

# Otro producto del proyecto UFFIP:

## Programa de entrenamiento de entrenadores en facilitación de procesos de aprendizajes en el sistema familia-explotación

Ing. Agr. Ana Perugorria Larroque  
Plan Agropecuario

El Proyecto “Mejora de la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar en Uruguay”, UFFIP, en su componente 4: Extensión, se propuso, entre otras cosas, desarrollar una estrategia de Transferencia de tecnología/Extensión y mejorar las capacidades de los actores involucrados, tanto a nivel técnico como institucional. Una de las propuestas para contribuir a este objetivo, se enfocó en la formación de un grupo de entrenadores con capacidades de difundir a otros técnicos extensionistas, el conocimiento y la experiencia adquiridos en el rol de facilitador.



Fotos: Plan Agropecuario

En este artículo, queremos compartir con nuestros lectores algunas características de este proceso, las actividades desarrolladas y los productos logrados a partir de este programa denominado “Entrenamiento de entrenadores”, que recoge los aprendizajes del trabajo y análisis conjunto de productores, facilitadores y especialistas en diferentes temas, tanto del Uruguay como de Nueva Zelanda.

### El objetivo del programa

El programa de entrenamiento de entrenadores, tuvo como objetivo rescatar las lecciones aprendidas y capacitar a un núcleo de agentes de Extensión, para que sean capaces de formar a otros técnicos, tanto del sector público como privado, en la aplicación de diferentes metodologías y técnicas utilizadas y desarrolladas en el proyecto UFFIP.

Asimismo, este núcleo de formadores, con el aporte y el apoyo del equipo técnico de AgResearch de Nueva Zelanda, ha sistematizado y formalizado los conocimientos adquiridos en una propuesta de

capacitación, así como en los materiales de apoyo necesarios para su implementación (manuales, cartillas y guías) que serán utilizados en futuras instancias de entrenamiento.

La base conceptual tras esta propuesta puede asociarse a la gestión del conocimiento, entendida como un proceso o una situación que permite transferir información y habilidades, de una persona o grupo de personas a otras. Esto nos enfrenta a dos desafíos:

- Por un lado, la gestión del conocimiento se centra en las personas, tanto en las que dan como en las que reciben. Compartir conocimiento y habilidades implica identificar inicialmente aquellos individuos que las poseen y que, además, son o pueden ser capaces de transmitirlos efectivamente a otros; en este caso, la conformación y acreditación del equipo de entrenadores de facilitadores.
- Por otro lado, sin duda, resulta más fácil transmitir información y retener-

la que adquirir una habilidad, ya que exige práctica. Esto implica en diseño de un programa de entrenamiento basado principalmente en el conocimiento aplicado, el ejercicio y el acompañamiento de los destinatarios en situaciones reales; en nuestro caso, el diseño de una propuesta de entrenamiento, que recoja estos elementos.

**Antecedentes, planificación e implementación de la propuesta.**

El desarrollo del programa de “Entrenamiento de entrenadores” en facilitación comenzó en 2016, culminando en junio de 2017 con la acreditación de los entrenadores por parte de docentes de The AgriBusiness Group de Nueva Zelanda. No obstante, el proyecto UFFIP ha constituido durante toda su ejecución, una plataforma de aprendizaje, cuyos productos han sido rescatados en este programa. Pueden citarse como antecedentes directos:

- Gira de entrenamiento y aprendizaje de facilitadores a Nueva Zelanda, año 2014, con el objetivo de identificar los factores claves que contribuyen al éxito en la Transferencia de tecnología y Extensión, explorando los principios



que sustentan la adopción de tecnología y las relaciones entre las distintas partes implicadas en estos procesos. Asimismo, se promovió la interacción con diversos actores, tales como instituciones de Investigación y Extensión, Educación agraria para jóvenes, centros de investigación agropecuaria, técnicos y consultores privados, representantes del gobierno, representantes de organizaciones de productores y productores.

- Talleres de capacitación en metodologías de trabajo en Extensión (10 instancias de capacitación interna a cargo de especialistas de Uruguay y de Nueva Zelanda en temáticas diversas, vinculadas con el rol del facilitador y el desempeño de sus funciones como tal (comunicación, organización de grupos, planificación y ejecución de actividades públicas, uso de herramientas de apoyo, demostraciones, etc.).

## Necesita **Re**productores con Garantía ?

En Uruguay necesitamos más terneros ...

genética adaptada, probada y comprobada, aptitud y actitud para campos de cría, prontos para trabajar,



fertilidad, facilidad de parto, altos pesos al destete, estado corporal y sanitario adecuados, presión de selección.

