

2



FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

FACILITACIÓN DE PROCESOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



2

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

FACILITACIÓN DE PROCESOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



2. FACILITACIÓN DE PROCESOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 2: Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo 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 el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

Diseño de contenidos

Ana Inés Heras, David Burin

Corrección de estilo

Liliana D'Attoma

Diagramado

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Diseño de portada

Mariela Vilarin

Ilustraciones

Gustavo Damiani

Fotos

Fundación Nueva Gestión, Depositphotos

Manual 2: facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018.

40 p.; 21,6 cm X 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 2)

ISBN: 978-92-9248-765-2

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Grupos con intereses específicos I. IICA II. Título

AGRIS
C30

DEWEY
371.3

Índice

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Presentación..... | 1 | 2.3. Escucha activa | 23 |
| Módulo 1. | | 2.4. Enfoques y técnicas para resolver conflictos en las organizaciones | 24 |
| Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo | 3 | Resumen | 27 |
| 1.1. Etapas y procesos asociativos a lo largo del tiempo | 4 | Referencias bibliográficas | 28 |
| 1.2. Los criterios de consolidación pueden variar | 6 | Anexo 1. | |
| 1.3. La medida del éxito y los tiempos | 8 | Actividades de autoformación para el equipo facilitador | 33 |
| 1.4. Cómo facilitar procesos asociativos | 9 | Serie de actividades sobre escucha activa | 36 |
| 1.5. Características y conocimientos necesarios en el equipo facilitador | 11 | Anexo 2. | |
| 1.6. Roles del equipo facilitador | 14 | Actividad para aplicar con las organizaciones..... | 39 |
| 1.7. La facilitación no es un proceso lineal..... | 14 | | |
| 1.8. Los contextos institucionales de los técnicos facilitadores..... | 15 | | |
| 1.9. La organización de productores y el equipo de facilitadores: un espejo donde mirarse entre iguales.. | 16 | | |
| Módulo 2. | | | |
| Resolución de conflictos..... | 18 | | |
| 2.1. Dos roles diferentes del equipo facilitador | 19 | | |
| 2.2. El contrato con el grupo asociativo y el análisis de la implicación | 21 | | |

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas); el cual tiene por objetivo mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas, y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan principalmente en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que le permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: el fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, gestión empresarial táctica y la gestión

asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por nueve manuales, organizados de la siguiente manera:

| EJE TEMÁTICO | MANUAL |
|--|---|
| Introducción | #1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa |
| Fortalecimiento empresarial y asociativo | #2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo |
| Gestión empresarial estratégica | #3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia |
| Gestión empresarial táctica y operativa | #5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa |
| Gestión asociativa | #7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio organizacional y desarrollo de servicios |

Se espera con este Programa contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y para aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde el punto de vista económico, social y cultural.

Se estima también que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida, (sociales, económico-productivas, ambientales, de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades de cada uno.

Este segundo manual presenta el tema del rol de **Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo** y consta de dos módulos y catorce unidades didácticas que proponen definiciones sobre el proceso evolutivo de los grupos asociativos, los roles que deben cumplir los facilitadores y las complejas capacidades, actitudes y habilidades que deben tener en consecuencia. A partir de esa complejidad, se promueve el trabajo interdisciplinario e interinstitucional para conformar equipos de facilitación. Asimismo, propone técnicas de escucha activa y métodos para diagnosticar el estado en que se encuentran los grupos asociativos con los que se va a trabajar en los aspectos de la gestión asociativa y empresarial.

En estas unidades se proveen conceptos, procedimientos y herramientas útiles para el propio aprendizaje de los técnicos facilitadores y, a su vez, para apoyar el trabajo formativo que estos realizan con pequeñas y medianas organizaciones de productores. Es así que este manual incluye dos anexos diferenciados, uno para cada uno de estos tipos de actividades.

Módulo 1

Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo

En este apartado, en primer lugar se explicará un marco conceptual acerca de los procesos de evolución de las organizaciones asociativas integradas por productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, de modo tal que, en su rol de asistencia técnica hacia los productores, usted pueda comprender los procesos que suelen tener lugar en estas organizaciones, las tendencias que parecen repetirse, e identificar de esta forma si los productores que acompaña se encuentran en una u otra de las etapas identificadas. También es necesario prestar atención acerca de que no todas las organizaciones de productores pasan por los mismos tipos de procesos. Y luego, que ciertas organizaciones pueden desarrollar todas las etapas y otras pueden desarrollar solamente algunas.

A partir de estas cuestiones que se presentan en las secciones 1, 2 y 3, en las secciones que siguen se incluyen una serie de reflexiones que le permitirán identificar, en su contexto específico, con qué situaciones puede encontrarse o se encuentra, de hecho, y cómo abordarlas en su rol facilitador. Se mostrará, además, qué conocimientos y aptitudes sería bueno que pudiera tener en cuenta en su rol, así como de qué modo asociarse o vincularse con otros profesionales para brindar una asistencia técnica y/o un proceso de formación para los productores que permita integrar distintas áreas del conocimiento.

Para aquellas situaciones donde se deben formar o capacitar integrantes de las organizaciones en nuevas competencias para que puedan incorporar herramientas de gestión estratégica u operativa, se sugiere leer los manuales 3 a 6 de esta serie. Tam-

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este módulo el facilitador será capaz de:

- ▶ Entender las etapas que suele atravesar un proceso asociativo en el tiempo.
- ▶ Comprender que este proceso no es lineal y que es necesario adaptar sus expectativas y sus modos de pensar acerca de qué es exitoso y en qué tiempo se deberían lograr ciertas metas, a las expectativas y tiempos del grupo y a la realidad local.
- ▶ Conocer un listado de características y conocimientos necesarios en el equipo técnico para poder facilitar procesos asociativos, de modo de poder discernir cuáles no se tienen y, de ese modo, identificar e incluir profesionales de otras disciplinas que complementen las propias capacidades.
- ▶ Analizar los contextos institucionales de los técnicos facilitadores y pensar la relación con las organizaciones que acompaña en paridad, donde el proceso de fortalecimiento es mutuo, tanto de la organización de productores como del equipo de facilitadores.

bién se sugiere leer el manual 1 donde se incluye la descripción de la metodología de enseñanza-aprendizaje que se toma como referencia al desarrollar estos manuales.

1.1. Etapas y procesos asociativos a lo largo del tiempo

De acuerdo con un estudio de Lattuada (2015)¹, existen distintos estadios de desarrollo por los que pasa una asociación económica, que se definen según la valoración de algunos criterios. A partir de ellos se determina que el grupo asociativo está más o menos consolidado. Según este planteo, parece deseable que una asociación avance hacia la derecha del cuadro (ver Recuadro 1).

| CRITERIO/ ESTADIO | INICIAL | INTERMEDIO | AVANZADO | CONSOLIDADO |
|--|---|---|--|---|
| Claridad del objetivo | Grupo recién organizado | Demuestran interés en la asociación | Definen productos y alternativas de mercado. Se interesan en legalizarse o adoptar forma jurídica simple, no acorde a su actividad central | Grupo que ha consolidado sus actividades y está formalizado jurídicamente de acuerdo a su actividad principal |
| Peso de los precursores | Familia, amistad, vecindad, etnicidad, necesidad personal | Los precursores pasan a segundo plano. Priman las necesidades personales | Prima el interés grupal. Hay objetivos en común | Proyecto común. Relaciones jurídico/contractuales (estatuto, reglamento) |
| Conducción | Liderazgo externo | Liderazgo interno | Liderazgo colegiado | Estructura formal jerárquica con división de roles |
| Funcionamiento | Sólo 1 o 2 miembros realizan todas las acciones | Al menos la comisión directiva funciona regularmente | La comisión directiva funciona, pero el resto no | Todo el grupo funciona en forma activa y coordinada |
| Participación, experiencia y cobertura | El grupo no se ha activado. Menos del 10% participa. Actividad ocasional | Mayor motivación en la organización. Participa del 10 al 20%. Actividad frecuente | Mayor compromiso, proyecto común. Participa del 20 al 50%. Actividad permanente | La organización se extiende a todos los productores de la misma actividad. Participa del 50 al 100%. Actividad permanente |
| Toma de decisiones | No se considera necesario que haya un acuerdo grupal en las decisiones, se toman en forma individual. | Decisiones consultadas a técnicos con proposición de alternativas | El grupo toma sus decisiones, aunque requiere asesoramiento a técnicos | Decisiones tomadas en base a sus propias alternativas, experiencias y capacidades |
| Capacidad administrativa | Falta un sistema de control | Aplican controles administrativos | Aplican registros con acompañamiento externo | Aplican normas, procedimientos y registros en forma periódica y correcta |
| Capacidad de negociación | No negocian, falta capacidad para hacerlo | Desarrollan habilidades y requieren al técnico para negociar | Negociaciones en base a costos de producción y a sistemas de información asesorados por técnicos | Negociaciones en forma directa en base a costos e información son manejadas de forma autónoma |
| Alcance de su actividad económica | Local | Local y ocasionalmente regional | Local, regional, nacional y ocasionalmente internacional | Local, regional, nacional y ocasionalmente internacional |

| CRITERIO/ ESTADIO | INICIAL | INTERMEDIO | AVANZADO | CONSOLIDADO |
|-----------------------------------|--|--|--|--|
| Participación en Alianzas y Redes | Sólo con el programa o agencia promotora | Con el programa o agencia promotora / con algunos grupos en forma horizontal o integrantes aislados con externos | Verticales y horizontales a partir de las gestiones de programas, agencias y ONG | Verticales y horizontales gestionadas en forma autónoma con ocasional consulta a programas, agencias y ONG |

Recuadro 1. Asociaciones económicas de la Agricultura Familiar. Estadios de desarrollo y criterios de consolidación. Fuente: Lattuada, M. (2015). p. 66.

Sin embargo, es necesario precisar algunas cuestiones. La primera es que estos cambios surgen en los grupos a lo largo del tiempo. De esta manera, es posible identificar que un grupo está en un momento o etapa de su desarrollo, pero el mismo grupo, a lo largo del tiempo, y según puedan interactuar los integrantes del grupo entre ellos con el entorno, podrá desarrollar otras características. En su rol de facilitador es conveniente tener en cuenta que los procesos de cambio se pueden desarrollar de diferentes maneras y con distintas velocidades.



Grupo recién organizado (izq.)

Grupo consolidado (der.)

¹ Lattuada (2015) tomó como referencia el trabajo realizado por el Proyecto de Desarrollo Agrícola para Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula (PROZACHI) en el nordeste de Guatemala para realizar un análisis de 104 experiencias asociativas de Argentina. Luego profundizó con 22 entrevistas para ampliar y reformular la propuesta del PROZACHI generando la matriz que se presenta en el Recuadro 1.

