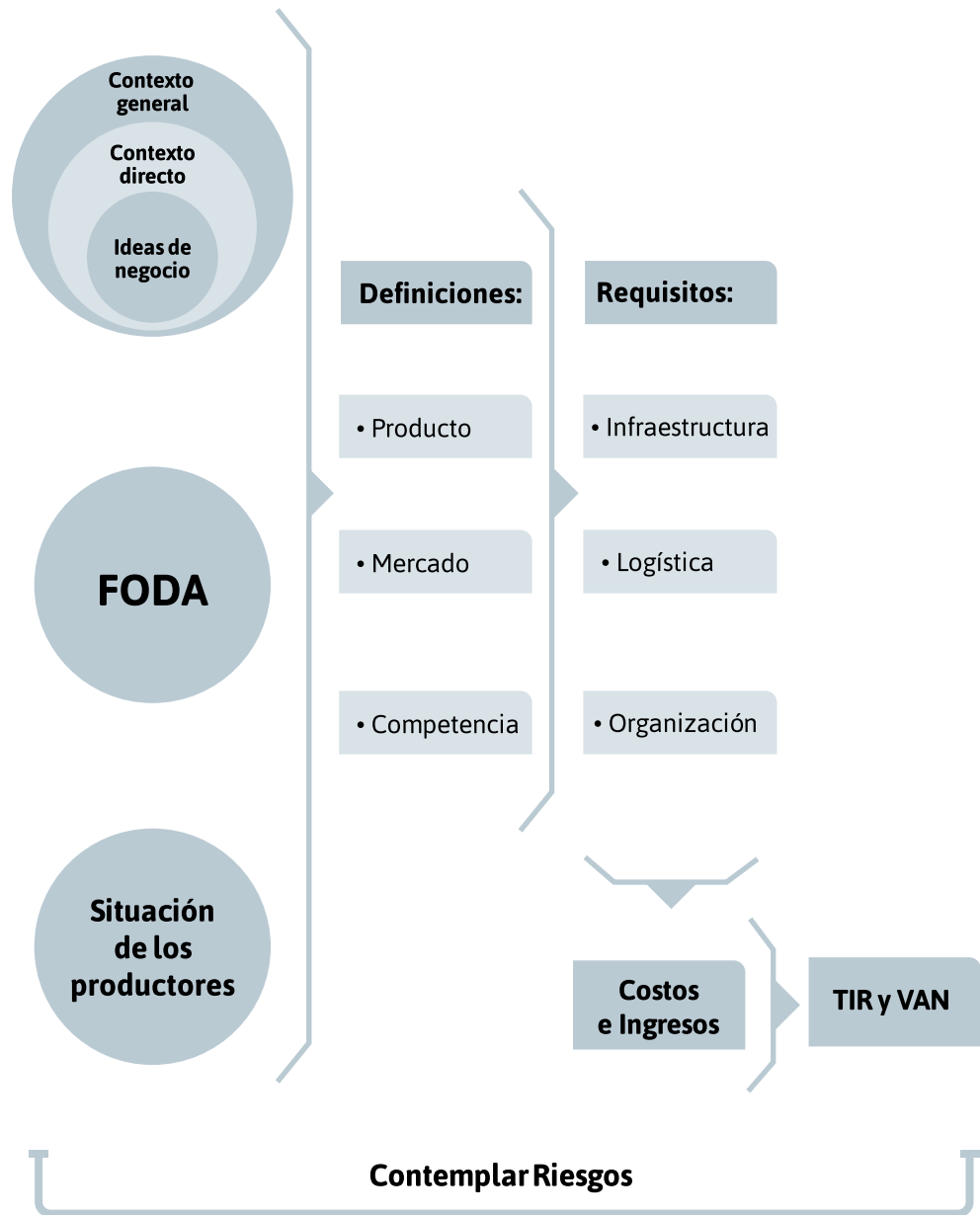
A los fines de profundizar sobre estas y otras herramientas de evaluación financiera como los análisis de sensibilidad, análisis costo-beneficio, se puede consultar las fuentes citadas en la bibliografía. En el recuadro adjunto se identifican algunas herramientas pedagógicas disponibles *on line*.

A modo de síntesis, el siguiente gráfico resume los principales aspectos presentados a lo largo del análisis de factibilidad propuesto, recordando que cada uno puede hacerse más exhaustivo según las necesidades particulares del grupo asociativo, así como también incorporarse otros aspectos.