**Reproducir más y mejor es un desafío para todos**

### Cuál es su Plan ?

Nosotros trabajamos para lograrlo

**Nuestros reproductores tienen garantía de:**

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| ✓ adaptación a campos de cría, | ✓ estado corporal adecuado,                 |
| ✓ experiencia de servicio,     | ✓ sanidad reproductiva,                     |
| ✓ aptitud de monta,            | ✓ genética comprobable,                     |
| ✓ facilidad de parto,          | ✓ datos objetivos de mérito genético (DEP). |



Conozca nuestra propuesta en:



**29 Remate de **Re**productores de Campo para el Campo Treinta y Tres - Octubre 2018**

- Trabajo en territorio, con predios y grupos foco, en una práctica multidisciplinaria e interinstitucional, reflexiva y bajo evaluación constante (18 facilitadores, 20 predios foco y 120 productores de grupos foco, con la participación de 5 instituciones y 13 organizaciones de productores).

En base a estos antecedentes, y en forma complementaria, se planificaron diversas acciones para completar el entrenamiento del grupo de entrenadores, cuyo proceso culminó con la correspondiente acreditación de estos profesionales.

### Esta segunda fase tuvo como objetivos:

- Potenciar las habilidades y conocimientos en cada uno de los métodos utilizados durante el proyecto.
- Brindar a los formadores la oportunidad de revisar la pertinencia de los métodos utilizados, comprender las situaciones en las que agregan valor y cómo adaptarlas a distintas situaciones y objetivos de trabajo.
- Mejorar las habilidades y la confianza de los entrenadores en la transferencia de sus conocimientos y habilidades a otros.

Las actividades para lograrlos se organizaron en tres etapas.

- Segunda gira de entrenamiento en Nueva Zelanda.
- Elaboración del programa del curso de entrenamiento a facilitadores, elaboración de materiales de apoyo y formación de los entrenadores en técnicas específicas.
- Ejecución de un curso piloto y acreditación de los entrenadores.

#### **Etapas 1. Gira de entrenamiento en Nueva Zelanda.**

El proyecto UFFIP planteó el desarrollo de metodologías de Extensión basadas en la experiencia de Nueva Zelanda, las cuales fueron adaptadas por los facilitadores uruguayos en su aplicación en los predios foco locales. No obstante, antes de diseñar una propuesta de curso e iniciar la capacitación de entrenadores fue necesario acordar cuáles de las metodologías de Extensión desarro-



lladas serían rescatadas y qué modificaciones había que implementar.

Fueron seleccionados cinco participantes, todos extensionistas con experiencia, pertenecientes a los cuadros técnicos del Plan Agropecuario. El programa de seis días, incluyó instancias de taller, visitas a predio e interacción con diversos actores relevantes, que contribuyeron a visualizar el contexto en el que trabajan los agentes de Extensión de Nueva Zelanda.

#### **Etapas 2. Elaboración del programa del curso, materiales de apoyo y formación de los futuros entrenadores.**

Esta etapa se desarrolló entre los meses de diciembre de 2016 y marzo de 2017. El trabajo inicial se centró en el análisis por parte de los futuros entrenadores, de los puntos a ser incluidos en el programa de capacitación, la estructuración del mismo, la organización de actividades y materiales de apoyo y su evaluación.

Posteriormente, y bajo la tutoría de Geoff Mavromatis (The AgriBusiness Group), de Nueva Zelanda, se acordó el formato final y se desarrollaron instancias de capacitación con el objetivo de completar la formación de los entrenadores de cara a su acreditación como tales y garantizar una adecuada puesta en práctica del producto final.

Los principios rectores se enfocaron en:

- Desarrollo centrado en el/la productor/a.
- Promoción de aprendizajes entre pares.

- Mejora de los procesos de toma de decisiones por parte de los productores/as y el uso de datos objetivos y propios con dicho propósito.
- Alineación de las actividades productivas con las metas del núcleo familiar.
- Monitoreo del logro de los objetivos y ajuste a las actividades del predio basadas en los resultados obtenidos con respecto a los objetivos.
- Difusión de resultados y nuevas prácticas a otros productores/as, establecidos en el contexto de los objetivos del sistema familia/explotación.

#### **Etapas 3. Ejecución del curso piloto y acreditación de los entrenadores.**

El curso piloto incluyó dinámicas dirigidas a brindar evidencia de las habilidades requeridas a los formadores para el entrenamiento de pares. Con dicho objetivo se propuso que los mismos, organizados en grupos, condujeran un curso de entrenamiento dirigido a otros agentes de Extensión, externos al proyecto UFFIP. Su desempeño en este curso se utilizó para evaluar sus competencias y constituyó la base de la acreditación.