Otro material que permite mirar el desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo es el manual “Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa” (Amézaga et al., 2016, p. 6). Allí se enumeran los desafíos a lograr con respecto a la estructura organizacional y la cohesión interna del siguiente modo:

Que las organizaciones:

- ▶ Logren consolidar la confianza de los productores y su compromiso para con las metas que se trace la organización.
- ▶ Crezcan institucionalmente, por ejemplo, elaborando un reglamento que establezca las funciones de los asociados, las responsabilidades, el aporte que deben hacer, la libertad de adhesión, etcétera.
- ▶ Elijan la forma jurídica que les represente los menores costos tributarios, de conformidad con la legislación del país, y cuya modalidad de gestión esté al alcance de las capacidades de sus integrantes.
- ▶ Desarrollen capacidades de planificación de corto, mediano y largo plazo.
- ▶ Potencien el surgimiento de líderes agroempresariales, comprometidos, responsables y visionarios.
- ▶ Logren consolidarse agroempresarialmente, al realizar una buena gestión económica.

De manera más detallada, en la actividad 3 del anexo 2, en el manual 9, encontrará una larga lista de criterios para evaluar distintas dimensiones de los aspectos socio-organizacionales.

1.2. Los criterios de consolidación pueden variar

Al introducir en la sección anterior dos modos de identificar los estadios de las organizaciones (el de Lattuada y el de Amézaga) se ha intentado, en primer lugar, alertarlo acerca de que existen distintas maneras de observar y comprender el proceso asociativo. Pero, además, también es preciso advertirle acerca de la posibilidad de que los productores de diferentes lugares o asociaciones sostengan criterios distintos para evaluar su propia actuación, tanto en lo que respecta a sus logros como productores, como en lo relativo a los procesos asociativos.

Como ejemplos de lo anterior: para algunos será más importante generar y conservar fuentes de trabajo; pero para otros puede ser más importante desarrollar actividades culturales y sociales, y busquen asociarse para eso. O, tal vez, para otros productores lo fundamental sea el hecho mismo de construir una asociación, ya que el proceso de generar una nueva institución les permita fortalecer su presencia en el territorio o su autoidentificación como productores en un medio donde, tal vez, deban competir con otros tipos de sectores. O bien, por último, algunos productores pueden desear asociarse porque, en su experiencia, trabajar con otros les ha permitido educarse, aprender o conocer cuestiones que, de otro modo, no conocerían.

Tome nota...



De esta manera, su papel como facilitador es complejo ya que deberá tener elementos para comprender, en primer lugar, qué expectativas, posibilidades, recursos y necesidades desean enfocar los agricultores.

En cualquier caso, debe estar atento como facilitador a buscar comprender los modos locales de funcionar, la historia de los grupos, los deseos o metas que los productores y los grupos que conforman parecen plantearse.

Al analizar los indicadores que proponen estos autores podría parecer que algunas formas asociativas son menos “evolucionadas” que otras... pero, tal vez, se ajusten mejor a sus objetivos, lo que es diferente. Por ejemplo, para algunas organizaciones la participación igualitaria y la democracia directa son un objetivo en sí mismo. En estos casos se trata de evitar las jerarquías y las burocracias, igual que se evita delegar de forma permanente funciones en una conducción que represente al conjunto. Al mismo tiempo, se promueve que todos los integrantes de la organización conozcan lo suficiente de todos los aspectos como para poder participar de las decisiones de manera informada. Si hay que delegar funciones en algunos integrantes, estos mandatos son revocables y rotativos. No se piensa en liderazgos individuales sino colectivos, donde cada integrante puede liderar en un tema, una función determinada. Todo esto es parte de la cultura organizacional y no quiere decir por eso que la organización no se haya consolidado.

En caso de acompañar organizaciones de este tipo, debe estar atento como facilitador a este modo de funcionar. Se sugiere respetar la idiosincrasia de quienes participan en la asociación, más allá de su propia posición ideológica o el grado de pragmatismo que tenga. Debe saber que las decisiones comerciales estarán influidas por otras cuestiones, además del rédito económico (por ejemplo, elegir como únicos canales de comercialización aquellos que están asociados con los valores que se pregonan, como redes de comercio justo o cooperativas de consumo). Además, posiblemente los referentes con quienes tenga que trabajar cambien o las decisiones se tomen en asamblea con todos los productores presentes.

Otra cuestión tiene que ver con el crecimiento: la organización puede decidir no abarcar más que el mercado local o regional con la idea de no ampliar la huella ecológica; o no producir más de una cantidad determinada, aquella que satisfaga las expectativas de los integrantes. Hay organizaciones con este tipo de enfoques que también han podido lograr una buena y eficiente gestión agroempresarial, a una escala adecuada para los mismos asociados.

Allí se brindan algunas definiciones que es oportuno resaltar:

- ▶ Los procesos asociativos no se desarrollan de manera lineal o estática, sino que son procesos en espiral, siempre están en movimiento y los retrocesos o desaciertos forman parte del camino.
- ▶ En el proceso asociativo no se van subiendo escalones o cumpliendo etapas evolutivas, sino que se transita con avances, retrocesos, aciertos y equivocaciones. Puede agregarse, también, con amesetamientos y límites puestos por los mismos productores.
- ▶ De todas formas, y luego de aclarar que no se propone que debe ser necesariamente de este modo, hay organizaciones que tienen un crecimiento progresivo y planificado: inician como una organización informal, pasan a ser una asociación con

Para aprender más

Abc+

Un antecedente importante de este material es el manual *Nos juntamos*, ya producido por el IICA y el INTA, disponible en:
<http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=33601>

pocos productores y luego se convierten en cooperativa con servicios consolidados. La realidad también incluye este tipo de experiencias.

1.3. La medida del éxito y los tiempos

Cuestiones a tener en cuenta por el equipo facilitador

¿Quién define la medida del éxito?

Siempre deben definirla los productores. Nunca debe definirla el facilitador, aunque sí puede mostrar alternativas, ampliando el horizonte de posibilidades. O bien, si como facilitador los productores lo consultan, su rol puede ser el de acompañar la toma de decisiones y proponer modos de coevaluar los criterios de éxito.

De acuerdo a experiencias consultadas (por ejemplo, puede verse en la sección 1.2 del manual 7 la experiencia de los productores de papa en Tucumán, Argentina), los procesos de consolidación de una organización pueden llevar diez o veinte años.

El tiempo puede variar en función de las posibilidades de los productores y las condiciones del contexto. Una crisis económica puede tanto llevar al fracaso de la organización como ser un catalizador para saltar de etapa, al ver los productores a la organización como única herramienta para sobrevivir.

Tome nota...



Posiblemente, los productores prefieran primero consolidar la asociación para desarrollar en conjunto actividades que ya conocen (proveerse de insumos, colaborar en las tareas culturales en los distintos predios, quizás compartir equipamiento, negociar juntos el riego frente al consorcio local o producir en conjunto algún insumo como semillas o abonos) y, recién una vez consolidado el grupo y la organización, pensar en avanzar hacia una actividad novedosa como es la comercialización conjunta.

La idea de generar asociaciones suele iniciarse desde los técnicos, al pensar en el objetivo de permitir la comercialización conjunta. Sin embargo, para los productores esto implica un doble desafío porque tienen que aprender dos tipos de prácticas novedosas para ellos: por un lado lo que implica armar la asociación, aprender el modo de gestionar colectivamente, entender los procedimientos formales y conocerse y llevarse bien como socios, y, por otro lado, los aspectos relativos a la comercialización y la venta en mayor escala (o también la agroindustrialización y el empaque). Como puede verse en la presentación del caso de la APPMT en la sección 1.2 del manual 7.



¿Coinciden los objetivos?

Por lo tanto,

- ▶ se deben respetar los tiempos y criterios del grupo sin forzar etapas ni procesos, y
- ▶ el rol del facilitador no es estático, sino que va cambiando en consonancia con los diferentes momentos por los que va transitando el grupo al que se acompaña.

Existen algunas herramientas para acompañar los procesos asociativos. Algunas de ellas se presentarán en los manuales 7, 8 y 9 de la serie: son actividades, técnicas de reflexión que permiten ir delineando modos de actuar junto a los productores y las asociaciones que ellos conforman, en algunos casos a partir de información específica (por ejemplo, sobre formas asociativas). Esos modos de actuar van perfilando uno de los roles que asume el facilitador: el de ayudar a analizar los contextos y las estrategias posibles a encarar.

Sin embargo, existen otras cuestiones que también deberían formar parte de la reflexión, del pensamiento y de los intercambios en los grupos, como las emociones, los afectos, la imaginación y la capacidad de interpretar aspectos de la realidad que no se presentan claros o tan accesibles; en este manual se brindarán algunas herramientas para trabajar con ellos.

1.4. Cómo facilitar procesos asociativos

Una primera definición podría ser: es la mejora del desempeño de la organización, a partir de fortalecer la participación y el sentido de pertenencia de los socios.

También, desde la perspectiva del análisis institucional, es posible decir que es la capacidad grupal de profundizar el grado de implicación de los asociados para construir un poder colectivo que se base en acuerdos democráticos.

En esta sección del apartado 1.4. se hará referencia al facilitador en singular, tanto para aquellos casos en que trabaje solo o acompañado por otros.

Las funciones del facilitador pueden agruparse en cinco tipos²:

| FUNCIÓN DEL FACILITADOR | DETALLE |
|--|---|
| Ayudar a desarrollar la visión y definir objetivos e intereses comunes, animar, coordinar, acompañar y realizar el seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Animar y apoyar a las personas para aprender y emprender juntas. ▶ Facilitar el diálogo entre los participantes, orientando la identificación colectiva de intereses comunes, arbitrando eventuales conflictos. ▶ Generar espacios de reflexión y debate para la acción como forma de habilitar y sostener procesos de intercambio e interacción entre los integrantes del grupo asociativo, y permitir que en ellos se expresen otros aspectos que intervienen en los procesos asociativos. ▶ Realizar una tarea continua de animación, coordinación, acompañamiento y seguimiento. ▶ Desarrollar la capacidad del grupo de anticipar y afrontar eficazmente los cambios. ▶ Inspirar y motivar al grupo hacia niveles de desarrollo y prestación siempre mayores. |



¿Qué se entiende por facilitar o fortalecer procesos asociativos?



Tome nota...

Facilitar el proceso asociativo implica que se debe estar atento a lo que sucede entre los productores dentro de su organización, pero también en otros espacios donde dicha asociación participa junto a otros actores de la cadena productiva.

