COORDINACIÓN DE GRUPOS, ASPECTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS

Irene Velarde (1) y José María Gualtieri (2)

(1) Profesora Adjunta ordinaria y (2) Ayudante alumno – Extensión Rural- Dpto. Desarrollo Rural- Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales

El objetivo básico es brindar orientación a estudiantes de agronomía y forestal que facilite una mayor comprensión y un mejor desempeño futuro de los/as extensionistas como coordinadores de grupos y proyectos participativos.



(Foto proyecto AECID reunión con Cooperativa de la costa de Berisso, 2009)

Índice

1. Introducción
2. Antecedentes históricos del abordaje grupal en procesos de extensión
3. Actividades: La reunión y La Capacitación
4. Habilidades: Escucha activa, Expresión Oral, Participación, Manejo de conflictos
5. Ejemplo de dificultad en el ejercicio del rol de coordinador/a

1. Introducción

Este documento se propone reflexionar acerca de la tarea de los futuros/as egresados/as extensionistas en relación a la coordinación de grupos de productores/as y de otrxs actorxs que participen de proyectos de desarrollo rural y brindar herramientas que orienten las prácticas de coordinación y articulación en grupos operativos.

El material constituye un recurso didáctico que surgió como sistematización de las propias prácticas y la realización de un seminario de actualización docente con profesionales del INTA y SAGyP en 2023.

El texto reúne antecedentes históricos acerca de la aplicación de metodologías grupales en procesos de extensión rural, las principales actividades donde se requieren competencias de coordinación de grupos, habilidades destacadas para dichas actividades y problemas recurrentes en las prácticas de coordinación.

2. Antecedentes históricos del abordaje grupal en procesos de extensión

El trabajo de extensión con grupos no es una novedad. Tanto en los sistemas de extensión norteamericanos (Cooperative Extension Service) como los europeos (Centres de Tecnique Agricole ó CETA en Francia), en ambos se señalaba la eficacia y efectividad del abordaje grupal para la difusión de innovaciones.

"Si algo nos revelan los esfuerzos hasta ahora realizados para aumentar la productividad, es la imperfección de toda técnica impuesta desde el exterior, de toda lección aprendida, de todo progreso que no se apoye en la iniciativa de la participación de todos los que deben aplicarla. Con los CETA el agricultor no sigue el progreso, lo inventa, lo hace él mismo" (Ardant, 1957)

En 1944, aún antes de finalizar la Segunda Guerra Mundial, un grupo de agricultores franceses decide encarar acciones para su propio perfeccionamiento técnico y crea el primer Centre d'Etude Technique Agricole (CETA).

Los grupos CETA buscaban "vulgarizar" la tecnología para lograr que la agricultura francesa se convirtiera en un sector dinámico e integrado a la economía nacional. El eje del accionar de los CETA era la socialización del conocimiento científico y tecnológico tendiente a lograr la consolidación de estructuras productivas especializadas que incorporaran técnicas intensivas y la "profesionalización" del tradicional oficio de agricultor.

En la primera mitad del siglo XX en Estados Unidos, se aplicaron también estrategias grupales para facilitar el cambio de conductas en el medio rural y la incorporación de tecnologías. Los grupos por audiencias específicas: mujeres, jóvenes y productores, motivados por el lema de "aprender haciendo", enfocaron sus acciones a resolver problemas domésticos, actitudinales y/o productivos según el tipo de grupo.

En Argentina estas estrategias grupales marcaron al INTA desde su fundación en 1956 (modelo norteamericano) y en empresarios agropecuarios, el modelo francés.

En 1957 estancieros dedicados predominantemente a la ganadería vacuna que, a través de viajes a Francia (los iniciadores eran descendientes de franceses, el arquitecto Pablo Hary y el ingeniero agrónomo Enrique Capelle) y revistas especializadas habían conocido los CETA, que para entonces ya se habían expandido por toda Francia y aún por otros países. Atraídos por la idea de gestionar su propio perfeccionamiento

técnico decidieron ponerla en práctica y surgió así el primer Consorcio Regional de Experimentación Agrícola (CREA) en 1957 en la zona de Henderson –Daireaux (provincia de Buenos Aires), actualmente replicados y reunidos en la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA).

La metodología grupal en la que se apoyan los grupos CREA con empresarios es incorporada en la creación del programa Cambio Rural de INTA en 1992 hasta nuestros días e inspirado también a la Asociación Argentina de Siembra Directa para gestar el Sistema Chacras de AAPRESID (2011) y así dar respuestas a las demandas tecnológicas de grupos de productores y técnicos en los ambientes donde se desempeñan, a partir de un análisis integrado de sus sistemas productivos.

Otro tipo de trabajo grupal es el abordado por las Organizaciones No Gubernamentales que desde inicios de 1970 ya consolidaban acciones de promoción del desarrollo con agricultores/as campesinos/as y pueblos originarios en regiones extrapampeanas. Por citar algunas ONGs: Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana (INDES), FUNDAPAZ en 1973, Instituto de Cultura Popular (INCUPO) en 1970, se propusieron contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil, apoyando a las organizaciones comunitarias de base (Cooperativas, Comisiones de Fomento, etc), para consolidar sus mecanismos de participación interna y mejorar su capacidad de elaboración y gestión de proyectos partiendo de la construcción de capacidades y mejorando la articulación entre actores públicos y privados.

La educación popular y la investigación-acción participativa forman parte de los aportes conceptuales y metodológicos en los que se posicionan las ONGs para sus acciones de desarrollo.

"metodologías adecuadas, construidas en diálogo de saberes con las organizaciones y generando una efectiva apropiación de las familias y las organizaciones que se traduzca en la continuidad de la iniciativa" (https://incupo.org.ar/incupo-mejoramiento-ganado-chaco Consultado 23/05/24)

Las ONGs basan su trabajo de acompañamiento en metodologías activas y grupales inspiradas en Paulo Freire, Orlando Fals Borda, Enrique Pichón Riviere, entre otros.

Comparten todos los antecedentes heterogéneos citados, que en las metodologías grupales, la necesidad es la de partir de las prácticas concretas, del hacer y propiciar a partir de conversaciones dialógicas transformaciones en el medio rural.

En el caso de los grupos de extensión rural, se puede decir que la incorporación de un productor a una propuesta de trabajo es un acto voluntario; no debe perderse de vista que en algunos programas públicos, el formar "grupos" es un requisito para la obtención de recursos en forma de créditos o subsidios.

También puede afirmarse que los grupos de extensión rural son creados con un fin de enseñanza y aprendizaje, son parte de una metodología educativa, de tipo no formal, en donde existe la figura del extensionista con una función docente que, en muchas situaciones lo sitúa como coordinador o moderador o facilitador del mismo.

3. Actividades:

3.1. La reunión

Tomaremos como referencia la reunión de los grupos CREA. Los grupos están generalmente conformados entre 8 y 12 miembros y tienen un/a promotor/a o asesor/a que trabaja en la coordinación.