El VAN es la suma actualizada al presente de todos los *ingresos, costos e inversiones* del proyecto, es decir cuánto excedente o riqueza va a generar.

La actualización es calcular cuánto valen hoy esos ingresos netos futuros (porque “un peso hoy no vale lo mismo que un peso mañana”) y para ello se utiliza una *tasa de descuento*. La tasa de descuento más apropiada debe reflejar el costo de oportunidad de invertir en otra opción (es común utilizar la tasa pagada por los bancos por depósitos a plazo fijo). Si el flujo de fondos, descontado a esa tasa, arroja un VAN positivo, el proyecto genera más riqueza o da más ganancia que la alternativa de invertir los fondos en otra forma. Si el VAN es positivo, desde un punto de vista financiero, debe realizarse el proyecto.

La TIR es la tasa de descuento que, aplicada al flujo de fondos arroja un VAN igual a 0. Otorga una medida de la rentabilidad del proyecto. El cálculo de la TIR tiene dos utilidades principales: a) indica la tasa máxima de interés que podría pagar el proyecto si se efectúa con crédito (si la tasa de interés es superior a la TIR, el proyecto no puede ser financiado por esa línea) y b) permite comparar el proyecto con otras inversiones posibles (con la tasa de interés que se obtendría por un depósito bancario, por ejemplo). Si la TIR es mayor que la tasa de una colocación alternativa, asumiendo que ambos proyectos conllevan los mismos riesgos, entonces debe destinarse los fondos al proyecto. No obstante, el cálculo de la TIR presenta algunos inconvenientes por lo que se sugiere el uso del VAN como criterio de análisis y luego complementarlo con el cálculo de la TIR.



Para ampliar sobre TIR y VAN:

Explicación conceptual y ejemplo de cálculo de TIR y VAN, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=3RHWmfD7dkI>

Para introducir valores online y obtener TIR y VAN, disponible en: <http://www.vantir.com/>

Ejemplo de cálculo de TIR y VAN utilizando Excel, disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=5_ordzlxvls

Queremos terminar este apartado con una pregunta muy simple que no se enfoca en el qué, quién o cuando, sino en el cómo. Tiene que ver con preguntar siempre: ¿Cómo te parece que se puede hacer eso?

Esta interrogación está orientada al análisis de la potencial implementación del proyecto y es válida en cualquier etapa. Es una buena pregunta para construir imágenes compartidas sobre cómo vamos a materializar el proyecto en sus distintos pasos.



Para ampliar sobre análisis económico

“Grupos productores de leche Manual didáctico una guía práctica de apoyo a los grupos productores de leche” de Jurjen Draaijer.

“Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural” de Horacio Roura y Horacio Cepeda.

“Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales” de Jaime Harris y Pablo Buló.

El monitoreo de procesos asociativos desde los efectos

A la hora de monitorear los proyectos asociativos, sobre todo pensando en el “asociativismo como medio para y no un fin en sí mismo”, es indispensable que orientemos nuestras miradas en los efectos, es decir en los cambios generados por el hecho de haberse organizado.

Generalmente todos, y por lo tanto, los productores de la pequeña agricultura familiar también, nos asociamos porque encontramos un valor agregado en hacer algo juntos, alcanzamos resultados que individualmente no podríamos. Por tal motivo, es importante empezar a hacer visible qué cambios exactamente se están generando a través del tiempo y el esfuerzo que se invierte en reuniones y en asociarse.

Por consiguiente, lo importante en la evaluación de un proceso asociativo es:

¿Qué cambios o efectos, tanto buscados como no buscados y, tanto positivos como negativos se lograron con el grupo asociativo? Y además: ¿cuán atribuible a nuestras acciones son estos cambios?

Pueden ser, por ejemplo: más y mejor acceso a mercados, mejor comprensión de procesos, más medios para poder comercializar, entre otros.

Evaluar los resultados y no sólo contar las actividades tales como: cantidad de reuniones que se organizaron, cantidad de capacitaciones, entre otras, es la mirada que necesitamos durante todo el proceso, fundamentalmente desde el momento mismo que empezamos a diseñar un proyecto o una acción de asociativismo.

Debemos poner foco en ¿qué queremos lograr? y ¿por qué asociarnos es el medio para lograrlo? De esta forma encontramos sentido a juntarnos y mantenernos juntos.

En resumen, ¿qué entendemos cuando hablamos del monitoreo de los “efectos” en el asociativismo?