Recuadro 2.
Funciones de los facilitadores de grupos asociativos.

| | |
|--|---|
| <p>Analizar situaciones grupales para intervenir</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analizar junto al grupo, si este está dispuesto, situaciones grupales para intervenir, ya sea para tratar de resolver conflictos, como para identificar y profundizar capacidades grupales asociativas. ▶ Proponer que se aborden los conflictos que vayan apareciendo, escuchar, mediar, facilitar la negociación y el consenso; proponer dispositivos grupales para que se puedan explicitar conflictos, temores, prejuicios o presunciones, permitiendo su tratamiento grupal; acompañar y contener, pero también resaltar los aspectos que resultan positivos (virtudes del grupo) y dar refuerzo positivo cuando hay logros y proponer eventos para festejarlos. ▶ Contribuir al desarrollo de un clima respetuoso que estimule la participación de todos; apoyar el diseño de procesos de diálogo, concertación y generación de consensos; fomentar en el grupo el apoyo mutuo frente a las dificultades y/o experiencias de frustración; ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos. ▶ Proponer ideas y explicaciones sobre las causas de los problemas que atraviesa el grupo, para que el grupo pueda discutirlos y elaborarlas, más que proponer soluciones, en todo caso acompañar al grupo al analizar alternativas de solución, por ejemplo, brindando información de otros casos similares. ▶ Promover la autonomía del grupo, de modo tal que pueda identificar las funciones que hacen falta para su buen desempeño. ▶ Analizar cómo sostener dichas funciones, dado que al principio algunas quizás tengan que desempeñarlas el técnico o el equipo facilitador, pero, sabiendo que sería importante que el mismo grupo las asuma, acordar un proceso de capacitación y transferencia de esas funciones a integrantes o colaboradores designados por el grupo. ▶ En particular, analizar el modo en que se genera y circula la información dentro del grupo y diseñar modos de democratizar los canales y las formas de acceder a ella. |
| <p>Analizar los contextos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tener en cuenta y analizar la complejidad de las múltiples dimensiones que actúan sobre la dinámica grupal al ayudar a diagnosticar la situación del grupo asociativo: lo organizacional, lo interpersonal, los vínculos con el entorno, los valores y pautas culturales que inciden en las formas de interacción (en los rituales, en las relaciones de género e intergeneracionales, y que definen relaciones de poder interna en el grupo), entre otras. ▶ Ayudar a ponerse de acuerdo frente a la toma de decisiones que afecten al grupo para que puedan escucharse distintas opiniones, analizarse, y con todo lo intercambiado, tomar la mejor decisión para el colectivo. ▶ Acompañar la realización de un mapa de actores. |
| <p>Analizar e implementar estrategias de articulación y comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ayudar a definir la estrategia de gestión participativa y ayudar a planificar objetivos, recursos, plazos, roles, metodologías, técnicas, así como sostener momentos de evaluación de lo pensado y realizado. ▶ Facilitar el diseño de estrategias de comunicación del grupo asociativo, tanto interna entre los integrantes (o entre la directiva y los productores asociados) como externa hacia la sociedad local, los medios de comunicación, los otros actores de la cadena, los agentes gubernamentales, etc. ▶ Estimular la circulación de la información y fomentar una comunicación basada en significados compartidos. ▶ Facilitar los intercambios con las personas o instituciones identificadas en el mapa de actores que se reconozcan como interesantes para articular, con el objetivo de construir redes institucionales a través de acuerdos sobre acciones conjuntas. |
| <p>Identificar y generar conocimientos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Compartir conocimientos con los participantes del grupo que provengan de su experiencia y formación profesional. ▶ Rescatar y valorar los conocimientos que tienen los productores o el grupo. ▶ Sistematizar las experiencias y socializarlas. ▶ Proponer instancias de monitoreo permanente. |

² IICA/INTA. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina, IICA. 2016. pp. 23 a 29.

1.5. Características y conocimientos necesarios en el equipo facilitador

Al enumerar las funciones del facilitador puede verse que son muchas y exigen contar con una serie de capacidades y conocimientos.

En la siguiente tabla se distinguen las funciones y los conocimientos mínimos necesarios para llevarlas adelante.

Recuadro 3.
Conocimientos mínimos necesarios según las distintas funciones del facilitador.

| FUNCIÓN DEL FACILITADOR | CONOCIMIENTOS MÍNIMOS NECESARIOS |
|--|---|
| Ayudar a desarrollar la visión y definir objetivos e intereses comunes, animar, coordinar, acompañar y realizar el seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocer herramientas de diagnóstico y mejora. ▶ Conocer un repertorio de técnicas de coordinación, animación, integración, manejo y seguimiento de grupos. ▶ Tener un conocimiento de herramientas virtuales para la comunicación con los productores que las usen. ▶ Tener un conocimiento de otras herramientas de comunicación que usen los productores. ▶ Tener una mínima capacidad para hacer registros escritos, fotográficos y de video como para llevar una documentación descriptiva de lo que lo que van haciendo los grupos con los que se trabaja. ▶ Conocer un repertorio mínimo de materiales audiovisuales, fotográficos, escritos o ubicables en la web para ponerlos a disposición de la animación, coordinación y reflexión explícita del grupo sobre su tarea cuando haga falta. |
| Analizar situaciones grupales para intervenir | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Poder tomar la distancia necesaria para reflexionar sobre su propio rol en las tareas de coordinación, animación, acompañamiento y seguimiento, ▶ Conocer algunas teorías y conceptos de la psicología de grupos y de enfoques afines para determinar cuándo y cómo es necesario que se realice una u otra acción de acompañamiento. |
| Analizar los contextos | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Saber interpretar algunos datos de contexto, de modo que se puedan entender sus relaciones posibles. ▶ Conocer y saber analizar e interpretar datos sobre los rubros en que trabajan las personas a las que se debe acompañar, de acuerdo a su especificidad (horticultura, ganadería, apicultura, vitivinicultura u otras). |
| Analizar e implementar estrategias de articulación y comunicación | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conocer los contextos donde trabajan los grupos de productores y los factores o variables que inciden en ella y conocer herramientas para buscar la información que no se posea sobre esas variables. ▶ Conocer herramientas de diagnóstico económico, productivo y comercial en los rubros en que trabajan los productores a acompañar. ▶ Tener un conocimiento mínimo sobre formas de analizar estrategias en marcha, de planificar estrategias nuevas y diseñar proyectos. |
| Identificar y generar conocimientos | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Poseer herramientas para hacer visibles, identificables y utilizables los conocimientos que puedan tener cada uno de los participantes. ▶ Sostener una perspectiva de democracia interna con respecto a la variedad de conocimientos, de forma que puedan irse identificando y, en todo caso, sumando (en vez de considerar a algunos productores como los que tienen “más conocimiento”). |

Al mirar el cuadro anterior es posible darse cuenta de que existen algunos conocimientos y experiencias que es necesario tener en el rol de facilitación. Son estas:

- ▶ capacidad de diagnóstico, observación y escucha activa;
- ▶ conocimiento sobre metodologías de intervención institucional, resolución de conflictos interpersonales y grupales, análisis y abordaje de problemas y soluciones y trabajo en equipo;
- ▶ conocimientos básicos sobre alternativas de formas legales tanto para la organización asociativa de los agricultores familiares como para la articulación de esta organización con otros actores (otras organizaciones de productores, proveedores, el Estado, organizaciones de consumidores, etc.);
- ▶ conocimientos sobre estrategias y técnicas de comunicación interna, interinstitucional y externa (difusión), y
- ▶ conocimientos y experiencias en diseñar y aplicar metodologías de monitoreo y sistematización de experiencias.

Además de los conocimientos, hay una serie de habilidades que componen el perfil:

- ▶ ser persuasivo;
- ▶ ser conciliador;
- ▶ ser buen negociador, ser ecuánime y equilibrado;
- ▶ tener visión de largo plazo;
- ▶ orientarse a las relaciones;
- ▶ ser flexible;
- ▶ saber escuchar;
- ▶ tener una amplia red de relaciones para poder consultar;
- ▶ tener independencia de criterios;
- ▶ tener motivación;
- ▶ ser proactivo;
- ▶ ser discreto y poder mantener la confidencialidad;
- ▶ orientarse al resultado, y
- ▶ poder hablar en el mismo idioma de los productores con los que colabora.



Habilidades y recursos del facilitador

Fuente: Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación, Santiago de Chile.

Es importante que analice si posee esos conocimientos o debe contar con otros profesionales que lo ayuden a complementar un **equipo de facilitación**. Es frecuente que la facilitación de procesos asociativos se realice en equipo o bien junto a otros profesionales en momentos específicos en que haga falta, como se anticipó en el capítulo de introducción.

Este equipo necesariamente será multidisciplinario, pero también, siempre que sea posible, debería ser interinstitucional (los integrantes del equipo pertenecen a instituciones diferentes).

Como se ha visto antes, para conformar este equipo interinstitucional se puede realizar un mapeo³.

Ahora, más allá de los conocimientos que posean o consigan, lo más importante es el grado de compromiso que todos los que integran el equipo facilitador tengan con los productores con los que trabajan.

A continuación se incluye el testimonio de Soledad Aráoz, una técnica que trabajó en la provincia de Tucumán, en Argentina, con el sector frutihortícola:

“Un principio inamovible, digamos, es esto de tener un compromiso real con los que estamos trabajando. Un compromiso en donde haya, digamos, no sólo las condiciones preliminares, es decir, que uno va a apoyarlos y a hacer una intervención técnica seria, sino también un compromiso de vínculo, de saber que estás al lado de un igual, y que además hacés sentir que eso es así. No es que voy, te doy lo que necesitás en el momento técnicamente, y después no aparezco. No. El compromiso es, fue, siempre lo primero en nuestra intervención. Entonces me parece que estas también son grandes diferencias con lo que suele ser la actitud de los técnicos”⁴.



³ Id, pp. 33 a 35.

⁴ Aráoz, S., 22 mayo de 2007, Metodología de los equipos de extensión que apoyaron el surgimiento de la APPMT (entrevista), San Miguel de Tucumán, Argentina, CADIF.

Tome nota...



Las inserciones en instituciones diferentes darán una amplitud de miradas precisamente hacia los modos en que funciona una organización. Es posible que la conformación de equipos de facilitación multidisciplinarios e interinstitucionales no sea ni tan simple ni tan rápida de consolidar. Constituye un horizonte, en todo caso, hacia donde es adecuado ir tendiendo.

1.6. Roles del equipo facilitador

La distribución de roles entre los integrantes del equipo facilitador dependerá de los conocimientos de cada integrante del equipo y de la relación que tenga con el grupo de productores.

Posiblemente, uno de los integrantes será quien conoce más al grupo, porque viene trabajando con él desde hace un tiempo. Al incorporarse otro integrante al equipo es posible que lo pueda ver más objetivamente.

Tome nota...



Si el equipo finalmente está integrado por dos o tres personas, es posible aprovechar esta circunstancia y acordar roles específicos para cada integrante del equipo, de forma tal que no todos hagan lo mismo, sino que cada uno preste atención a un aspecto diferente. Por ejemplo, en las reuniones con los productores del grupo uno puede prestar más atención al contenido, a las cuestiones técnicas con relación a las decisiones que se toman, y otro a la forma en que se dan las interacciones, el modo en que circula la palabra, haciendo alguna marcación o implementando alguna técnica en caso de que algunos la monopolicen y otros no puedan siquiera opinar.

Uno –el que sea más carismático o tenga más simpatía y sentido del humor– podrá tener un rol más orientado a la animación, mientras que otro puede controlar los tiempos, y un tercero cuidar los detalles técnicos (que estén los materiales y el equipamiento necesario en las reuniones, por ejemplo). Estos roles no tienen por qué ser fijos, pueden rotar entre los integrantes, aunque seguramente algunos se sentirán más cómodos con algunos roles y otros con otros.