La solidez del grupo es construida por sus miembros a través de una serie de compromisos básicos:

• Participar en reuniones y actividades grupales (la asistencia es sagrada e indelegable).

• Brindar información sincera (de índole productiva y/o económica).

• Compartir y colaborar con lo que el grupo decida respecto a su plan de trabajo y a las decisiones que los involucran .

• Aceptar y brindar propuestas.

• Confidencialidad sobre cuestiones tratadas en las reuniones que permite exponer temas sensibles en cada reunión.

El promotor/a o asesor/a cumple la función de facilitar el proceso grupal y que se consolide un grupo operativo, tarea que se ejerce fundamentalmente en la reunión grupal.

Algunos de los roles y funciones que puede asumir el/la profesional que tiene la responsabilidad de coordinar, son:

•Desempeña el rol de facilitación en todos los niveles (la unidad de producción, el grupo, la localidad o la región, la sede central de la institución a través la cual ejerce su rol).

• Participa generalmente periódicamente en las reuniones de promotores/as o asesores/as

• Genera, analiza y comunica temas técnicos del grupo, lo que lo transforma en un nodo clave en la gestión del conocimiento de redes de innovación locales, regionales o nacionales. La comunicación es para el/la técnico/a un área de trabajo específica en todos los ámbitos en los que se desempeña

• Facilita el proceso del pensamiento estratégico, promueve una mirada de futuro y la generación de ideas.

La reunión propiamente dicha es donde se concreta una gran parte del proceso grupal, la misma es mayoritariamente presencial, aunque desde la pandemia de COVID 19 se han utilizado plataformas virtuales para su concreción y en algunos casos aún perduran este tipo de reuniones. Las reuniones suelen ser con una frecuencia mensual y rotativas en las unidades de producción a cargo de cada productor/a que conforman el grupo.

El modelo de los grupos CREA en el sector agropecuario ha sido recreado por múltiples instituciones, programas y proyectos públicos y privados.

Uno de los objetivos de la reunión consiste, entre otros, en dar respuesta a las inquietudes de la unidad de producción anfitriona (estudio de caso), las cuales deben estar correctamente planteadas y exige un trabajo previo del o la promotor/a-asesor/a con el/la responsable de dicha unidad. El grupo debe ayudar a proyectarse hacia el futuro y a

encontrar las formas de alcanzarlo. Este esquema de razonamiento resulta de utilidad, tanto para el anfitrión como para el resto del grupo.

Otra parte de la reunión está dedicada a tratar algunas cuestiones relativas al funcionamiento del grupo en sí mismo: como la típica “ronda de novedades”, temas institucionales, aspectos técnicos relativos a las actividades de los miembros, presentación del análisis de campaña, etcétera.

En su transcurso se apunta a evaluar la marcha de la gestión de la unidad de producción anfitriona, sus logros y sus fracasos, se analizan también las técnicas agronómicas y económicas aplicadas, etc. También se abordan otros aspectos variables de acuerdo al tipo social agrario que conforme el grupo y también, por qué no, los sueños de los productores/as.

Temario tipo de una reunión CREA

1. Ronda de novedades.

2. Presentación del caso (análisis de la empresa).

• Presentación de información y objetivos.

• Recorrida a campo.

• Trabajo en grupos.

• Conclusiones y propuestas.

3. Institucionales o temas de interés del grupo.

4. Análisis de un problema o de un tema técnico.

5. Evaluación de la reunión.

¿Cómo organizar una reunión?

Es clave es planificar la reunión para realizar el mejor esfuerzo para que resulte productiva y se acerque a las expectativas de los participantes.

Para que las cosas salgan bien, hay que dedicarles mucho de nuestro tiempo como organizadores. Esto vale tanto para las reuniones de grupo como para cualquier encuentro, jornada o evento donde se convoque a varias o muchas personas. Se deben hacer contactos previos para determinar expectativas, recabar información, preparar materiales, distribuir los tiempos de las distintas actividades, etc. Este es el condimento principal: si no hay trabajo previo, el resultado dependerá de la improvisación y esta no siempre nos conduce a buen puerto y a la productividad deseada.

Las reuniones cuando son rotativas en las unidades de producción a cargo de cada integrante que compone el grupo, es recomendable iniciarla con la recorrida a campo donde el anfitrión va comentando y recepcionando preguntas de los miembros del grupo.

¿Por qué es tan importante la reunión en el campo? Una vez al año cada productor presenta su ámbito productivo, muestra sus instalaciones, sus productos, su manera de trabajar y tomar decisiones. Generalmente muestra también su casa, su familia. Por lo tanto, hay un alto grado de involucramiento personal con el resto de sus compañeros. Normalmente quien visita lo hace con un espíritu de gran respeto y cuidado por el anfitrión y trata de aportar ideas para beneficiar su actividad. Este hecho, tan sencillo pero contundente, provoca con el transcurrir del tiempo un altísimo grado de cohesión entre los compañeros del grupo y, a su vez, genera un sentido de pertenencia que fortalecerá, sin duda, el futuro accionar en conjunto (Gibelli, 2015).

Es necesario enfatizar la IMPORTANCIA DE LA PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN, así cada tipo de reunión tendrá sus características. Lo que tienen en común es que arrancaremos intentando responder las siguientes preguntas ordenadoras de la acción, si se trata de la típica reunión en el establecimiento las preguntas sirven de guía con el anfitrión, o sino con el equipo técnico que organiza la actividad.

Entrevista previa con el interesado/a (anfitrión): por lo menos una semana antes de la reunión el/la asesor/a debería realizar un encuentro con el futuro anfitrión. Durante el mismo se recabarán los datos necesarios para el informe que se va a entregar a los integrantes del grupo. También se recorrerán los lugares que sean de interés para la visita grupal. Y, sobre todo, en esta reunión previa el/la facilitador/a y el/la anfitrión/a deberán trabajar en conjunto para fijar claramente los objetivos de la reunión:

• ¿Cuál es el motivo por el que nos vamos a juntar en tu establecimiento/ emprendimiento?

• ¿Qué es lo que quieres preguntarle a lxs compañerxs que te van a visitar?//¿Qué expectativas tienen los participantes de la reunión, jornada, etc?

• ¿Qué tendría que pasar en la reunión para que vos te sientas plenamente satisfecho/a por haberla organizado?

Estas son las preguntas que necesariamente debería hacer un facilitador al comienzo de la entrevista o que ordenan el primer tiempo de la organización de la agenda de la reunión.

Ejemplo de entrevista y como surgen los objetivos y preguntas

Ejemplo de búsqueda de los objetivos de la reunión:

– Productor (P): Y qué se yo qué les puedo preguntar a los del grupo.

– Asesor/ra (A): ¿Puede ser algo relacionado con la calidad de la leche para el queso semiduro? Vos me dijiste que tenés algunos problemas con defectos en los quesos debido a la calidad sanitaria de la leche…

– P: No, en eso yo sé que es lo que tengo que hacer, pero he fallado en la higiene de las tinas, se enfermó Pablo y no he tenido dinero para reemplazarlo… creo que si usara fermento de suero que se adapta mejor a todo tipo de leche podría resolverlo, pero no estoy seguro

– A: ¿Vos producís fermento natural? ¿ el fermento liofilizado está muy caro?