Llamamos “efectos” a los cambios generados por una acción que realizamos. Puede tratarse de cambios intencionales o no, esperados o imprevistos, positivos o negativos. Los efectos son resultados de la interacción social, por lo tanto, se generan desde el primer momento, cuando se inician las actividades.

Debe ser posible atribuir estos efectos a las acciones de asociativismo. Miremos entonces no solamente lo que se ha hecho, sino lo que se generó después y a través de lo hecho.

Hay diversas maneras de monitorear o evaluar procesos asociativos y sus cambios generados. Lo importante es que debe ser un proceso grupal, participativo y que los mismos miembros de la asociación se deben poner de acuerdo sobre:

- ¿Cuál es el objetivo del monitoreo?
- ¿Cuáles serían los focos, temas de interés que quieren mirar con más detalle?
- ¿Qué indicadores necesitan para medirlos?
- ¿Cómo van a desarrollar estos indicadores?
- ¿Cómo van a medir los indicadores? ¿Cada cuánto?
¿Cómo se relevan los datos? ¿Quiénes forman parte?
- ¿Qué hacen con los resultados del monitoreo? ¿Y cómo retroalimentan su proceso para llegar aún a mejores resultados / efectos?

A partir de llegar a un acuerdo sobre estos aspectos y una vez realizado el proceso de evaluación de los efectos, el grupo asociativo podrá revisar su planificación, con capacidad autocrítica, y generar así los cambios necesarios para el logro de los objetivos que se plantearon como organización.



Para ampliar sobre orientación hacia los efectos

“Infografía: Sistemas de Monitoreo y Evaluación Orientados a Resultados” de Raúl Rodríguez, disponible en: <http://goo.gl/bQPSah>

“Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de Resultados. Manual para los administradores de programas” del PNUD, Disponible en: <http://preval.org/files/00451.pdf>

“Orientación a efectos e impactos en los Proyectos y Programas de Welthungerhilfe. Parte I: Tránsito y Definiciones” de Nathalie Demel, Markus Fiebiger y otros, disponible en: <http://goo.gl/Zg7hMU>

“Orientación a efectos e impactos en los Proyectos y Programas de Welthungerhilfe. Parte II: Orientación a efectos e impactos – Paso a paso” de Nathalie Demel, Markus Fiebiger y otros, disponible en: <http://goo.gl/qEYb2i>

“El concepto de “efecto” en el trabajo de desarrollo. Cómo lo entiende MISEREOR” de MISEREOR, disponible en: <http://goo.gl/o6vvbY>

“Guía De Monitoreo De Impacto” de Marina Bauerochse Barbosa, disponible en: <http://goo.gl/WFwWgO>



A MODO DE CIERRE...

El recorrido propuesto en esta guía está llegando a su fin. Muchos temas quedaron pendientes, pero como sabemos, no es posible abarcarlos todos en un único material.

Como ya lo hemos mencionado a lo largo de esta guía, nuestra propuesta es reflexionar y brindar algunas claves que nos ayuden en la facilitación de los procesos asociativos en la agricultura familiar y permitan mejorar las capacidades asociativas de los productores de la agricultura familiar.

En este sentido, nos parece interesante finalizar este material mencionando algunas cuestiones que son transversales a nuestra tarea como facilitadores y cuyo abordaje nos puede ayudar a ampliar la mirada sobre la facilitación y las personas con las que construimos procesos de desarrollo en el territorio.

Entre ellas, podemos mencionar cuestiones relativas a la comunicación, a la inclusión del enfoque de género, a la juventud, al cuidado del ambiente y a la diversidad cultural.

¿Por qué estas y no otras? Seguramente no son las únicas cuestiones a tener en cuenta, pero las hemos tomado ya que la mayoría fueron priorizadas por los participantes de los talleres que realizamos en mayo y agosto de 2014, y otras fueron consideradas por diferentes organismos vinculados con el fortalecimiento de la agricultura familiar (FAO, IICA, institutos de desarrollo rural, gobiernos, etc.) como claves para lograr más efectos en relación al mejoramiento de la calidad de vida de este sector de la población rural.

Aquí les ofrecemos algunas claves para pensar cada una:

COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí e intentan influirse mutuamente. Es una parte sustancial de la vida de toda institución, ya que permite la interacción entre todas sus partes. Los vínculos que una organización mantenga con los miembros que la componen o con otras instituciones dependerán de los distintos modos de comunicación que utilice.