Luego, los integrantes del equipo podrán reunirse e intercambiar perspectivas y opiniones sobre el avance del grupo, haciendo una suerte de observación cruzada entre ellos, marcando modos de intervenir que podrían mejorarse a futuro.

También podrán dividirse algunas tareas por fuera de las reuniones, por ejemplo, en caso de que acuerden que es necesario mantener conversaciones con distintos grupos para acercar posiciones en un conflicto, o sondear la opinión de distintos subgrupos en relación con alguna decisión controversial que la asociación haya tenido que tomar.

1.7. La facilitación no es un proceso lineal

Cada grupo va construyendo sus propias formas de transitar su proceso asociativo. Y como facilitadores, ya sea solos o en equipos, también irán construyendo maneras singulares de facilitar esos procesos. Son procesos difíciles de planificar, porque la misma realidad cambiante del grupo y de los facilitadores nos irá presentando desafíos y problemas de distinto orden.

Se evalúa importante realizar un análisis del sistema de asistencia técnica y formación para productores rurales, del sistema de extensión rural donde usted está inserto como técnico, y del sistema de relaciones que se establece entre usted como agente facilitador y los productores organizados.

1.8. Los contextos institucionales de los técnicos facilitadores

Para caracterizar cuestiones organizacionales que viven los agentes de extensión que trabajan en organismos públicos, se generalizarán algunos aspectos.

En primer lugar, se reconoce que entre los técnicos puede haber quienes hayan seguido una carrera en la administración pública y hayan podido integrar una planta permanente de personal, con una contratación protegida por las leyes laborales. En estos casos, es posible que la sensación de riesgo que enfrentan muchos productores día a día no les resulte familiar, si bien es posible que algo de ese tipo suceda cada vez que cambia el gobierno o el ministro de quien depende el área.

También suele ocurrir que muchos técnicos no hayan experimentado la participación en organizaciones de carácter horizontal y participativo como las que debería ayudar a fortalecer, si bien algunos pueden haber participado en organizaciones estudiantiles cuando realizaron sus estudios o en organizaciones sindicales. En este caso también es importante conocer, a partir de los testimonios de primera mano, cuáles son las cuestiones que aparecen en contextos donde lo que se propone es un modo horizontal de organizar la tarea.

Es posible que muchos agentes sí puedan haber vivido situaciones de riesgo, cambios abruptos o cuestiones asociadas a la falta de continuidad, de modo tal que en su repertorio de percepciones y sensaciones existe la vivencia de lo incierto. También puede ocurrir que muchos agentes hayan transitado situaciones de gestión horizontal. En estos casos, se recomienda primero tener identificado si esto ha ocurrido así, y de qué modos se transcurrió por esas experiencias, de forma tal que los técnicos del equipo facilitador puedan identificar estos aspectos en su propia historia como técnicos y entender de qué maneras pudieron vincularse con sus trayectorias.

Tome nota...



Para estos perfiles de técnicos, es recomendable que puedan tomarse tiempo de calidad para observar, conversar, y analizar junto a otros (productores, otros técnicos, otros profesionales) algunos aspectos vinculados a lo que cuenta como “riesgo”. Escuchar historias, modos de solucionar problemas referidos a situaciones de riesgo, o conocer de primera mano las sensaciones vinculadas a los riesgos que implica producir para vivir en ámbitos rurales, es un buen ejercicio para familiarizarse con las perspectivas que pueden asumir los productores ante algunas propuestas de innovación.

A1

Actividad 1

Análisis de experiencias propias de riesgo y gestión horizontal

Objetivo: Generar autoconciencia sobre las propias experiencias relacionadas con situaciones de riesgo y situaciones de toma de decisiones en ámbitos de gestión horizontal.

Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

1.9. La organización de productores y el equipo de facilitadores: un espejo donde mirarse entre iguales

Los marcos institucionales inciden en el trabajo individual de los técnicos, pero también en las dinámicas de los equipos interdisciplinarios que se deberían conformar:

“Muchas veces esperamos que los agricultores familiares se consoliden como grupo, pero a nosotros nos cuesta mucho trabajar en equipo... del mismo modo que en los procesos grupales es fundamental que el facilitador maneje herramientas de trabajo participativas, fundamentadas en el diálogo, etc., también el equipo facilitador debe trabajar hacia adentro con esa lógica”⁵.

Estas situaciones de contexto son fundamentales con relación a la tarea del facilitador y su relación con los grupos asociativos. En este manual se plantea la necesidad de establecer “relaciones de paridad” entre el equipo facilitador y el grupo asociativo. Pero para lograr mayor participación y transparencia, esa paridad debería llevar a que también los productores puedan entender las situaciones institucionales que atraviesan ustedes, los técnicos, y trabajar en espejo planteándose el fortalecimiento como mutuo entre las dos partes.

La propia experiencia de los autores de este manual muestra que el modo de incrementar la participación efectiva de los participantes en asociaciones rurales y urbanas es, precisamente, poner en discusión el modo en que toman las decisiones y que se definen las reglas de juego que luego el grupo debe respetar. Un espacio de reflexión deliberada periódico sobre estos mecanismos de toma de decisiones permite desnaturalizar los modos de tomar las decisiones grupales.

ESTUDIO DE CASO

1 Cambio en la forma de elección de los dirigentes en una federación de organizaciones rurales

Una federación nucleaba 22 organizaciones rurales. La conducción de la federación veía como un problema la falta de aparición de nuevos líderes en la mayor parte de las organizaciones de base. Siempre eran los mismos referentes los que representaban a sus asociaciones e integraban la conducción de la federación, y en las asociaciones de base la participación era cada vez menor. Decidieron contratar tres facilitadores para que lleven adelante un proceso de formación de dirigentes.

Al año se convocó a la asamblea anual de la federación para elegir nuevas autoridades. Esta

vez, además de los dirigentes de siempre, asistieron varios “nuevos dirigentes” que habían pasado por el proceso de formación. Al iniciar el proceso eleccionario un integrante de la comisión directiva propuso a viva voz que continuara la misma conducción que venía siendo elegida año tras año. Argumentó sobre la transparencia y eficacia, la trayectoria y honorabilidad de los dirigentes. A continuación, unos cuantos dirigentes (entre ellos, varios de los que integraban el órgano de conducción) comenzaron a aplaudir para reforzar el discurso anterior y evitar cualquier otra

⁵ IICA/INTA. Op. cit., p. 31.

propuesta. De este modo se evitaba la votación.

Uno de los “nuevos”, se paró y pidió la palabra. Planteó que en el curso para capacitar a nuevos dirigentes que había contratado la federación se había comentado que era fundamental que los procedimientos para tomar decisiones sean consensuados. Preguntó entonces a todos los presentes si el modo estipulado por la federación para elegir autoridades era el mero aplauso. Ante el silencio de la concurrencia –y las caras de enojo de los dirigentes históricos– propuso que se postulen los que quieran integrar el órgano de conducción y se anoten en una pizarra, para luego proceder

a la votación por voto secreto. Luego de la votación, la mitad de los dirigentes salió de la comisión directiva. A cambio se habían elegido a varios de los que pasaron por la formación.

El mecanismo anterior servía quizás cuando las entidades federadas eran 4 o 5, y los dirigentes que participaban de las asambleas apenas cubrían los cargos, pero, al crecer la federación, las reglas debieron cambiar para evitar el riesgo de que la participación siguiera bajando, una de cuyas causas era precisamente que la conducción no era representativa y sus integrantes eran siempre los mismos.

Esta desnaturalización del modo de administrar el poder es difícil hacerla sin acompañamiento.

A2

Análisis de normas y acuerdos explícitos e implícitos

Objetivos: Tomar conciencia del modo en que se establecen normas y acuerdos explícitos e implícitos y de las consecuencias que puede generar su cumplimiento o incumplimiento.



Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

Tome nota...



Poner de manifiesto los acuerdos, las normas y las formas de crearlas también permite que se tenga claridad sobre lo que se espera de cada uno. Además, permite a todos entender que es posible modificar esas normas si es en pos del interés grupal o si se hace necesario porque el grupo mismo vaya cambiando o porque cambiaron las circunstancias que le dieron origen.

Módulo 2

Resolución de conflictos

Este segundo módulo del manual presentará diferentes cuestiones relacionadas con la puesta en práctica en terreno del rol de facilitador de procesos asociativos y agroempresariales y permitirá pensar sobre los roles que, frecuentemente, se asumen de manera natural, sin problematizarlos.

Tanto el análisis institucional como la psicología social o la etnografía plantean la necesidad de establecer un “contrato” entre quien va a intervenir o investigar lo que ocurre en el grupo o la organización y sus participantes. Si bien la palabra contrato proviene de la práctica comercial, en este caso no implica que haya dinero en juego, sino que ambas partes son conscientes de los acuerdos que establecen y pautan el modo, los plazos, y los límites que tendrá la intervención en los aspectos vinculados a las relaciones antes de comenzar el proceso.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este módulo el facilitador será capaz de:

- ▶ Diferenciar dos roles distintos del equipo facilitador: el de construcción de conocimiento y el de facilitación de procesos asociativos.
- ▶ Tomar en cuenta que, para desarrollar este último, es necesario establecer un contrato explícito con los integrantes de la organización.
- ▶ Realizar un análisis permanente de su implicación con algunos integrantes o una parte de la organización, y poder mantener la distancia justa necesaria para mediar en conflictos, así como practicar la escucha activa.
- ▶ Conocer y aplicar enfoques y técnicas para resolver conflictos en las organizaciones y para realizar un diagnóstico del grupo asociativo.

Una vez que se establece un contrato con el grupo para habilitar la intervención de los facilitadores en cuestiones relacionadas con la dinámica grupal y vincular, se brindan ejercicios para desarrollar la escucha activa y referencias de marcos teórico-metodológicos (el análisis institucional, la psicología social o el teatro foro, entre otros) para poder abordar el trabajo con las organizaciones en estos aspectos. Esta introducción general se complementa con los manuales 7 y 8.

Por último, el módulo propone diferentes metodologías para realizar un diagnóstico acerca del estado en que se encuentra el grupo asociativo en la actualidad, cuál ha sido su historia previa y su proyección hacia el futuro.

2.1. Dos roles diferentes del equipo facilitador

Distinguir las funciones asociadas a esos roles distintos ayudará a comprender mejor qué quiere decir cada rol y cómo llevarlo adelante como equipo facilitador.

Uno de los roles es el de **generar conocimiento colectivo y ponerlo a disposición del grupo o de la organización**. Algunas de las funciones asociadas a ese rol incluyen el mapeo de actores, las fuentes de financiamiento posible, los métodos de diagnóstico sobre lo productivo o lo comercial, el análisis de posibles articulaciones con otros actores.

En este aspecto del rol es posible que el equipo facilitador y los productores aporten cada uno lo que sabe y realicen una construcción conjunta, que puede requerir finalmente de mayor información o de la consulta a un experto en algún tema, que –inclusive– puedan ser los mismos productores, ya que, por ejemplo, a veces hay productores que tienen un saber muy especializado y pueden aportarlo al grupo.

En este sentido se acuerda con el rol del facilitador definido por Rojas et al. (2009): “la facilitación es una forma de compartir y construir conocimientos en forma colectiva”.