– P: Y no. Últimamente discontinué la producción del fermento me empezó a faltar gente en la quesería, empecé a comprar el liofilizado que resulta bastante caro…Si esto sigue así, no sé dónde voy a parar.

– A: ¿Y qué te parece si planteás el problema a los demás y juntos buscamos alguna alternativa que te rinda un poco mejor y sea más segura?

– P: Eso estaría bueno, aunque ¿qué me van a decir?

– A: No importa, vas a ver que algo va a salir. De todas maneras, si no planteamos el problema, corremos el riesgo de seguir haciendo lo mismo. Y el que siempre hace lo mismo obtiene siempre los mismos resultados.

– P: De acuerdo, pero qué preguntamos.

– A: Vos decíme qué les preguntarías, que yo escribo.

– P: Bueno, poné que últimamente me están fallando los quesos cuando maduran (algunos proveedores me los devuelven) y esto me está provocando una importante pérdida económica que me impide contratar más personal para asegurar todas las etapas de la elaboración. ¿Qué puedo hacer para hacerme de unos pesos más?¿Te parece así?

– A: Me parece perfecto. Sobre todo porque salió de vos. Mirá: esto es lo que voy a poner en el informe, ¿te parece bien?

Objetivo de la reunión:

Últimamente me están fallando los quesos cuando maduran y esto me está provocando una importante pérdida económica que me impide contratar más personal. ¿Qué puedo hacer para tener unos pesos?

– P: Bárbaro. Esto sí que me interesa.

– A: Bueno. ¿Hay alguna otra cosa que te gustaría mostrar o preguntar?

– P: Sí. Quiero que me orienten para volver a elaborar fermento natural y que no se me contamine, si alguno tiene algún secreto

– A: De acuerdo. Lo agrego a los objetivos de la reunión. Quedaría algo así...”

Objetivos de la reunión:

1. *Últimamente me están fallando los quesos cuando maduran y esto me está provocando una importante pérdida económica que me impide contratar más personal. ¿Qué puedo hacer para tener unos pesos?*
2. *Discontinué la producción del fermento natural y me resulta mejor y seguro. Quiero que me aconsejen cómo volver a elaborar en la quesería el fermento sin que se me contamine y gastando el menor dinero posible.*

– P: Así está muy bien. Si alcanzamos a hacer todo, la reunión va a estar muy buena.

– A: Yo te lo aseguro. Ahora pasemos a otra cosa…

A partir de este ejemplo podemos hacer algunas consideraciones para llevar a nuestra práctica:

• El objetivo no lo definió el/la facilitado/ra, lo redactó con las ideas y palabras del productor. Esto es muy importante. Por lo tanto, el grupo va a entender bien la consigna y cuando los compañeros/as pidan aclaraciones al productor/a, este/a podrá brindarlas porque la idea no partió de el/la asesor/a.

• Es posible que el productor/a no sepa qué preguntar. Entonces el asesor lo va guiando a través de preguntas. A medida que el productor responde van surgiendo puntos flojos en su planteo. Si solamente se muestran los logros, la reunión pierde buena parte de su riqueza.

• Siempre que se redacta una frase proveniente de otra persona es imprescindible hacérsela leer para comprobar si lo escrito refleja el sentido que le quiso dar esa persona. Es lo que hizo el/la facilitador/ra en el ejemplo después de escribir cada objetivo.

• El/la facilitador/a debe estar siempre atento a que las consignas que se escriban favorezcan un importante intercambio de experiencias entre todos.

• Los objetivos de la reunión no deben incluir preguntas técnicas complejas que pueda o deba responder el/la facilitador/a durante una visita mensual al establecimiento. Se deben poner consignas que los asistentes puedan responder con autoridad debido a su experiencia. Temas técnicos, como por ejemplo, dosis de productos químicos, bacterias contenidas en los fermentos, son pertinentes al profesional.

Recopilación de la información del establecimiento para presentar en la reunión grupal:

El objetivo de la entrevista es obtener la información y los puntos de vista del productor acerca de su plan de trabajo, sus expectativas, dudas, fortalezas, de manera de poder organizar la reunión a partir del conocimiento de la mayor cantidad de detalles posibles acerca de lo que se va a tratar en la misma.

La presentación podrá contener un croquis o mapa del establecimiento, información productiva del año en curso, etc. Además deben incluirse todos los datos adicionales que se crean convenientes para aportar a las consignas planteadas por el/la productor/a.

La forma en que se desarrollará la recorrida también puede ayudar al objetivo de la reunión, ya que se tendrá que hacer una adecuada selección que no disperse de los propósitos pre-definidos. En nuestro ejemplo del tambo- quesería, quizás no sea interesante ir a ver las pasturas o los fardos, sino que las instalaciones del tambo y de la quesería, además de ver los animales, serán centrales para responder al productor/a sus cuestionamientos.

Una vez que se ha realizado la recorrida previa en el emprendimiento por visitar y se han recopilado los datos, acordados los objetivos de la reunión con el propietario y los lugares donde se va a parar, tenemos todo el material suficiente para sentarnos en nuestro lugar de trabajo y elaborar el informe. Esta tarea es una de las de mayor importancia para el/la facilitador/a. En primer lugar, porque es la base de la información que tendrán los miembros del grupo para ayudar a su compañero. Por lo tanto, debe hacerse con sencillez, claridad y suficiente cantidad de información.

Existen grandes diferencias geográficas, culturales, sociales, productivas y económicas en los ámbitos donde se desenvuelven los grupos de productores.

Es por eso que queda en manos del animador del grupo adaptar y flexibilizar las herramientas de trabajo. Lo que más se recomienda es tener siempre presente que el momento de la reunión es un espacio propicio para juntarse, comunicarse, dar y recibir. La preparación de la reunión debe tener en cuenta siempre esta premisa.

Dificultades comunes en el desarrollo de las reuniones:

Los problemas más señalados por los coordinadores de los grupos son las inasistencias y la impuntualidad.

Sobre la poca asistencia a las reuniones podemos señalar algunas posibles causas:

• Reuniones dispersas, sin objetivos claros, de poco interés para los participantes: esto tiene solución si organizamos y coordinamos mejor las reuniones.

•Poca afinidad entre los miembros del grupo o dificultades interpersonales: muchas veces existen prejuicios entre las personas; puede suceder que algún entredicho del pasado ha provocado heridas que no han cerrado todavía, puede suceder que alguno de los miembros del grupo no quiera visitar al otro cuando éste organice su reunión.