Se realizaron tres cursos piloto, uno por grupo, en diferentes zonas del país, Montevideo, Salto y Tacuarembó. Para los mismos se convocó a un público participante, compuesto de técnicos de diferentes edades, nivel de experiencia, especialización y pertenencia a instituciones públicas y privadas.

El mismo se desarrolló en dos jornadas, centradas en el desarrollo de algunos de los temas que componen el

programa completo (El rol del facilitador, Comunicación, Capacitación de Adultos, Diagnóstico y Plan predial).

Al final de cada jornada, se plantearon instancias de retroalimentación por parte de los participantes y una sesión de análisis/reflexión internos. Los productos resultantes de estas actividades, así como la evaluación final del piloto, fueron insumos para la formulación definitiva del curso.

## Los productos de este proceso

El programa acordado se divide en dos módulos, a partir de los cuales se estructuraron las diferentes temáticas.

Programa de entrenamiento para facilitadores.

### Módulo 1. El facilitador y el desempeño de su tarea

Unidad 1. Habilidades del facilitador

- Rol del facilitador
- La consideración del contexto de trabajo

Unidad 2. Aprendizaje de adultos

Unidad 3. Comunicación

- Elementos básicos de la comunicación

- Cuestionamiento eficaz
- Escucha activa
- Aplicación práctica-reporte

Unidad 4. Introducción a las metodologías de trabajo

- Liderando discusiones de grupo
- Metodología de Predio Foco
- Plan de trabajo y evaluación del rol del facilitador
- El impacto del trabajo de facilitación

### Módulo 2 - Gestión Integral del Sistema Familia/Explotación

Unidad 1. Diagnóstico en explotaciones agropecuarias.

- Diferencias Datos/Información
- El diagnóstico
- Herramientas de apoyo para la elaboración del diagnóstico (AGEA, FODA, semáforos, etc.)

Unidad 2. Plan Predial

- Elaboración del plan predial
- Usos y aplicaciones

Unidad 3. Implementación, monitoreo y evaluación

Tanto los temas seleccionados, como el diseño de las dinámicas de trabajo y evaluación responden a los principios bá-

sicos que han guiado el proyecto UFFIP, así como una marcada orientación a la práctica y el reconocimiento y la integración a los conocimientos previos del participante.

Finalizada esta etapa, nueve extensionistas del Plan Agropecuario fueron acreditados como entrenadores, por AgriBusiness Group de Nueva Zelanda: Emilio Duarte, Julio Perrachon, Nicolás Scarpitta, Marcelo Ghelfi, Gonzalo Becoña, Ítalo Malaquín, Rómulo Cesar, Alfredo Irigoyen y Alejandro Saravia.

La evaluación realizada al final de estos cursos piloto, nos permitió conocer de primera mano la opinión de compañeros de otras instituciones acerca de nuestra propuesta. Las mismas, más allá de ser positivas, nos ayudaron a redondearla e implementar ajustes. También nos confirmó la avidez por este tipo de formación y la conveniencia del trabajo conjunto de las organizaciones para alcanzar objetivos de Extensión centrados en los grupos de productores.

### Lo que aprendimos durante este proceso

Ponernos a pensar en esta propuesta,

1. Griego, Victoria. 2017. Primer Informe Evaluación: Proyecto Mejora en la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar de Uruguay.

# EDUARDO BLASINA

EL ANÁLISIS MÁS INFLUYENTE DEL MERCADO AGROPECUARIO ESTÁ EN RADIO RURAL



Eduardo Blasina conduce un programa de periodismo económico y agropecuario que brinda la información más completa y relevante para tomar las mejores decisiones de negocio.

**TIEMPO DE CAMBIO**

Lunes a Viernes de 11:00 a 13:00 hs.

 Blasina y Asociados

 Rural Tiempo de Cambio

 blasinayasoc

**RURAL 610**  
LA RADIO PAÍS

idearla, formalizarla y formarnos para desarrollarla ha constituido un proceso muy rico en aprendizajes. Algunas ideas que surgen del mismo y que se han tratado de capitalizar en el producto final, pueden resumirse en los siguientes puntos.

### 1. La importancia percibida por los productores sobre el rol del facilitador.

La función del facilitador tiene un rol fundamental en el desarrollo de metodologías de Extensión, con las características del modelo puesto en práctica en el Proyecto UFFIP.