Muchas veces se asocia “comunicación” a “difusión”, entonces se visualiza como una actividad que se realiza al final de todo proceso. Sin embargo, es mucho más que ello: la comunicación involucra todas las formas de producción de sentido entre los miembros de la asociación (comunicación interna), y entre ellos y el mundo circundante (organismos de gobierno, organizaciones, comunidad). Por ello, decimos que la comunicación recorre transversalmente todas las etapas, por lo cual es necesario que sea una actividad planificada e implementada en todas las etapas del proceso de facilitación.

Los participantes que hicieron sus aportes para construir este material sostuvieron que la comunicación debe ser estratégica e intrínseca al proceso de facilitación. Asimismo esta posición se refuerza desde el enfoque de la *comunicación para el desarrollo* (FAO, 2011). Este tipo de comunicación “da prioridad a los sistemas y procesos de comunicación que permiten a las personas deliberar y expresar su opinión sobre asuntos importantes de su propio bienestar. Su papel en los procesos de empoderamiento le distingue de otras formas de comunicación tradicionales (...)” (FAO, 2011:7).

Por último, cuando pensemos las estrategias comunicacionales de la organización no dejemos de tener en cuenta cuales son los medios más pertinentes para comunicarnos: a veces ciertas cuestiones pueden tratarse de manera informal, otras requieren espacios formales. A veces cierta información puede circular de forma escrita, otras veces necesitaremos realizar reuniones en las cuales podamos intercambiar información.

Lo importante es no perder de vista qué queremos comunicar, y a quién. Y en función de ello seleccionar los medios más pertinentes.



Para ampliar sobre comunicación para el desarrollo:

“Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las naciones unidas” de PNUD, disponible en: <http://goo.gl/9b5uFi>

ENFOQUE DE GÉNERO

La incorporación del *enfoque de género* en este tipo de procesos resulta esencial para lograr equidad e inclusión social. Algunos estudios (FAO, 2011) indican que el alcance de los programas de desarrollo no es equitativo en cuanto a la cantidad de mujeres y hombres a los que incluye. Es necesario observar que esta diferencia no es una realidad intencional necesariamente, sino que es el resultado de la construcción socio-histórica del género en la que se determina que las mujeres ocupan un rol subordinado en las actividades productivas rurales.

Algunas de las diferencias que existen entre el varón y la mujer, son:

- **El rol en el ámbito público y privado** - Históricamente la mujer estuvo vinculada a la esfera doméstica (el hogar, la familia, entre otros), lo que restringió su participación del ámbito público (participación en jornadas, eventos de capacitación, proyectos, entre otros). El varón y la mujer cumplen roles *socialmente asignados*. Si queremos generar cambios es importante comprender que estos roles no son inherentes a la condición biológica de las personas.
- **La posición en la división genérica del trabajo**- Esto significa que los roles asignados socio- históricamente a varones y mujeres dividen las tareas que son supuestamente de las mujeres (cuidado de los hijos, preparar las comidas, entre otros) y las que se asocian al varón (tareas fuera del hogar). Esta división del trabajo está construida socialmente. Tomar conciencia sobre esta situación es el primer paso para modificar conductas en relación a qué roles deben asumir las mujeres y los varones en un proceso asociativo.
- **La relación al acceso y control de los recursos y beneficios**- Este punto es fundamental analizarlo a la luz de los dos anteriores. Reconociendo la desigualdad en la construcción socio-histórica, se hace visible que generalmente las mujeres y varones no presentan igualdad en cuanto a la distribución de los recursos productivos y económicos dentro de la estructura familia-explotación.

¿Por qué abordamos esta cuestión aquí? Porque todos estamos de acuerdo con que la incorporación del enfoque de género resulta esencial para lograr una mayor equidad e inclusión social. Pero ¡cuidado! No alcanza con incorporar mujeres a los grupos asociativos, sino que la cuestión es un poco más compleja que eso. Tal como podemos ver en los ítems planteados recientemente, hablar de equidad de género implica tener en cuenta qué roles, qué tareas, qué funciones asumen las mujeres que participan de los grupos asociativos.

Si, por ejemplo, las mujeres que integran nuestra asociación cumplen funciones más bien subordinados, alejados de la toma de decisiones, mientras que el equipo de conducción está conformado íntegramente por hombres, entonces tendríamos que revisar la manera en que estamos incluyendo a las mujeres.