• Bajo nivel de empatía: hablamos de empatía en el sentido de colocarnos en el lugar del otro. Esto sucede sobre todo al principio de la tarea grupal. Normalmente cuesta entender que el compañero pone mucho esfuerzo en organizar el encuentro en su predio. Además se suele pensar: “bueno, total si no voy, Nahuel no le va a dar mucha importancia”. Y ocurre que es al revés. Inclusive, pasados varios años, cada uno se acuerda perfectamente quién vino a su reunión y quién no. Esto es para dar una idea de la importancia que otorga el/la anfitrión/a a la presencia de todos en su reunión. Una de las formas de provocar esta empatía es aclarar este tema cuando el grupo arranca. También es bueno que cuando el productor invite a los compañeros del grupo resalte la importancia de la presencia de todos.

• Poco sentido de pertenencia: es también un síntoma que se observa en los grupos jóvenes. Se percibe “lo mío” como lo importante, mientras que “lo del grupo” se siente un poco ajeno. Se habla en segunda o tercera persona del plural “porque Ustedes… es que ellas no incorporan…”

• Falta de motivación por la tarea grupal: esto puede tener distintas ramificaciones. Se requiere trabajarlo a nivel grupal.

Sobre la puntualidad, puede parecer algo banal, pero es un causal de conflictos entre los integrantes del grupo. Lo más grave es que además de perturbar el normal desenvolvimiento del encuentro la impuntualidad provoca conflictos interpersonales. Insistimos en que los acuerdos en el momento en que se está formando el grupo ayudan mucho a generar compromisos sobre este tipo de aspectos.

Desarrollo de la reunión

Es el momento en que se despliega el proceso grupal con sus emergentes de apertura, la pre tarea, el desarrollo de la tarea y quizás se pueda anticipar algún proyecto futuro.

¿Cuál debe ser la postura personal de los/as profesionales durante el desarrollo del encuentro? Esta consiste, esencialmente, en una permanente actitud de escucha, con mucho interés y respeto por quienes participan. Debe estar muy atento/a a lo que dicen las palabras y los gestos. Debe tener la capacidad de resaltar algunos conceptos y minimizar otros; agrupar, ordenar y resumir ideas y proponer alternativas. Debe, asimismo, preguntar y obtener la participación de todos. Cuando un grupo confía en su promotor/a asesor/a o facilitador/a se entrega por completo a la tarea de crear, imaginar, discutir y elaborar nuevos enfoques.

Es útil elegir un secretario de actas para que redacte los acuerdos, preguntas y otros aspectos de interés para luego tener un registro de lo más significativo de la reunión. El libro o cuaderno de actas es una herramienta que permite realizar el seguimiento y memoria grupal.

El/la coordinador/a realizará una propuesta del Orden del día (lo puede enviar previamente cuando realiza la convocatoria) y consultar a los asistentes si quisieran agregar algún tema para ser tratado al final de la reunión.

Existen dudas sobre la conveniencia o no de incorporar la ronda de novedades en el orden del día. Una de sus ventajas es la de brindar a los participantes la oportunidad de comunicarse noticias de interés común e informaciones que pueden ser útiles para todos.

Por ejemplo, algún insumo en oferta, alguna técnica aplicada que dio muy buen resultado, un contacto con un potencial comprador de nuestros productos, la posibilidad de hacer un negocio, algún acontecimiento familiar, etc. Su desventaja es que al comentar cada uno sus novedades la ronda se hace demasiado larga y se pierde demasiado tiempo (se puede optar por hacerla al final de la reunión).

Debido a que el principal motivo o tarea de la reunión es responder a las preguntas planteadas por el anfitrión, conviene que al comienzo del encuentro se realice una presentación o el informe del establecimiento. Lo ideal es que el productor cuente con sus propias palabras cuál es su historia, cuáles son los objetivos de la reunión y qué es lo que se va a mostrar.

Lo conveniente es que después de la presentación por parte del productor, el técnico explique solo los aspectos fundamentales del informe y aclare algunos puntos que pueden ser más difíciles de entender. El informe es material de consulta durante toda la jornada.

En cualquier momento del encuentro los productores pueden buscar datos en el informe y pedir aclaraciones si es necesario.

Recorrida

Recordemos que previamente habíamos realizado la recorrida con el/la anfitrión/a y elegimos donde vamos a parar, decidimos qué vamos a mostrar, qué tiempo nos va a llevar y escogimos los lugares más accesibles para entrar en cada estación.

Lo central de este momento es estimular la participación: puede ocurrir que después de que mostremos la quesería, o el lote de hacienda, o las instalaciones haya poca discusión. Para incentivar, los aportes el animador tendría que hacer algunas preguntas disparadoras, tales como:

- ¿Ustedes qué harían en esta situación?

- ¿Hay en el grupo alguien que enfrente una situación parecida?

- ¿Qué notan de raro? Revisen y comenten.

- ¿Qué observan acá que no vimos en los otros establecimientos?

Luego de la recorrida viene la segunda parte de la reunión donde se realiza el análisis y las conclusiones. En este espacio debemos lograr que haya un muy buen intercambio de opiniones y experiencias, de manera que al final se puedan escribir en el papel afiche una serie de recomendaciones y opiniones del grupo. A continuación se sugieren tres técnicas posibles: trabajo en subgrupos y plenario, plenario directo y utilización de tarjetas.

a) Subgrupos y plenario: se forman subgrupos entre 3 y 6 personas. Cada subgrupo buscará dar respuesta a todas las preguntas planteadas en los objetivos. Se dan unos 30 minutos para que los participantes conversen, intercambien opiniones, discutan y lleguen a conclusiones. Si la profundidad del tema lo requiere se puede dar más tiempo. Cada subgrupo elige un vocero para el plenario.

   El coordinador de la reunión anotará en un rotafolio o papel afiche y posibilitará que se realicen solamente preguntas aclaratorias sobre lo expuesto. Una vez terminadas las exposiciones se realizará un plenario final en el que todos pueden aportar a partir del análisis de los pro y los contras de las sugerencias planteadas.

b) Plenario directo: si los concurrentes son pocos, de 3 a 6 personas, se puede trabajar directamente con todo el grupo cada uno de los temas planteados y se irán anotando los acuerdos que surjan. El producto final será el mismo que en el caso anterior: un listado de sugerencias analizadas con el interesado para su implementación. Este método es más rápido que el anterior, pero el riesgo es que las personas con más personalidad puedan dominar la discusión y entonces el resto tenderá a no opinar.

c) Utilización de tarjetas: éste método se utiliza principalmente cuando hay muchas preguntas y la asistencia es muy numerosa o se quiere mantener el anonimato de quienes opinan a través de las tarjetas. De esta manera se obtienen opiniones individuales sobre una diversidad de temas y luego se ordenan y ponen en común para ser discutidas.

   El coordinador/a una vez pegadas las tarjetas en los papeles afiche, procederá a explicar cuál es la razón del agrupamiento y a hacer un resumen de la producción de todos. Siempre se debe preguntar a la audiencia si está correctamente interpretado el resumen hecho y si es que hay algún otro aporte o corrección. Esta técnica es muy útil para elaborar la producción de un grupo numeroso a partir de opiniones individuales. Ahorra mucho tiempo y provoca mucha atención en los presentes porque al estar las tarjetas a la vista produce un efecto visual muy importante. Además, cada uno se ve representado a sí mismo desde el momento en que su tarjeta está pegada al frente de toda la audiencia. Como desventaja podemos mencionar la necesidad de que el o los facilitadores conozcan bien la técnica y la expliquen claramente a los demás o que entre los productores/as tengan dificultades para la escritura.