Otro de los roles es el de **intervenir en la conformación del grupo**.

En este caso, las funciones están asociadas a observar las dinámicas de las relaciones que se establecen, sugerir momentos para trabajar sobre los aspectos vinculados a dichas relaciones e inclusive intervenir para poner de relieve aspectos que se precisa hacer visibles y trabajar. Por ejemplo, es común que se dé por “sentado” que se comparten pautas culturales y valores, pero al ponerse a trabajar en equipo o establecerse como grupo, se comienzan a ver en las acciones ciertas diferencias.

Un ejemplo concreto puede ser la relación con el tiempo y la puntualidad...

A veces, esas diferencias pueden provenir también de las diferentes características de personalidad de cada integrante (modo de hablar, sentido del humor, susceptibilidades, tamaño del ego, etc.) y pueden molestar, pero el grupo no tiene posibilidades de identificarlas o trabajarlas y se generan conflictos o bien se generan tensiones que todos evitan llevar a un conflicto... aunque el conflicto existe.





Tome nota...



En estos casos, el rol del equipo facilitador consiste en, primer término, en facilitar la palabra para identificar estas cuestiones. En el manual 8 y en su anexo 2 se incluyen algunas herramientas para habilitar espacios donde se puedan hablar estas cuestiones. En segundo término, puede consistir o bien en intervenir, o bien en buscar otros profesionales que puedan ayudarlos a intervenir sobre esa situación.

Este tipo de conocimiento es diferente al saber técnico agrónomo, económico, financiero, de fuentes de recursos o de planificación. En este otro rol, el tipo de competencias específicas que usted necesita para intervenir en las organizaciones, de modo tal que se profundicen las relaciones de poder horizontales, es otro.

Es necesario tener en cuenta, además, que las intervenciones que proponga como facilitador al grupo en dirección a una construcción colectiva grupal, horizontal y cooperativa, tendrán seguramente efectos en el propio equipo facilitador del que usted es parte.

Por ejemplo, es corriente que se genere empatía con algunos integrantes y no con otros, que se produzcan tensiones a partir de que algunos facilitadores se identifiquen con unas posiciones y otros con otras, o algunos participantes pueden hacerse amigos de un facilitador y otros de otro integrante del equipo técnico; o los toman como confesores, lo que puede llevar a que algunos se impliquen afectivamente dejando la imparcialidad de lado. En este sentido es necesario que el equipo facilitador se pregunte sobre su propia **implicación**, es decir, se debe revisar qué de lo que ocurre moviliza, sensibiliza, cuestiona o les quita objetividad a cada uno de los integrantes del equipo.

A3

Actividad 3

El listado de conflictos

Objetivos: tomar conciencia de las distintas fuentes de conflictos posibles en las relaciones vinculares de cualquier grupo humano.



Tome nota...

Si usted es ingeniero agrónomo o veterinario, debería apropiarse de herramientas que provienen de otro tipo de prácticas y perfiles profesionales (psicología, psicología grupal e institucional, socio-análisis, ciencias políticas, antropología cultural, sociolingüística). Los profesionales de esas disciplinas están más acostumbrados a prestar atención a los intercambios entre las personas, los procesos sociales, los factores culturales, y los modos en que se dan las interacciones, que operan de un modo que no obedece a leyes mecánicas o biológicas, sino que operan desde lo simbólico. Pero son estas cuestiones las que, en definitiva, permitirán consolidar al grupo o generarán facciones y divisiones.

Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

2.2. El contrato con el grupo asociativo y el análisis de la implicación

Al asumir el rol de técnico se suele dar por sentado que se va a participar como coordinador, brindando apoyo, asistencia y consejo (en temas técnicos y en temas asociativos). Estos aspectos, como se ha dicho, están vinculados al rol de **generar conocimiento colectivamente**.

Sin embargo, en cada situación que se vaya presentando y donde los productores entren en relación con el equipo facilitador, es importante hacer explícito lo que suele denominarse “el contrato”, ya que, como se ha adelantado en el apartado anterior, hay otro rol que el equipo técnico podrá cumplir, referido a consolidar al grupo como equipo y como un colectivo de relaciones fuertes, en las que todos, de ser posible, puedan confiar. En este caso, “contrato” es un término que se usa en psicología social e institucional para referirse al acuerdo de trabajo que implicará la intervención en los aspectos vinculados a las relaciones.

Suele existir un momento que se denomina **demanda** y refiere al pedido que puede hacer un grupo de trabajar con alguien que lo acompañe a realizar mejor su trabajo. **Demanda** aquí tiene el sentido de **pedir** algo: acompañamiento, por ejemplo, para resolver alguna situación o conflicto en particular o para que mejore el clima grupal en general.

Tome nota...



Establecer un contrato en este contexto quiere decir discutir y acordar de manera consciente, clara y explícita qué se espera del trabajo conjunto. El facilitador no debe considerar como un hecho natural y obvio que los productores deban aceptar su intervención en estos aspectos.

Es posible que el grupo de productores, sin embargo, no haga explícitamente un pedido o demanda de intervención. Puede ocurrir que sucedan algunas cuestiones que el equipo facilitador observa y le parece importante poder intervenir sobre ellas. En cualquier caso, es importante que se haga explícito y que se pueda acordar entonces qué tipo de trabajo se hará. Resulta importante:

- ▶ establecer acuerdos;
- ▶ hacer visibles los roles y funciones asociados a ellos, y
- ▶ establecer algunos parámetros temporales (por ejemplo,

sugerir un cierto proceso de una cierta duración y luego revisar qué sucedió “hasta allí” para volver a establecer acuerdos).

Realizar algunas preguntas en voz alta puede ayudar. Por ejemplo:

¿Por qué trabajará el técnico (o el equipo facilitador) con este grupo?



Si la respuesta es “porque los productores reciben un subsidio que para ejecutarse requiere acompañamiento técnico” (por ejemplo), debería buscar qué definición de “acompañamiento técnico” se establece en este tipo de mecanismo. Aunque esté definido este acompañamiento, se recomienda igual que lo explicita y tome una decisión, como técnico, si su rol se restringirá a lo que dice la normativa o si puede pensar en ofrecer además otras cosas, cuáles, por qué y durante cuánto tiempo.

Si la respuesta es “porque hay un grupo de productores que tienen un conflicto, uno de ellos me conoce y se le ocurrió que los podía ayudar”, aquí no hay –en principio– una norma externa que regule la intervención y debería crearse de cero. También es importante pensar qué ofrecerá, usted o el equipo que integra, por qué y durante cuánto tiempo.

¿Cuáles de las situaciones que se plantean precisarían otro acompañamiento, además del que usted o el equipo de facilitadores pueda brindar a este grupo?



Si la respuesta a esta pregunta es que existen muchas cuestiones que otros profesionales deberían colaborar para abordar, es importante dar a conocer esto al grupo, para poder pensar, en ese momento, qué es posible hacer, realmente. Por ejemplo, es posible que en su rol pueda acompañar varios de los aspectos solicitados y en estos pueda establecer acuerdos.

¿Cómo hacer para entender cuál es la demanda o el pedido si los productores (por lo que sea) no pueden explicarlo o bien lo explican y no se llega a entender?



Aquí se recomendará solicitar apoyo de algún profesional formado en dinámicas de grupo, análisis institucional, psicología, mediación comunitaria o psicología social, ya que están preparados para identificar algunas cuestiones que no aparecen explícitamente.

Las planteadas más arriba son algunas preguntas básicas. De su experiencia, es probable que ya sepa que tiene que realizar, en voz alta, algunas otras preguntas.

A4

Actividad 4

Las funciones del facilitador

Objetivos: poder expresar todas las dudas y preguntas que surgen al trabajar facilitando procesos de fortalecimiento organizacional y, a partir de ellas, analizar las funciones que tiene el equipo facilitador y los modos en que esas preguntas y esas funciones cuestionan o modifican sus certezas o modos de pensar.



Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

2.3. Escucha activa

Una de las funciones asociadas tanto al rol de **generación de conocimiento** como al rol de **intervención grupal** que puede tener el equipo facilitador es la de escuchar, comprender qué está sucediendo lo mejor posible, e intervenir en esos procesos de comunicación para sostener la tarea del grupo.

Escuchar activamente implica poder (al mismo tiempo) oír, comprender, analizar lo que se escucha, e inclusive, tomar decisiones acerca de cuándo y cómo intervenir. Esta competencia es difícil de adquirir y sólo se adquiere con la práctica. Y es compleja porque, como plantea Carbajal (2011:47), lo que hace el mediador es incluirse como sujeto de la experiencia, y tratar de definir qué está pasando, desmontar, desembrollar, desenredar, hacer visibles las capas de sentido heterogéneas pero concurrentes en las historias, en las representaciones de quienes participan del proceso. Para ello es necesario comprender que una parte se constituye a partir de la otra (sea oponiéndose, complementándose, cooperando, enfrentándose), y que no se trata de vínculos de orden natural sino de cuestiones simbólicas: las acciones se dan “entre”, y mucho de lo que ocurre tiene que ver con lo propio de la relación y su dinámica. Esta definición puede completarse con una frase de Aníbal Ford (Carbajal 2011:47):

“En este sentido, no resultan útiles entonces las analogías o aproximaciones de orden biologicista o mecanicista en tanto las identidades, las relaciones humanas, no son hechos biológicos o que se describen en una línea de causalidad. Y no lo son porque están sometidas a un proceso de significación, de otorgamiento de sentido que es necesariamente simbólico”.

Las relaciones humanas –la comunicación entre las personas– está condicionada por la cultura, los códigos que esta genera, y el contexto histórico social presente pero también pasado. A esto hay que sumarle las pulsiones y pasiones humanas y los mecanismos de proyección estudiados por la psicología y el psicoanálisis.

En la vida de las instituciones es posible ver reacciones irracionales por prejuicios de todo tipo, celos, envidias, resentimientos por frustraciones propias, diálogos donde otro integrante de la organización puede asociarse a alguna figura traumática (así, el que recrimina por no haber cumplido una tarea puede vincularse con el padre autoritario, o el que solicita usar un recurso que otros necesitan puede relacionarse con el hermano mayor que competía por un juguete).

Tome nota...



En este sentido el trabajo entre varios, como equipo de facilitación, ayuda, ya que luego de las reuniones con las organizaciones, al poner en común lo escuchado por cada uno, es posible apreciar las diferentes escuchas que cada uno hizo. Inclusive es conveniente, si los integrantes de la organización lo aceptan, y esto no modifica la dinámica, registrar en audio o en video las reuniones y luego analizarlas, al menos cada tanto.

Escucha atenta es poder descubrir y comprender en los intercambios estas cuestiones, pensar interpretaciones posibles, relacionar los contextos personales e históricos con el proceso del grupo y la organización, y luego, con esta información, ver el modo en que los distintos participantes puedan comprenderse unos a otros, aceptar las diferencias e intentar el entendimiento. Los facilitadores son los responsables de trazar el camino, pensar estrategias para facilitar este proceso (y estos manuales incluyen muchas de ellas), pero no pueden responsabilizarse porque los que están subidos al colectivo lleguen al final, ya que en mucho depende de cada uno de ellos.