Para ampliar sobre el enfoque de género:

“Guía Práctica para técnicos y técnicas rurales. El desarrollo rural desde el enfoque de género” de Fernanda Rojo y Viviana Blanco, disponible en: <http://goo.gl/YPc7Gt>

JUVENTUD

En la actualidad son muchos los desafíos que tenemos por delante para hacer de los grupos asociativos un espacio de participación ampliado y plural. Promover la incorporación y la participación de los jóvenes es uno de ellos.

La inclusión de este grupo etario contempla una dificultad adicional con la que tenemos que es la tendencia a migrar de zonas rurales a las ciudades.

No es mucho lo que podemos hacer para modificar esta situación, dado que esto es competencia de los decisores de política pública. Sin embargo, hacer un lugar a los jóvenes en las asociaciones que facilitamos puede empoderar a los jóvenes y motivar el interés de quedarse en sus comunidades.

Hacerles un lugar en las asociaciones implica no solo convocarlos sino estar dispuestos a considerar sus inquietudes, los temas que son de su interés, poder escuchar propuestas y modos de encarar las problemáticas que muchas veces pueden ser disonantes.

Los jóvenes por su parte también poseen características particulares que merecen ser abordadas con estrategias adecuadas. Posiblemente, las necesidades, objetivos, búsquedas, que posea una persona joven deban ser relevadas y trabajadas desde la facilitación de forma tal que sean incluidas en el proceso.



Para ampliar sobre juventud

“Los jóvenes rurales en Argentina. Elementos para una estrategia de desarrollo rural” de Marcela Román, disponible en: <http://goo.gl/STzxol>

CAMBIO CLIMÁTICO Y CUIDADO DEL AMBIENTE

En la facilitación de procesos asociativos con un fuerte componente productivo es necesario visualizar de qué manera puede impactar el *cambio climático* y diseñar estrategias de mitigación.

Los efectos del cambio climático son inminentes, al igual que la necesidad de desarrollar estrategias y programas de acción a corto, mediano y largo plazo para abordar este fenómeno.

Es importante tener en cuenta que, si bien el efecto del cambio climático puede ocasionar enormes pérdidas para cualquier tipo de productor, para la agricultura familiar el impacto suele ser mayor. Asimismo, los efectos de este fenómeno inciden no solo en sus actividades productivas, sino también sobre otros aspectos que hacen a la calidad de vida de las personas, por lo tanto es fundamental abordarlo como eje transversal en el proceso asociativo.

Como facilitadores, es indispensable que podamos acompañar al grupo asociativo en la búsqueda de información y asesoramiento sobre esta temática.

Ligado al eje anterior y, sobre todo, en función del mejoramiento de la calidad de vida de toda la población, tener en cuenta el cuidado del ambiente desde el primer momento de un proceso asociativo o de cualquier tipo, resulta casi ineludible.

El cuidado del ambiente es una acción indiscutida que todos debemos realizar desde las pequeñas acciones. En muchas ocasiones abordar este tipo de prácticas y propiciarlas puede generar contradicciones, dado que a veces realizar proyectos cuidando el entorno puede tener un costo financiero extra fundamentalmente en sectores vulnerables donde las necesidades son múltiples y todas prioritarias. Aunque no siempre resulte posible llevar adelante todas las prácticas de cuidado del medio ambiente que entendemos son necesarias, es fundamental que abordemos en nuestro trabajo con los agricultores familiares, y también en el propio equipo facilitador, la importancia que tiene este aspecto para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su conjunto.



Para ampliar sobre cambio climático

“Cambió el clima. Herramientas para abordar la adaptación al cambio climático desde la extensión” de IICA, disponible en: <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/12390.pdf>

Para ampliar sobre cuidado del medio ambiente

“Medio ambiente y pequeños productores. Conceptos básicos y operativos” de Claudia Natenzon y Gustavo Tito, disponible en: <http://goo.gl/GJlwZn>

DIVERSIDAD CULTURAL

En nuestro rol de facilitadores de procesos asociativos en la AF es importante considerar la diversidad cultural para que el funcionamiento del grupo sea posible. Esto implica, en primer lugar, conocer el territorio y saber qué grupos lo conforman.

Diversidad cultural implica diferencia: en el lenguaje, en las creencias religiosas, en las relaciones interpersonales, pero también en los modos de cultivo, en el vínculo con la tierra, en la dieta alimenticia, etc.

Estas cuestiones son fundamentales para el desarrollo de la agricultura familiar, y es necesario tenerlas en cuenta para adaptar nuestras estrategias a esas particularidades. Si no lo hacemos, no sólo corremos el riesgo de restringir la participación de personas que son de diferentes países, o que

pertenecen a comunidades de pueblos originarios, entre otros, sino que también podemos perder una valiosa oportunidad de recuperar saberes y prácticas de los que todos podemos aprender y enriquecernos.