Para finalizar la reunión es recomendable hacer una evaluación que puede ser oral y permitirá ajustes en las próximas reuniones.

¿qué aspectos tomar en cuenta en una evaluación? Mencionemos algunos de ellos:

• Aprovechamiento de los tiempos.

• Utilidad de la recorrida.

• Nivel de intercambio de los integrantes.

• Interés del tema tratado.

• Pertinencia de las conclusiones a la realidad del productor.

• Desempeño del coordinador/a.

• Cumplimiento de los compromisos: asistencia, puntualidad, dispersión, etc.

• Otros.

Si realizamos la evaluación en forma escrita hay que tener en cuenta que debe ser de fácil respuesta: consignas claras, con pocas palabras y fáciles de cuantificar. Se puede preparar un formulario de google u otra plataforma y enviarlo a los teléfonos celulares para que inmediatamente se puedan observar los resultados y compartirlos antes del cierre de la reunión.

Es importante cerrar la reunión con una comida, la comensalidad es el momento donde se disfruta del encuentro y se conversan muchos temas que permiten expresar los afectos y colabora en consolidar al grupo.

3.2. La Capacitación

Son múltiples las acciones de capacitación en programas y proyectos de extensión, la propuesta que presentamos se encuadra en la experiencia que ha tenido el equipo docente de la asignatura Extensión Rural en las últimas tres décadas.

Los grupos donde se generan acciones o propuestas de capacitación que hemos trabajado partieron de las siguientes premisas:

Desarrollar el pensamiento reflexivo, esto es, la objetividad, la deducción, la inducción y la analogía.

Definir e integrar los objetivos de capacitación en base a las situaciones problema que presenta la realidad. Para ello se debe proceder de lo concreto a lo abstracto, de lo práctico a lo teórico, de lo simple a lo complejo y de lo inmediato a lo mediato.

Respetar al producto/a, el sujeto de la capacitación, con sus experiencias, valores, necesidades, intereses y pautas culturales.

Investigar soluciones y aplicarlas a la situación problema inicial.

Facilitar el proceso de aprendizaje para que el productor/a asimile los conocimientos; no transferirlos de manera impositiva.

Favorecer el desarrollo del pensamiento reflexivo, activo y participativo, a fin de enseñar a aprender a través de la investigación.

Organizar la capacitación en forma secuencial y temporal para posibilitar la continuidad, gradualidad, profundización y evaluación de la misma.

Es importante aclarar la concepción, tanto de aprendizaje como de método de enseñanza que subyace en esta propuesta. Aquí el método no es una receta, una ruta que deba transitarse en línea recta; sino que son principios orientadores, que ayudan a organizar la actividad de capacitación.

Toda capacitación parte de conocer el problema a abordar, aspecto que implica el compromiso de ambas partes: productores/as y técnicos/as. Para identificar el problema se trabajará con técnicas participativas y tradicionales (triangulación metodológica), para luego de seleccionado hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué se espera que aprendan los/as productores/as?

La metodología de la/las capacitación/es refleja en sus propósitos tres aspectos fundamentales:

* niveles crecientes de complejidad (gradualidad)

* la necesidad de la ausencia de cortes o rupturas (continuidad)

* la intención de desarrollar capacidades de diálogo, autovaloración, autonomía relativa y habilidades políticas que permitan ampliar las potencialidades individuales y colectivas, enseñar a auto-desarrollarlas (intencionalidad)

La metodología de la capacitación se orienta siguiendo las tres etapas teóricas del proceso de aprendizaje

Síncresis: primera etapa de la capacitación en la que se le ayuda a los productores y productoras a desarrollar una visión global de la problemática que presenta su realidad.

Análisis: etapa en la que el extensionista, presenta una serie de actividades en torno a los problemas detectados, tratando que los/as productores/as aprendan a desarrollar su creatividad, ejercitar la reflexión y la imaginación, asociar ideas, hacer comparaciones y sacar conclusiones preliminares.

Síntesis: en función de lo que los productores/as asimilaron y comprendieron, el extensionista promueve la elaboración de conclusiones en términos de soluciones y orienta la elaboración de planes de mejoras u otro formato al que esté orientado la capacitación

Según Barrientos la secuencia metodológica propuesta permite abordar cualquier problema que quiera el grupo de productores y productoras.

(...) se deducen cinco momentos básicos: 1.- lectura de la realidad: es la objetivación de los distintos componentes y procesos en el sistema de producción que cada productor hace individualmente; 2.- visión global: identificación de problemas y sus posibles causas; 3.- análisis de causas: El extensionista aporta conceptos, principios y generalizaciones para orientar, a través del trabajo grupal, la identificación de soluciones;4.- análisis de soluciones: implica la discusión y confrontación de conceptos, principios y generalizaciones a fin de que

los miembros del grupo aprendan a seleccionar las que se consideran las soluciones aplicables a su realidad y 5.- visión global (posterior al análisis): se orienta grupalmente la priorización de las soluciones seleccionadas para ponerlas en práctica.

Estos cinco momentos se repiten, en forma cíclica, a lo largo de todo el trabajo grupal, ya que este proceso se "pone en marcha" cada vez que el grupo enfrenta una nueva problemática, a la vez que cada solución alcanzada es la base para un nuevo aprendizaje.

Así las capacitaciones no son pensadas de manera exógena o desde la oferta tecnológica, sino desde la detección de problemáticas que se quieren trabajar y las temáticas que surgen permiten vislumbrar nuevos horizontes para construir alternativas de solución a lo que el grupo necesita.

4. Habilidades

4.1. Escucha activa

A un nivel muy general sostenemos que la escucha es una de las competencias más importantes en un ser humano. Los problemas de escucha suelen ser recíprocos. Quien no se siente escuchado, normalmente tampoco sabe escuchar a los demás. El problema no es necesariamente del otro. El problema está en la relación. Para avanzar en su resolución, sin embargo, es indispensable comenzar trabajando con la propia escucha de quien no se siente escuchado. Ese es el punto de partida y, de no iniciar el proceso de aprendizaje desde allí, es muy posible que no podamos llegar muy lejos. Todo lo demás, de producirse, "vendrá por añadidura". El cambio del otro será el resultado de nuestro propio cambio. Lograremos que nos escuche una vez que hayamos aprendido primero a escucharlo/la mejor y luego que hayamos también aprendido a hablarle de una manera diferente de la que hoy utilizamos (Echeverría, 2007).

Juan Manuel Carballeda (2015) nos permite reflexionar sobre el poder de la escucha en todo proceso de intervención.

Escuchar, en términos de intervención, implica un acto de reconocimiento: el reconocimiento de la necesidad de alguien de expresarse, aspecto esencial en un grupo operativo.