Es importante trabajar sobre las posibilidades de escucha.

A5-8
Actividades 5-8

Sobre escucha activa



Objetivo: ejercitar de diferentes maneras la posibilidad de escuchar los intercambios que se producen en los grupos, diferenciando la descripción del análisis e interpretación de lo escuchado y visto, y luego profundizar en las interpretaciones de los contenidos explícitos e implícitos de aquellos, triangulando miradas diferentes.

Encontrará estas actividades en el anexo 1 de este manual.

2.4. Enfoques y técnicas para resolver conflictos en las organizaciones

Para el trabajo que se propone, es importante saber que existen diversas disciplinas que pueden auxiliar. Cuando hay conflictos vinculares y de poder que traban el funcionamiento de las organizaciones, y hay voluntad de resolverlos por parte de los productores, pueden ayudar los conocimientos de la psicología social, el socioanálisis y la psicología institucional que se han desarrollado en Brasil y la Argentina, entre otros países.

Tome nota...



La mayoría de estos enfoques, con modificaciones metodológicas diversas, proponen intervenciones institucionales, las cuales buscan identificar y analizar las relaciones de poder y los dispositivos explícitos e implícitos para construir las relaciones que existen en los grupos, sean estas conscientes o no. Tratan de develar cuáles de estos dispositivos son aceptados o cuestionados, qué malestares generan y qué orientaciones hay detrás de ellos, así como qué tipo de vínculos construyen, qué filosofía del poder expresan y qué se podría hacer para modificar la situación tal como está hoy.

Generalmente, una intervención institucional consiste en una serie de reuniones de dos o tres horas con todos los participantes del colectivo. Esa reunión se denomina “asamblea” y es la modalidad principal de trabajo.

En las reuniones se utilizan distintas técnicas de trabajo grupal para permitir que los malestares o cuestionamientos afloren, se analicen, se propongan cambios, se evalúen. Se analizan escenas que se toman como “emergentes” (una situación donde un conflicto se expresa con claridad, por ejemplo, el momento en

que un integrante se enoja con otro por algo). El analista institucional puede, en ese momento, interrumpir la actividad del grupo y proponer técnicas de psicodrama, o métodos proyectivos que permitan la expresión de los conflictos más difíciles de exponer o compartir. Por ejemplo, le pide a dos personas que no son las protagonistas del conflicto que representen la escena que se vivió recién o que se vivió hace un tiempo, y luego de la representación se pide a los protagonistas que digan si se vieron reflejados o no, por qué y que expliquen qué los llevó a esa situación de tensión. También puede interrumpir la escena que se está dramatizando e incorporar un auxiliar dramático, es decir, pedirle a otro participante que intervenga en la escena haciendo algo específico, para así cambiar su desarrollo.

Por lo general, las reuniones tienen una periodicidad (por ejemplo, una por mes) durante varios meses, en función de los acuerdos que se hagan entre la organización y el profesional que realiza la intervención. Las asambleas pueden, además, acompañarse de entrevistas con algunos integrantes, reuniones por estamentos (por ejemplo, con todos los productores de un sector, o con los responsables del trabajo administrativo, etc.) y observaciones directas de la actividad cotidiana, presuponiendo que no es lo mismo lo que se cuenta sobre lo que sucede que lo que efectivamente ocurre.

Existen, en algunas universidades, cátedras de psicología institucional con programas y proyectos de investigación y extensión donde se trabaja con grupos autogestionados como las asociaciones de productores rurales. También hay, en distintas geografías, escuelas de psicología social con las cuales es posible conectarse. Al menos, es importante que ustedes conozcan que estas disciplinas existen y, si fuera posible, que profundicen sobre los métodos que proponen.

Más allá de que puedan incorporarse al equipo profesionales con formación y experiencia para realizar intervenciones institucionales, podrá encontrar actividades relacionadas con este tema en otros manuales de esta serie. Algunas proponen que el grupo actúe y luego pueda poner a discusión los modos en que habitualmente opera, o proponen modos indirectos y con ciertas mediaciones para poder hacer críticas constructivas que las personas puedan escuchar y procesar, sea a través de dramatizaciones, simulaciones, test proyectivos (la construcción de una torre en el manual 7 o la caja de preguntas “picantes”, el juego de los porotos y el sociograma en el manual 8, para nombrar algunas). También se propone la utilización de videos donde se ven estereotipos de dirigentes y situaciones conflictivas (actividad 7 del manual 8). Por último, hay algunas actividades orientadas a proponer herramientas para resolver algunos de estos conflictos, como las que se orientan a establecer reglas más claras de funcionamiento o definir en qué ámbitos deben tomarse qué tipo de decisiones, como las actividades 4 y 10 del manual 8.

Como para tener una primera introducción al trabajo con el grupo, le proponemos comenzar con una actividad muy simple, basada en pocas preguntas formuladas al grupo:

Para aprender más

Abc+

Augusto Boal y el teatro del oprimido

Augusto Boal es un dramaturgo brasileño que desarrolló un método de resolución de conflictos a través del uso de técnicas teatrales. Trabajó en diversas regiones rurales de Brasil con organizaciones de productores. Sus libros, *El arco iris del deseo* y *Teatro del oprimido*, están accesibles en internet en el siguiente link, donde también se puede consultar el libro de René Lourau, *Análisis institucional*: <http://comercializacionaf.org/repositorio-de-materiales/6-asociativismo-y-gestion-de-organizaciones/>

A1

Actividad 1

Primer diagnóstico de deseos y expectativas

Objetivo: establecer más explícitamente las expectativas y las posibilidades de conformarse como equipo. La técnica se basa en desarrollar una conversación a partir de una serie de preguntas para trabajar grupalmente junto a los productores.

Tome nota...

Un primer paso para poder trabajar como equipo facilitador es diagnosticar en qué estado está ese grupo al comenzar a conformarse, o si ya viene trabajando, en el momento en que se encuentra con el equipo de facilitadores o con un técnico individual. Ese diagnóstico, además, debería servir como un momento de clarificación para todos los involucrados acerca de las expectativas de cada uno y para definir qué acciones se pueden pensar entre todos para que la situación mejore, si el diagnóstico arroja puntos flojos a trabajar.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Se sugiere, en lo posible, utilizar más de una técnica de diagnóstico para poder triangular la información, es decir, poder comparar entre sí los resultados que se obtienen con técnicas diferentes, para confirmarlos o cuestionarlos. Siendo en muchos casos dimensiones simbólicas, es difícil aplicar técnicas de medición cuantitativa. Por lo general, estos diagnósticos se basan en percepciones, si bien existe la posibilidad de establecer algunas mediciones en dimensiones específicas (por ejemplo, para medir la participación, registrar cuántos participantes asisten a las reuniones en el tiempo, o hacer un sociograma para analizar el modo en que se usa la palabra en el grupo). Es por eso que la triangulación arroja resultados más confiables. Para profundizar en otras técnicas de diagnóstico y entender cuáles son las debilidades del grupo en las dimensiones de lo socio-organizativo puede consultar la actividad 9 del manual 8 o las actividades que se incluyen

en el primer módulo del manual 9.

Un último comentario: al diagnosticar la situación del grupo, ya se estará interviniendo en su dinámica, al poner en juego las posiciones relativas de cada uno y abrir la posibilidad de hablar y cuestionar lo que sucede. Es posible que, por esto mismo, haya algunos integrantes más propensos a realizar el diagnóstico y otros más resistentes. Es importante, entonces, trabajar sobre esas resistencias preguntando por las razones reales que llevan a oponerse al diagnóstico. Quizás sea necesario primero entrevistar a quienes ponen más resistencias.

Resumen

En este manual sobre **Facilitación de procesos asociativos** se ha subrayado primero la importancia de conocer algunas tendencias que se identificaron en otros estudios acerca de los procesos que siguen las organizaciones de pequeños productores cuando se asocian. Sin embargo, en seguida se advirtió que no todos los procesos son iguales y también se presentaron modos diversos de comprenderlos. En definitiva, una pregunta central para hacerse como facilitador es “quién define la medida del éxito”. Así, se ha buscado, en este apartado, describir las funciones del facilitador en lo que respecta a los procesos asociativos. En el Recuadro 2 se han sintetizado dichas funciones, de modo tal que sean fácilmente distinguibles. Pero, en seguida, en el Recuadro 3, se propone profundizar en los conocimientos mínimos necesarios, de tal manera que en caso de no poseerlos, pueda usted buscar cómo asociarse con otros facilitadores que los posean. Luego se brinda también, en la Figura 7, una ilustración que visualmente, de modo ágil, le permite analizar qué capacidades tiene que poner en juego al desarrollar los procesos de facilitación. Resulta importante distinguir entre conocimientos y capacidades, dado que este rol comprende ambas.

El capítulo se completa con una serie de actividades para fortalecer las competencias del equipo de facilitadores que se incluyen como anexos: 1, para autoformación de los facilitadores, y 2, para aplicar en su trabajo en terreno con las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Amézaga, C; Rodríguez, D.; Núñez, M; Herrera, D. 2016. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, El Salvador, IICA. 98 p.
- Baquero, M; Jácome, W; Melgarejo Vidal, K; Muriel, M; Vinueza, R. 2012. Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y comercialización asociativa en cadenas de valor (en línea). Tungurahua, Ecuador, HGPT IICE. 76 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia_metodologica_asociatividad_tungurahua.pdf.
- Barrera Rodríguez, A; Espejel García, A; Herrera Cabrera, BE; Cuevas Reyes, V. 2016. Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) en el Totonacapan (en línea). Agroproductividad 9(1):79-85. Consultado 18 abr. 2017. Disponible en <http://132.248.9.34/hevila/Agroproductividad/2016/vol9/no1/12.pdf>.
- Boal, A. 1980. Teatro del oprimido I. Teoría y práctica. México, Editorial Nueva Imagen S.A. 125 p.
- Boal, A. 2004. El arco iris del deseo. Del teatro experimental a la terapia. Barcelona, España, Alba Editorial. 137 p.
- Burin, D; Heras AI; Corral, S. 2001. Serie "El Desafío del Cambio: Hacia una dirigencia rural para un campo mejor". Ferraris, S; Aguilar, J; Monte de Crespo, J; Ocampo, R; Rahn, J; Lunatti, H; Gorosito, N. (superv.). Buenos Aires, Argentina, FACEPT. 150 p.
- Burin, D; Heras, AI. 2003. Trabajo en Equipo. San Salvador de Jujuy, Argentina, Legislatura de la Provincia de Jujuy. 44 p.
- Burin, D; Karl, I; Levin, L. 1996. Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales. Buenos Aires, Argentina, Ediciones CICCUS. 273 p.
- Carbajal, L. 2011. La actitud del mediador u operador de conflictos. Valores y propósitos de una práctica. In Calcaterra, R; y Carbajal, L. Desarrollos teórico-prácticos de los métodos de resolución de conflictos. Buenos Aires, Argentina, Ediciones UNTREF. p. 37-57.
- Centro de Exportaciones e Inversiones. 2010. Asociatividad (en línea). Managua, Nicaragua. 13 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Clark, L. 2006. Manual para el mapeo de redes como una herramienta de diagnóstico (en línea). CIAT/SIBTA/DFID. 32 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Mapeo_redes_LC06.pdf.
- Conde Rodríguez, H. 2005. Sejamós realistas, tentemos o impossível! Desencaminhando a Psicologia através da Análise Institucional. In