Los resultados obtenidos en el trabajo de evaluación externa del proyecto UFFIP, lo posicionan en primer lugar de importancia, según la percepción de los productores participantes. Según este trabajo<sup>1</sup>, “la figura del facilitador es el aspecto de la metodología que más destaca la mayoría de los productores, en comparación al plan predial y al grupo.” El facilitador “les aporta ideas y conocimientos técnicos, los ayuda en la toma de decisiones, les “abre” la cabeza, aumenta su capacidad reflexiva y propicia el intercambio”. Su acompañamiento, permite la planificación, el seguimiento y la evaluación del trabajo.

### 2. Importancia de una práctica reflexiva y la evaluación constante en el desarrollo de actividades de Extensión.

Las competencias en facilitación anteriormente mencionadas, se adquieren y desarrollan como producto de la interacción entre el conocimiento teórico, aptitudes personales y la experiencia. Al inicio del proyecto, el perfil del grupo de facilitadores no era homogéneo en tal sentido, no obstante, la organización de un sistema de trabajo que combinó instancias de capacitación con un enfoque práctico, la evaluación constante y la reflexión grupal tuvo alto impacto en la adquisición y mejora de estas competencias, acelerando los tiempos de este proceso.

### 3. Importancia de la captura y formalización del conocimiento y la experiencia adquiridas.

El desempeño de las tareas de facilitación, suele implicar una serie de acciones, articuladas con un determinado propósito o en respuesta a situaciones de contingencia, en las que se pone en juego conocimiento, método y experiencia. Visto en conjunto, resulta en un proceso complejo, sumamente rico en matices, que no es fácilmente transmisible. Si se tiene por objetivo gestionar este conocimiento, haciéndolo accesible y más fácilmente incorporable para otros actores, constituyéndolo en un producto más del proyecto, es necesario diseñar procedimientos específicos en tal sentido.

### 4. Importancia de incorporar el conocimiento adquirido a actividades de capacitación y entrenamiento.

La escalabilidad de un proyecto de las características que ha tenido UFFIP, y la valorización de sus productos, trascendiendo los tiempos de ejecución y favoreciendo la apropiación por parte de posibles interesados, requiere la instrumentación de estrategias particulares. Si se considera el objetivo de transmitir conocimiento y que otros actores, particularmente adultos, profesionales inmersos en un contexto de aplicación específico, adquieran habilidades y competencias específicas, se deben diseñar propuestas que contemplen:

- Las características del público destinatario.
- Entrenadores específicamente formados y con aptitudes para este rol, con conocimiento y práctica en los temas a tratar.
- Un diseño adecuado, donde tenga lugar la incorporación de bases teóricas, la ejercitación y la práctica guiada en situaciones reales, la reflexión y la crítica constructiva, preferentemente colectiva.
- Retroalimentación y evaluación continuas que den soporte al proceso de aprendizaje.

En tal sentido se deberán disponer de los perfiles profesionales necesarios para efectivizar la puesta en práctica de una propuesta de tales características.

### 5. Importancia en la elección del perfil del formador.

Una de las fortalezas de este producto es contar con entrenadores que poseen una sólida experiencia como facilitadores. No obstante, no siempre un buen facilitador cuenta con las habilidades requeridas para desarrollar los procesos implícitos en una propuesta de capacitación, en todos sus componentes y desarrollar su tarea de capacitar y/o entrenar a otros. Es por ello que resulta fundamental, explicitar claramente el perfil adecuado de “docente-entrenador” y seleccionar los aspirantes en función de ello.

### Futuros pasos

Los avances logrados en la consolidación de esta propuesta, nos pone en condiciones de ponerla a disposición de los interesados en los próximos meses de este 2018. A través de esta oferta, que asumirá un formato semipresencial y un enfoque marcadamente práctico, pretendemos generar un ámbito para compartir con otros, nuestros aprendizajes y seguir analizado, reflexionando y mejorando nuestras prácticas profesionales en el trabajo junto a los productores.

Asimismo, a fines del pasado año se firmó un convenio de trabajo para la Acreditación de Saberes en Asistencia Técnica y Extensión Rural, que involucra a varias instituciones, IICA, UTEC, DGDR (MGAP), INC y el Plan Agropecuario.

Este emprendimiento, con el cual estaremos colaborando, tiene como objetivo en primera instancia, acreditar saberes y nivelar conocimientos sobre prácticas de Extensión de técnicos que trabajan en instituciones vinculadas al sector agropecuario nacional.

Con el compromiso firmado por las autoridades, los técnicos delegados por cada institución, comenzarán el trabajo conjunto para afinar la primera experiencia que se realizará en 2018. ●