Intentaremos crear un espacio de conversación en torno a ciertas preocupaciones que tienen que ver con la escucha como práctica pedagógica en extensión rural.

Tal como sugiere el autor "escuchamos en contexto".

"(…) *Así, un oído atento, un habla adecuada y el reconocimiento y manejo de silencios oportunos son parte de la construcción de la escucha como proceso relacional cargado de sentido*" (Carballeda, 2015).

Entendemos, junto con el autor, que en los espacios institucionales y de intervención social "*la escucha es una necesidad y como tal se transforma en un derecho*".

Dice Carballeda,

"*la denominada "escucha activa" implica un interesarse por ese Otro/a, estar disponible, aceptándolo/a como es, dando lugar a otras perspectivas o formas de comprensión y explicación*" (Carballeda, 2015: 58-59)

La escucha nos posibilita establecer vínculos de confianza, la cual es indispensable e incluso vital en el espacio grupal, ¿pero qué estamos entendiendo por vínculo? Es pertinente aquí poder esclarecer la noción de vínculo; para ello retomaremos lo expuesto por el psicólogo social Pichon Rivière (1985), para quien el vínculo resulta de un lazo social que es una relación establecida desde una "mutua representación interna" de un sujeto con otro.

Según plantea Enrique Pichon Rivière con su concepto de vínculo, las relaciones humanas no son meras interacciones. Tiene la característica de ser una relación bidireccional, bi-corporal, entrelazados por la cultura que interviene en la producción de las representaciones mutuas. La escucha nos posibilita establecer un vínculo de confianza, pero siempre y cuando mantengamos una relación con cierta asimetría en el vínculo técnico-productor. Esto no tiene que ver con un abuso de poder, sino con el reconocimiento a una autoridad legítima reconocida por los involucrados en ese vínculo.
Un ejemplo,

"En un determinado momento tuvimos que hacer un ejercicio y me correspondió trabajar con una persona que venía de América Latina. Teníamos que presentarnos primero y luego seguir las instrucciones del ejercicio que nos habían propuesto. A poco de iniciar el ejercicio, yo sentí que algo muy extraño me estaba pasando.
Lo que esta persona me decia, tenia un efecto muy especial en mi y tenia la sensación de que me tocaba como muy pocas veces me he sentido afectado por la forma como alguien me hablaba. Eso se mantuvo así durante todo el tiempo que trabajamos juntos. En el final del ejercicio, yo le dije:
- cómo logras tener tanto impacto cuando hablas? Quisiera aprender a hablar como tu. ¿Donde aprendiste a hablar asi?
-Te equivocas si crees que la manera como te he impactado tiene que ver con la forma como te hablo.
- ¿Y con que tiene que ver entonces?
- Con el hecho de que antes de hablarte te escuche y ello me permitió saber lo que te importa. El secreto no estuvo en mi habla, sino en mi escucha. El habla no hizo mas que seguir a la escucha.
- ¿Y donde aprendiste a escuchar así…? (Echeverria, 2007)

¡Escuchar se entrena!
El oír nos permite quizás poder repetir lo que alguien dijo.
Pero ello no demuestra que necesariamente hayamos escuchado. Puede que oir sea, a veces, un requisito para escuchar, pero no es una condición suficiente de la escucha.
Para escuchar, decimos, no basta con oír, es necesario interpretar lo que el otro dice. Mientras no haya interpretación no hay escucha. La interpretación es el corazón de la escucha.
Al relacionar el escuchar con la acción de interpretar podemos extraer algunas conclusiones importantes. La primera de ellas es el reconocimiento del carácter activo de la escucha. Si la escucha involucra una acción interpretativa, de ello se deduce que cada vez que estoy escuchando estoy muy activamente procurando hacer sentido de lo que se está diciendo. La escucha no tiene, por lo tanto, nada de pasivo.
El elemento de la interpretación nos conduce a extraer una segunda conclusión de importancia. Si nos preguntamos de que manera cada uno interpreta lo que le dicen, debemos reconocer que lo hacemos desde una historia particular (pasado) que nos hace ser en el presente un tipo de observador (de intérprete) particular.
La escucha, en la medida en que es una interpretación que hacemos de lo que el otro dice, siempre será una aproximación, más o menos certera, de lo que el orador ha buscado expresar.
Entonces siempre existirá una brecha entre un mensaje emitido y recibido, ¿cómo hacer para que esa brecha disminuya?

Oyentes y oradores, sostenemos, son co-responsables de la escucha que se produce en la conversación. Ello implica que si logramos hacernos competentes en el arte de la escucha, no solo mejoraremos nuestra escucha cuando los demás nos hablen, podemos mejorar también la escucha de ellos cuando nosotros les hablemos.

Una vez que entendemos que la escucha supone una brecha entre el orador y el oyente, y que uno de los secretos de la escucha efectiva es saber reducir esa brecha, el orador puede ahora buscar cerciorarse sobre el carácter de la brecha y asumir responsabilidad para garantizar que esta sea mínima.

Lo que sostenemos que la escucha del otro está condicionada por la manera como le hablemos. Si lo hacemos desde el respeto, si nos mostramos interesados no sólo en exponer lo que pensamos, sino también escuchar lo que el otro piensa, si la manera como le hablamos aumenta su confianza en nosotros, si la emocionalidad que transmitimos al hablar es positiva, la capacidad de escucha del oyente, frente a lo que le estamos diciendo tenderá necesariamente a expandirse.

4.2. Expresión oral

En general, cuando tenemos que realizar una disertación o exposición de algún tema lo hacemos con nuestras mejores intenciones aunque contemos con poco conocimiento específico acerca de cómo prepararla y llevarla adelante. De todas maneras hay que salir a la cancha con lo que sabemos y podemos. Algunos con más preparación metodológica. Otros con más habilidad natural.

Los errores más comunes en las exposiciones de los y las profesionales son generalmente:

- ➢ Uso inadecuado del tiempo
- ➢ Expresiones inadecuadas: muletillas en el lenguaje (esteeee/ bueno/viste…) y uso excesivo de tecnicismos y fórmulas que no son de fácil comprensión
- ➢ Desorden en la exposición, irse por las ramas
- ➢ Participación “no participada”: muchos oradores comienzan la exposición diciéndole al público que lo harán participativamente y que requerirán de la opinión de los asistentes. Pero una vez que arrancan con su discurso no paran más.
- ➢ Exceso de información
- ➢ Engancharse con una o dos personas del auditorio y dejar al resto afuera de la exposición

Una exposición dialogada en teoría funciona como una conversación, pero no debemos desatender a que la expectativa de los participantes está centrada en el aporte que se realizará por el/la profesional.

Las exposiciones deben ser cuidadosamente preparadas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

• Quiénes son los destinatarios (nivel de educación, conocimientos previos sobre el tema, aspectos culturales).

• Objetivos de la presentación. Por ejemplo: hacer conocer una técnica, lograr la opinión de los asistentes sobre un tema o conseguir acuerdos respecto de la toma de decisiones.