- Jacó-Vilela, AM; Arruda Leal Ferreira, A; Portugal, F. História da Psicologia: Rumos e percursos. Rio de Janeiro, Brasil, Nau Ediciones. p. 515-564.
- Conde Rodrigues, H; Souza, V. 1987. A análise institucional e a profissionalização do psicólogo. *In* Saidón, O; y Kamkhagi, V. Análise institucional no Brasil. Rio de Janeiro, Brasil, Editora Espaço e Tempo. p. 17-55.
- Del Cueto, AM. 2013. Grupos, instituciones y comunidades. Coordinación e intervención. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 192 p.
- Fabris, F. 2014. Pichon Rivière como autor latinoamericano. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 240 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Italia). 2002. Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual para capacitadores (en línea). Roma, Italia. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/005/x0475s/x0475s00.htm>.
- Flores, F. 2012. Creando organizaciones para el futuro. Santiago, Chile, Dolmen Ediciones. 194 p.
- Freire, P. 2004. Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa (en línea). San Paulo, Brasil, Paz y Tierra. 66 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.bibliotecavirtual.com.ar/libros/filosofia/pedagogia%20de%20la%20autonomia%20freire.pdf>.
- Freire, P; Macedo, D. 1987. Literacy: Reading the word and the world. Massachusetts, Estados Unidos de América, Bergin and Garvey. 208 p.
- Gómez Hernández, LD. 2011. Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad. *Revista Estudios Rurales* 17(47):133-144.
- Gottret, MV; Junkin, R; Ilabaca Ugarte, C. 2011. Autoevaluación Facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica. CATIE. 86 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en: <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A9009e/A9009e.pdf>.
- Gutiérrez, R; Gotrett, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). 103 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- Heras Monner Sans, AI. 2003. Identidad y diversidad. El rol de facilitadores interculturales (en línea). *ANDES* 14:165-206. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/127/12701406/>.
- Heras Monner Sans, AI. 2011. Dispositivos de aprendizaje en autogestión: sus relaciones con el proyecto de autonomía. *Intersecciones en Comunicación* 5:31-64.

Referencias bibliográficas

- Heras Monner Sans, AI. 2014. Lógica colaborativa y generación de conocimiento colectivo. Alcances y tensiones en las relaciones investigación-sociedad, *Población & Sociedad* 21(2): 137-150.
- Heras Monner Sans, AI; De La Riestra, MR; Burin, D. 2010. Participación y metodologías: Análisis de dispositivos específicos en el marco de las políticas recientes en Argentina. *Psicoperspectivas* 9 (1): 59-92.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Argentina)/INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina) 2016. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar (en línea). Buenos Aires, Argentina, IICA. 102 p. Disponible en <http://opackoha.iica.int/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=33601>.
- Infield, HF. 1971. La sociología de la cooperación: guía para el estudio de la experimentación social cooperativa. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Intercoop. 171 p.
- Kaës, R. 2005. La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos. Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Ediciones. 368 p.
- Kaminsky, G. 1990. Dispositivos institucionales, democracia y autoritarismo en los problemas institucionales. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 160 p.
- Lattuada, M. 2015. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. Buenos Aires, Argentina, IICA. 72 p.
- Londoño Franco, IC; Botero Villa, JJ; Tarapuéz Chamorro, E. 2014. Diagnóstico del grado de asociatividad de los agentes que intervienen en las cinco cadenas de valor más promisorias del sector agroindustrial del Departamento del Quindío. EAM. 180 p.
- Lourau, R. 1970. Capítulo 7. Hacia la intervención socioanalítica. In *El análisis institucional*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Amorrortu. p. 262-280.
- Lourau, R. 2001. Libertad de movimientos. Una introducción al análisis institucional. Buenos Aires, Argentina, Eudeba. 168 p.
- Mendel, G. 1993. La sociedad no es una familia. Del psicoanálisis al socio-psicoanálisis. Buenos Aires, Argentina, Paidós. 300 p.
- Ministerio de Agricultura y Riego Perú. 2014. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial para el acceso al mercado (en línea). 198 p. Consultado 10 de nov. 2016. Disponible en <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf>.
- Montero, M. 2004. Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, conceptos y proceso. Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós. 159 p.
- Pampliega de Quiroga, A. 1999. Enfoques y perspectivas en Psicología Social. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Cinco, 280 p.
- Risler, J; Ares, P. 2013. Manual de mapeo colectivo (en línea). Buenos Aires, Argentina, Iconoclastas. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en: http://boek861.com/archivos/proyectos_rec/pry/0%20MAPEO.pdf.

- Rojas, M; Ruiz, C; Larrea, N; Saavedra, T; Jochmann, C; Vargas, K. 2009. Guía Metodológica de facilitación en cadenas de valor. Lima, Perú. PDRS; GIZ/InWEnt, Oficina Regional para los Países Andinos, Perú). 108 p.
- Saidón, O. 1987. Introdução. En Osvaldo, S. y Kamkhagi, V. In *Análise institucional no Brasil*. Rio de Janeiro, Brasil, Editora Espaço e Tempo. p. 11-16.
- Sánchez Mora, SY; Escobedo Aguilar, A; Gutiérrez, R. 2015. Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE; Programa Agroambiental Mesoamericano. 30 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8230/Diagnostico_de_la_capacidad_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Saville Troike, M. 2005. Etnografía de la comunicación. Buenos aires, Argentina, Prometeo y EdUNTREF. 294 p.
- Scholtes, PR. 1991. El Manual del Equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad. Madrid, España, Editorial Joiner. 893 p.
- Tiriba, L. 2007. Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular? In Coraggio, JL (org.). La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas. Buenos Aires, Argentina, UNGS/Editorial Altamira. p. 195-224.
- Uhng Hur, D. 2014. Esquizoanálisis y Esquizo-drama, clínica y política: presentación de la obra de Gregorio Barembliitt. *Teoría y crítica de la psicología* 4: 1-16.
- Vargas Vargas, L; y Bustillos de Núñez, G. 1987. Técnicas participativas para la educación popular. Santiago, Chile, CIDE. 279 p.

Anexo 1

Actividades de autoformación para el equipo facilitador

A1 Actividad 1

Análisis de experiencias propias de riesgo y gestión horizontal



Objetivo: Generar autoconciencia sobre las propias experiencias relacionadas con situaciones de riesgo y situaciones de toma de decisiones en ámbitos de gestión horizontal.

Consigna: La propuesta es que realice el siguiente ejercicio: anote en un papel su fecha de nacimiento y al final de ese papel la fecha actual. Trace una línea entre un punto y otro. Luego complete el espacio intentando identificar los momentos donde:

- ▶ haya vivido situaciones de riesgo con respecto al trabajo o la situación económica (pueden ser también situaciones en el marco de emprendimientos personales o familiares, inclusive en la infancia, por ejemplo, si sus padres sufrieron algún quebranto económico), y
- ▶ haya participado de situaciones de toma de decisiones y gestión democrática, donde cada integrante de la organización haya tenido igualdad de derechos políticos (un hombre = un voto) como por ejemplo organizaciones sindicales, cooperativas, mutuales, asociaciones profesionales, centros de estudiantes, etc.

A partir de esos datos busque reconstruir las sensaciones, aprendizajes y dudas que surjan de sus recuerdos. Esta conexión con la propia experiencia de vida le permitirá estar más dispuesto a escuchar y entender las distintas situaciones posibles, que además pueden ir variando con el tiempo.

Si es posible para usted, (o si trabaja en equipo), puede realizar este ejercicio con otras personas, y conversar a partir de lo identificado. Y si luego desea/n

compartir un ejercicio similar con los productores, puede servir para analizar, junto a ellos, distintas cuestiones tales como “¿qué se siente en situaciones de riesgo?”, “¿cómo se sale de situaciones complejas e inesperadas?”, “¿qué es situación de riesgo?” para cada uno y “¿cuál es el nivel de riesgo aceptable?” o “¿qué oportunidades han perdido por no asumir riesgos en algún momento de sus vidas?”, entre otras.

Si le parece también posible, se puede no restringir el concepto de riesgo a lo económico, sino también incluir otros riesgos en el análisis (separaciones afectivas, viajes, cambios bruscos en la historia de vida).

A2

Actividad 2

Análisis de normas y acuerdos explícitos e implícitos



Objetivos: Tomar conciencia del modo en que se establecen normas y acuerdos explícitos e implícitos y de las consecuencias que puede generar su cumplimiento o incumplimiento.

Consigna: Realice un listado de lugares donde participa o ha participado, sea que esos lugares hayan sido de gestión horizontal o jerárquica. Luego de realizar esa lista, elija uno de esos lugares (sea horizontal o jerárquico) y pregúntese “¿cómo se establecieron y establecen las normas y acuerdos en ese lugar?”. Intente comprender la lógica explícita de esa forma de establecer los acuerdos y también las posibles lógicas no explícitas o implícitas. A partir de identificar estas cuestiones, analice también cuáles eran y son las consecuencias de romper los acuerdos o normas, en ese lugar que elige pensar para hacer este ejercicio. Piense a partir de esas consecuencias si puede tener en cuenta algunos aprendizajes al respecto.

Si le resulta muy difícil realizar este ejercicio consigo mismo, busque alguna persona con la cual sienta suficiente confianza como para tener una perspectiva detallada sobre estas cuestiones.

Luego de obtener este material, estará en condiciones de comprender de manera más vivencial que establecer acuerdos es importante para el funcionamiento grupal, y también que la ruptura de acuerdos puede tener diferentes tipos de consecuencias. Contar con este material ya pensado y analizado lo puede colocar en un mejor lugar para llevar adelante un intercambio con los grupos que acompaña sobre las normas, acuerdos, formas de sostenerlos y situaciones que se producen al romperlos. Más adelante se profundizará este análisis con otros componentes de la cultura organizacional.

Esta actividad se completará en el manual 8 con la actividad 1 del anexo 1 en la que debe tratar de describir una cultura organizacional.



A3

Actividad 3

El listado de conflictos

Objetivos: tomar conciencia de las distintas fuentes de conflictos posibles en las relaciones vinculares de cualquier grupo humano.

Consigna: Piense y anote en un papel cuestiones que han generado conflictos explícitos o implícitos en los grupos con los que trabaja o se relaciona, desde su propia familia, a su equipo de trabajo, o los grupos con los que trabajó hasta ahora. Cuestiones culturales, relacionadas con valores, principios éticos o políticos, características personales, o cualquier otro aspecto que genere diferencias entre las personas.

Proponga hacer una lista similar en la organización donde está facilitando el proceso organizacional, entre todos.