La confluencia de diferentes culturas es siempre un desafío, ya que trabajar con la diversidad no es fácil. Sin embargo, sabemos que los procesos de construcción colectiva se ven fortalecidos cuando podemos poner en diálogo miradas y cosmovisiones diferentes en pos de un objetivo común.



Para ampliar sobre diversidad cultural

“Guía metodológica de Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad a partir de la experiencia del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado del Perú”, disponible en: <http://goo.gl/JHswPY>

Con estas últimas consideraciones nos despedimos.

A lo largo de la guía fuimos proponiendo algunos modos de acción y algunas pistas para facilitar el asociativismo en la agricultura familiar, esperamos que les resulten útiles en su tarea cotidiana y, a la vez, puedan inspirar otras.

Como ya hemos mencionado, en los procesos asociativos no hay recetas ni fórmulas mágicas, sino modos situados de transitar dichos procesos. En este sentido, es importante tomar los contenidos, recursos y herramientas que aquí hemos desarrollado como propuestas para pensar y hacer con otros, sin perder de vista que en los procesos de construcción colectiva, como nos enseñó nuestro querido Paulo Freire, el diálogo es siempre la herramienta más potente.

BIBLIOGRAFÍA

- Adib, R. (2010). *Guía para la formulación y gestión de planes de desarrollo rural sostenible: un abordaje participativo con enfoque territorial*. Asunción: IICA.
- Burin, D., Karl, I., & Levin, L. (2008). *Hacia una gestión participativa y eficaz*. Buenos Aires, Argentina: CICCUS.
- Elgue y Chiaradía (2007). *Formas asociativas para la Agricultura Familiar. Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas*.
- FAO (2011) *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/013/i2050s/i2050s.pdf>
- FAO. (2014). *Agricultura familiar en América Latina y El Caribe. Recomendaciones de políticas*. Santiago de Chile.
- FIDA, MERCOSUR, CLAEH. (2014). *Institucionalidad responsable para la agricultura familiar y las políticas públicas diferenciadas en el MERCOSUR. Marco de actuación de la REAF*.
- Geilfus, F. (1997). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. San Salvador: IICA/GTZ.
- Gibb, J. (1996). *Manual de dinámica de grupos*. Buenos Aires: Editorial Lumen/Hormé.
- Grundman, G., & Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito, Ecuador.
- GTZ. (2009). *Guía Metodológica de facilitación en cadenas de valor*. Peru: GTZ.
- Horacio Roura y Horacio Cepeda, (1999). *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*. CEPAL.
- INTA. (2005). *Documento base del Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Pequeña Agricultura Familiar*. Buenos Aires, Argentina.
- INTA-CIPAF. (2010). *Fondos rotatorios*. Buenos Aires.

- Jaime Harris y Pablo Buló, (2003). *Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales*. FIDA y PROMER.
- Jurjen Draaijer, (2004). *Grupos productores de leche Manual didáctico una guía práctica de apoyo a los grupos productores de leche*. FAO.
- Lattuada, M. (2014). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Estudios de caso y lecciones aprendidas en su proceso de surgimiento y consolidación*. Buenos Aires, Argentina: INTA / IICA.
- Lattuada, M. (2014). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar*. Buenos Aires, Argentina: INTA / IICA.
- Lombardo, P., & Tort, M. (1993). *Formulación de proyectos para formas asociativas*. INTA.
- Ministerio de Agricultura y Riego, A. d. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima.
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (1997). *La participación comunitaria. Manual del capacitador*. Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación. (2004). *Programa Nacional de mediación escolar. Marco general*.
- Pichón Riviere, E. (1977) *El proceso grupal*. Editorial Nueva Visión.
- Riviere, P. (1975). *Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: Galerna.
- Roffman, A. (2001). *Las herramientas conceptuales y metodológicas de la planificación estratégica. Material del curso de posgrado "Desarrollo Local en áreas metropolitanas"* . Buenos Aires: UNGS.
- Sánchez, E. (2000). *Todos con la Esperanza. La continuidad de la Participación Comunitaria*. Caracas. CEP-FHE.
- Shugurensky, D. (1989). *Introducción al mundo de la promoción social* . Michoacán, México: UNESCO/OREALC, CREFAL .



Ministerio de Agroindustria
Presidencia de la Nación