• En función de los objetivos se deben adecuar los contenidos. Es muy difícil, casi imposible, que las personas aprendan solo con asistir a una conferencia o taller.

• En caso de buscar la opinión del público habrá que elaborar las consignas cuidadosamente.

• Es muy importante incorporar alguna estrategia para detectar cuáles son los saberes previos y las expectativas de los asistentes. Esto se puede hacer antes o durante el encuentro.

• Tener en cuenta los medios con los que vamos a contar para ayudarnos en la exposición (rotafolio, cañón proyector, pantalla, fotocopias, la sombra de un árbol, etc.).
• Deberemos entrenarnos para hacer uso de los recursos más importantes con los que vamos a comunicarnos: visual (imágenes, gestos, movimientos); auditivos (tono de voz, énfasis en las palabras, música) y kinestésico (ejercitaciones, dinámicas, preguntas, trabajo en grupos).
• Es muy importante establecer sintonía con el público: observar atentamente las reacciones verbales y corporales, preguntar y escuchar las respuestas. Para dar una buena disertación lo primero que hay que hacer es escuchar.

La expresión oral es un ejercicio fundamental para todos los integrantes del grupo y se puede entrenar en las reuniones. Qué además del anfitrión/a durante la reunión vayan rotando los voceros de los diferentes trabajos grupales para ejercitar la oralidad. También se puede utilizar la técnica de sociodrama, por ejemplo prepararse para peticionar ante autoridades locales o provinciales, entre otras técnicas.
La confianza es el condimento esencial para aumentar la expresión oral, si estamos en un ambiente seguro será más cómodo lograr expresarnos. Ello se puede trabajar en el espacio grupal y es un proceso gradual y continuo al que debemos estar atentos, respetuosos de los estilos cognitivos de los distintos participantes y generar instancias que permitan la ejercitación.

4.3. Participación:

La participación en un grupo no es algo espontáneo, requiere un esfuerzo por parte del coordinador para llevar adelante las prácticas y metodologías adecuadas para alentar a que los miembros se sientan parte y participen en las actividades propuestas.
Alentar la participación trae consigo importantes beneficios no solo para la vida del grupo, sino también para las personas que son parte. Para el grupo, ofrece diversidad, variedad de opiniones, la posibilidad de que todos sean escuchados y descubrir que pueden haber ideas o puntos de opinión muy valiosos, ¿que valiosa opinión se puede estar guardando esa persona que generalmente no participa o no opina?, es una buena pregunta para hacernos cuando nos encontramos con grupos donde la participación se centra en solo unos pocos miembros.
Por otro lado, alentar a que los distintos miembros del grupo participen, crea efectos directos en las personas: la autovaloración y la valoración de los demás, el mejorar su autoestima, el sentirse reconocido, el sentido de pertenencia, la mejora en las habilidades sociales, y la motivación para alcanzar ciertos objetivos.

Para algunos, alzar la voz, hacerse escuchar, dar su opinión y “hacerse sentir” es casi natural, aquí es dónde la personalidad y la experiencia juegan un papel importante, pero hay quienes el solo hecho de hablar en público es todo un desafío.
Ahora bien, podemos encontrarnos con dos escenarios totalmente opuestos, que van desde la “sobre participación” hasta la “sub participación”. En el primer caso, nos encontramos con situaciones donde algunos miembros monopolizan la palabra constantemente, desvían el tema, no tienen capacidad de resumir sus ideas, lo que los lleva a dar “discursos” que son largos, le quitan el tiempo a la reunión, no generan grandes aportes y que pueden molestar al resto y poner en jaque la vida del grupo “¿para que voy a ir, sí fulano/a se pasa toda la reunión hablando y no escucha ni deja hablar?”. Sobre estas situaciones, algunas

recomendaciones útiles podrían ser: llevar adelante rondas de participación con límites de tiempo, estableciendo un sistema de turnos para que cada quien sea escuchado, como también aclarando al principio de la reunión algunas normas y esclareciendo la importancia de que todos sean escuchados, como también realizar intervenciones directas como pedirle a los miembros que hacen un uso excesivo de la palabra, que puedan resumir sus aportes para cederle la palabra a otro.
Para los casos de sub participación, donde uno o ambos miembros no participan o lo hacen muy poco, algunas recomendaciones podrían ser: crear un ambiente que sea seguro, haciendo hincapié en que todas las opiniones tienen que ser valoradas y puestas en consideración, estableciendo confianza con los miembros; en el caso de grupos grandes, partirlo en subgrupos y llevar adelante alguna técnica que anime a realizar intercambios con pocas personas, podría ser un primer paso para que los miembros se sientan seguros y en confianza; otra estrategia es alentar la participación de forma anónima, como alguna técnica con uso de tarjetas (hay que tener en cuenta que hay personas que no se animan a hablar porque sienten que su oratoria o forma de expresarse no es la correcta); llevar adelante preguntas dirigidas, que sean sencillas, hacia las personas que normalmente no hablan es otra forma de que sean escuchados "¿Juan, qué opinas sobre lo que dijo María?".

Pues bien, es importante igual mencionar que la participación no se limita a que las personas hablen (aunque el intercambio de opinión es siempre importante), también podemos alentar la pertenencia delegando tareas o asignando roles, llevando adelante votaciones sobre ciertos temas, de esta manera lograremos que los participantes sientan que su tiempo y esfuerzo valen la pena.

Ahora bien, ¿que nos lleva a participar en un grupo? Gibelli nos dice que

"*Nadie se va a acercar a un grupo si no posee un real interés por hacerlo. Es decir, que si en algún momento alguien nos "convence" para participar, podremos asistir a lo sumo por curiosidad. Pero si descubrimos que en el grupo no vamos a obtener respuestas a nuestras necesidades, entonces dejaremos de asistir*.", en el momento de arranque, es fundamental establecer y dar claridad sobre los objetivos generales del grupo, el *¿por qué? y ¿para qué?* deben ser claros, simples, fáciles de entender, deben ser relevantes para las personas a las que queramos sumar, deben existir coincidencias entre esos objetivos grupales y los que cada participante busque, a veces la curiosidad es un buen inicio, pero es importante transformarla en coincidencias que comprometan a las personas a no solo "ir porque sí", sino a forjar un sentido de pertenencia y compromiso.

Existen distintos niveles de participación y cada uno de ellos requiere un distinto grado de involucramiento y compromiso.

1. Nivel informativo: el grupo se reúne para intercambiar información o para recibirla de distintas fuentes. El ejemplo más claro es un grupo de aprendizaje, como ser el grupo de un curso, o uno de productores cuyo objetivo común es intercambiar experiencias. Esta participación requiere asistir a las reuniones, aportar las propias vivencias, escuchar a los demás, hacer tiempo para algún viaje y pocas cosas más.
2. Nivel de opinión: el grupo se reúne para intercambiar opiniones y reflexiones acerca de un cambio a futuro. Se requiere el compromiso de opinar con fundamento y defender las propias ideas en caso de que sea necesario. Esto implica la

posibilidad de confrontar puntos de vista que pueden traer discusiones y conflictos de intereses.