A4

Actividad 4

Las funciones del facilitador

Objetivos: poder expresar todas las dudas y preguntas que surgen al trabajar facilitando procesos de fortalecimiento organizacional y, a partir de ellas, analizar las funciones que tiene el equipo facilitador y los modos en que esas preguntas y esas funciones cuestionan o modifican sus certezas o modos de pensar.

Consignas: En un papel anote todas las preguntas que le parezca necesario realizarse en voz alta antes de comenzar a trabajar con un grupo, o bien, durante el trabajo con un grupo (puede ser que haya comenzado y hayan surgido, para usted, preguntas que no sabía que se haría).

Fíjese si puede responder esas preguntas que se haga en voz alta y, de no poder hacerlo, plantéelo a otros técnicos o profesionales con quienes trabaje para que lo ayuden a pensarlas en conjunto.

Es probable que las preguntas que le surjan se vinculen con las funciones que se listaron más arriba:

| FUNCIONES DEL FACILITADOR |
|--|
| Animar, coordinar, acompañar y brindar seguimiento |
| Analizar situaciones grupales para intervenir |
| Analizar los contextos |
| Analizar e implementar estrategias |
| Identificar y generar conocimientos |

Puede que se pregunte sobre su función como animador, coordinador o acompañante del grupo, o sobre lo que deba hacer para analizar situaciones grupales y luego para intervenir en ellas mediando en conflictos, o sobre si está siendo eficaz en analizar adecuadamente los contextos o en analizar

estrategias con los productores y luego ayudarlos a implementarlas. Por último, es posible que se pregunte sobre lo que está haciendo para identificar y generar conocimientos nuevos junto a los productores.

En todos los casos que comience trabajo con grupos, o que reflexione sobre el trabajo que ya está en marcha, sería necesario que ponga a su propia consideración las cuestiones que ese trabajo despierta en usted, observando en particular cuáles cuestiones le suscitan dudas y temores, y también fuertes posicionamientos. Revisar tanto las certezas fuertes como las dudas sirve como un primer acercamiento a analizar de qué manera está usted **implicado** en las cuestiones con que debe o debería trabajar.

A5-8

Actividades 5-8

Sobre escucha activa

Objetivo: ejercitar de diferentes maneras la posibilidad de escuchar los intercambios que se producen en los grupos diferenciando la descripción del análisis e interpretación de lo escuchado y visto y luego profundizar en las interpretaciones de los contenidos explícitos e implícitos de aquellos, triangulando miradas diferentes.



A5

Dictado de una figura

Consigna: Puede trabajar con un compañero o compañera del equipo de facilitación u otro técnico el siguiente ejercicio: uno de ustedes dibujará una figura simple en un papel sin mostrársela al otro u otra. Puede ser un cuadrado, un círculo, un triángulo, o bien una combinación por ejemplo de dos cuadrados, o inclusive, algo esquemático (como la típica “casita”). Una vez que termine, pídale a su compañero que se sienta frente a un papel en blanco con un lápiz y usted, sin mostrarle la figura, vaya dictándole una secuencia de modo tal que pueda hacer la otra persona el dibujo que usted hizo. Sin embargo, no debe decirle “es un cuadrado” sino instrucciones, como por ejemplo: “en el medio de la hoja pon un punto, a una distancia de 10 cm (si el cuadrado tuviera ejemplo 10 cm de lado) pon otro punto en línea recta”. De este modo, se supone que al terminar sus instrucciones, en la hoja de su compañero debería haber un cuadrado igual al suyo. Si no lo hay puede ser porque sus instrucciones no fueron precisas o bien porque la escucha no funcionó del todo bien. Al terminar el dibujo, analicen qué pasó.

A6

Ser vocero de lo relatado por otra persona

Consigna: Esta actividad puede hacerla en un grupo de, al menos, 10 personas. Pídale a cada persona que escriba en un papel una palabra o una frase simple. Por ejemplo: “La lluvia es buena para la tierra” o bien “Lluvia” o bien “Tormenta”. Luego debe recorrer el salón y pedirle a cada participante que eche su papel en una bolsa hasta recolectar todos los papeles.

Luego pídale a cada persona que saque un papel. Puede mirarlo, pero no compartir lo que dice con otro compañero. Sólo puede abrir el papel, leerlo y volverlo a cerrar (si alguno saca el suyo, debe cambiarlo por otro).

Luego pida que se formen parejas o ármelas al azar.

A continuación dé esta consigna: “Vamos a dar un minuto a cada persona para que pueda comentar sobre lo que le tocó en el papel con su pareja. El modo en que lo haremos es así: primero deben ponerse de acuerdo acerca de quién va a hablar primero y quién después. Cuando diga “ahora” el que debe hablar primero abre su papel y le cuenta a su pareja todo lo que se le ocurra sobre eso que le tocó. Luego, al minuto, diré “hasta acá” y luego diré “ahora” de nuevo, y entonces la otra persona debe comenzar su relato. Luego de un minuto digo “hasta acá” y nuevamente se quedan en silencio.”

A partir de este ejercicio puede pedir a cada persona que comente a toda la rueda todo lo que recuerda que su compañero o compañera dijo sobre el tema que le tocó. El compañero escuchará y podrá opinar si recordó muchas cosas, pocas cosas, o si comunicó más o menos fielmente lo que escuchó, se olvidó de decir tal cosa, etc.

A7

Finales alternativos

Consigna: Elija algún relato corto (puede ser escrito o recordarlo oralmente). Cuéntelo o léalo al grupo con que trabaja, pero omita el final. Es decir, no lea cómo termina la historia. Luego pídale a cada persona que se imagine el final. Cada persona, si lo desea, puede anotarlo o tenerlo en su cabeza. Luego de que cada persona se imaginó el final, haga una ronda para que cada uno cuente su final.

Si le parece posible, haga otra ronda para que cada uno explique en qué se basó para proponer ese final. Vale aclarar que en este ejercicio no hay “un final correcto” sino que se trata de poner de manifiesto que frente a una misma historia existen múltiples finales posibles.

Luego lea el final de su historia tal como era. Este ejercicio sirve para poner de relieve que pueden existir muchas interpretaciones sobre la misma realidad y que cada uno se puede basar en diferentes aspectos para construir sus relatos.

A8

Observación y análisis de a tres

Consigna: Asista con otros dos integrantes del equipo de facilitación a una reunión de la organización, pero avise antes que van a ir los tres a tomar registros. Una vez que tenga el consentimiento para esto, cada uno de los tres integrantes se sentará en un sector diferente de la reunión, distante uno de otro.

La idea es que cada uno pueda anotar todo lo que pueda captar de los intercambios. Tanto los intercambios generales, siguiendo el orden del día, como los intercambios focales, las conversaciones en voz baja. También pueden registrar gestos o actitudes corporales que ustedes interpreten como otras formas de decir algo.

Luego reúnanse los tres y lean los tres registros. Compartan los estilos que utilizaron para registrar. Analicen qué tipo de aspectos captó la atención de cada uno y traten de cuestionarse por qué... en particular si los relatos son diferentes.

Este ejercicio es una forma de bajar a la práctica el ejercicio anterior, y mostrar cómo frente al mismo hecho cada persona percibe cosas diferentes, a partir de lo cual puede concluirse que no hay un relato objetivo, sino visiones parciales de lo que ocurre.

Anexo 2

Actividad para aplicar con las organizaciones

A1 Actividad 1

Primer diagnóstico de deseos y expectativas con preguntas abiertas

Objetivo: establecer de forma explícita las expectativas y las posibilidades de conformarse como equipo. La técnica se basa en desarrollar una conversación a partir de una serie de preguntas para trabajar grupalmente junto a los productores.

Situación de uso: Esta actividad está pensada para grupos de productores que aún no tienen una organización asociativa, pero muestran interés en organizarse. Permite nivelar las expectativas de los diferentes integrantes y encontrar objetivos en común.

Consigna: utilice una serie de preguntas para trabajar grupalmente y buscar, junto a los productores, establecer más explícitamente las expectativas y las posibilidades de conformarse como equipo:

Este tipo de preguntas se pueden realizar en voz alta e ir conversando, si el tejido grupal está suficientemente sólido para realizarlo en forma abierta y espontánea.

Si no fuera así, es función del equipo facilitador pensar otras formas de indagar sobre esta información, por ejemplo, a través de conversaciones o entrevistas “uno a uno”, al menos a una muestra representativa, a través de un cuestionario –se le pide a cada productor que lo complete–, o a través de observar los encuentros entre productores y analizar qué podría estar aportando cada quien y qué podría estar precisando cada cual.



- ▶ ¿Por qué quiero asociarme con otras personas?
- ▶ ¿Qué espero de esta asociación en lo inmediato (es decir, de acá a tres meses)?
- ▶ ¿Qué espero de esta asociación en lo no tan inmediato (de acá a un año)?
- ▶ Y ¿qué me gustaría que sucediera en la asociación de aquí a cinco años?
- ▶ De acuerdo a lo que espero de acá a tres meses ¿qué puedo aportar yo (cada productor, cada técnico) para que eso ocurra? ¿Qué sé que podrían aportar los demás a que eso ocurra? ¿Me animo a pedírselos explícitamente?
- ▶ ¿Y para lo que espero de acá a un año y a cinco años? ¿Qué puedo aportar y qué quisiera pedirle al resto?

Lo que sí es importante tener en cuenta es que este diagnóstico debería otorgar información a todos los involucrados, tanto al equipo de facilitadores como a los productores. Es importante registrar esta primera puesta en común de las expectativas, aportes y necesidades, de modo tal que se pueda luego volver sobre ella. Y también es importante poder comunicarla al grupo de productores en pleno, para contrastar lo registrado con ellos y ver juntos qué otras expectativas aparecen, no expresadas hasta el momento.

De acuerdo a lo que surge en estos primeros momentos, es necesario e importante también construir una serie de indicadores o criterios que permitirán evaluar lo realizado por el grupo a corto, mediano y largo plazo: cada tres meses; el primer año y en los años sucesivos; a los cinco años, por ejemplo. O de acuerdo a la temporalidad que resulte más adecuada según cada grupo, contexto, localidad y tejido asociativo.

EJERCICIO DE APLICACIÓN

4 Productores cítricos con distintas necesidades

En una zona de producción de cítricos se identificaron 12 productores que parecían tener interés en asociarse. Al aplicar la técnica se pudo entender que el grupo no era homogéneo y que la capacidad económica de los distintos productores, así como la tecnología que usaban y la extensión de los predios, generaba necesidades muy distintas entre dos subgrupos: unos estaban en condiciones de exportar y necesitaban asociarse como consorcio para este fin, mientras que los

más pequeños y descapitalizados necesitaban incorporar tecnología, mejorar la genética y conseguir financiamiento (en lo posible subsidiado por el Estado) para quizás en cuatro o cinco años estar en una situación cercana al otro grupo. Se decidió entonces armar dos asociaciones diferentes y los integrantes del consorcio acordaron que dejarían para más adelante asociarse a los productores más pequeños, cuando su situación lo justificara.

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

FACILITACIÓN DE PROCESOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Y ASOCIATIVO

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int