3. Nivel de toma de decisiones: el grupo se reúne para tomar decisiones. Un ejemplo puede ser la compra y el manejo de un equipamiento en forma conjunta. Esto no solo implica opinar, sino también estar involucrados en aspectos económicos, valores, creencias y relaciones personales. El grado de compromiso que se requiere para este tipo de participación es muy alto.

La participación como proceso de aprendizaje

Entrar en posibles situaciones de conflictos genera en las personas una idea de costos; por un lado asumir responsabilidades para con los demás, cumplir con la palabra empeñada y aprender a ser tolerante para con los otros cuando no cumplen con nuestras expectativas. Por su parte, otros costos que podemos imaginar son el temor a no ser reconocido, a perder poder, a dejar de hacer lo que es cómodo, pérdidas de dinero. Es por eso que la mayoría de nosotros pensamos mucho antes de comprometernos a entrar en algún grupo si el beneficio no está bien claro. Muchas veces se entusiasma a las personas a participar de tal o cual grupo y no se tiene en cuenta el costo de participar. Entonces el grupo se forma a partir de individuos que tienen expectativas muy diversas y difíciles de cumplir entre todos. El resultado es previsible: a corto o mediano plazo se abandona el grupo, o la participación es carente de compromiso y responsabilidad. A continuación sobreviene la desmotivación y la posibilidad de que sus integrantes no vuelvan a reunirse.

La participación en un grupo es un proceso que requiere de entrenamiento y perseverancia tanto del miembro del grupo como del facilitador grupal. Se comienza por instancias que requieren un bajo involucramiento, por ejemplo, contar a los demás las propias experiencias y escuchar los aportes de los otros. De esta manera, y en función de los resultados, el grupo puede asumir tareas más complejas. Sus integrantes irán decidiendo y actuando hasta qué punto se involucrarán en acciones que requieran mayor compromiso, dedicación y responsabilidad.

Es importante resaltar que la participación es heterogénea y no depende solo del facilitador grupal, el fortalecimiento del grupo es un proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos, para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación

de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, trasformándose al mismo tiempo a sí mismos (Montero, 2003).

No significa que un agente externo interviene para otorgar “fuerza a los débiles”, miembros de ese grupo, sino que es un proceso que realizan los grupos o las comunidades.

4.4. Manejo de conflictos

Los conflictos y las diferencias son parte de la vida misma del grupo, son prácticamente inevitables por el simple hecho de que, a pesar de los propósitos comunes que nos unen en un grupo, cada miembro lleva consigo una visión de la realidad y el mundo que lo rodea, y es justamente la interacción con otros, dónde esa visión se pone en juego.

Ahora bien, los conflictos no se inician solamente por tener visiones distintas, a veces es por algo tan fundamental como la comunicación (o mejor dicho, una *mala comunicación*), ¿cómo sería esto?, bueno, podemos pensar la mala comunicación como los malentendidos que se generan, por no interpretar o no entender lo que el otro está queriendo expresar, o por decir

las cosas “a medias”, o simplemente por elegir no hablar y guardarse la opinión, algo que con el tiempo puede empeorar la situación.

“Mensaje emitido nunca es igual a mensaje recibido”

Respecto a esto último, la nula aparición de conflictos también puede ser un síntoma de que algo no está funcionando bien en el grupo, por ejemplo, de que los miembros del grupo no se sientan lo suficientemente cómodos, con la confianza o con la seguridad que les debería brindar un grupo para poder expresar su opinión. Parte del trabajo del coordinador/a del grupo, es ir generando un clima de confianza y seguridad, como lo vimos en el punto anterior, alentando a una participación activa.

Pues bien, el manejo de conflictos es una habilidad que debemos ir construyendo, dónde la práctica será fundamental, a pesar de que ningún conflicto será igual al otro, de que los problemas pueden ser tan distintos como las personas con las que trabajamos, es fundamental encarar esos conflictos y no dejarlos sin resolver, ya que podemos empezar a ver como el efecto “bola de nieve”, comienza a actuar, y un problema que surgió por un mal entendido, una “pavada” o una diferencia que a priori no sería relevante, se transforma y muta a conflictos de mayor envergadura, atentando contra la vida del grupo y pone el riesgo un funcionamiento adecuado, como el poder alcanzar los objetivos propuestos, es por ello que actuar a tiempo y de forma ágil, es fundamental para que el conflicto no escale a otras dimensiones. A continuación, les compartimos algunas acciones descritas por el Ing. Agrónomo Raúl Gibelli en “Puentes para el cambio”:

Empatía: una persona que se encuentra enojada se siente mal. En mayor o menor medida tiene un pesar pues nadie desea estar en situación de conflicto. Quien oficie de mediador debe hacer lo posible por “ponerse en los zapatos del otro”. Y esto es escucharlo atentamente, observar sus reacciones, sus gestos y sobre todo preguntarse: si yo fuera como el/ella y me pasara lo mismo, ¿cómo me sentiría? Tratemos en todo momento de liberarnos de emitir juicios. Seguramente después de esto nos va a surgir de nuestro interior una comprensión muy grande hacia esa persona. Y esto nos va a permitir comunicarnos de una manera mucho más fluida y vamos a generar confianza y respeto para la entrevista o la reunión. De la misma manera debemos hacerle entender al productor/a que a su “opositor/a” le pasa lo mismo. También está afectado por una sensación de angustia y también necesita ser escuchado/a, respetado/a y valorado/a para buscar la solución que beneficie a ambas partes.

Escuchar: escuchar atentamente significa prestar mucha atención a las palabras, expresiones verbales y no verbales (gestos, miradas, posición corporal) ver punto 4.1. Escucha activa de este documento.

Aclarar: hay un concepto que es clave para entender esta parte de la tarea. Las personas captamos el mundo externo a través de nuestros sentidos. Además de este proceso aplicamos filtros a lo que percibimos y vamos agregando experiencias personales que van dando forma a nuestras propias creencias y valores. En función de esto vamos aplicando el lenguaje para poder comunicarnos con los demás. Esto hace que cada uno de nosotros tenga una interpretación de la realidad que es única si entramos en detalles. Esto lo transmitimos cada vez que hablamos, escribimos, nos comunicamos.

5. Ejemplo de dificultad en el ejercicio del rol de coordinador/a

Un ejemplo proveniente de la propia práctica ilustra este punto. La palabra “negociación” es un término que va unido a las transformaciones sociales derivadas de las actividades de minorías activas. Asimismo, la literatura ha dedicado a ese concepto y al método de la negociación, no pocos volúmenes. Sin embargo, en una discusión reflexiva con personas que conforman una cooperativa de viñateros, para los/as asociados/as la palabra negociación los/as ponía “en guardia”, pues era comprendida como algo negativo. No era vista como un proceso en el cual dos grupos con fines e intereses divergentes se reúnen para discutir una vía que permita llegar a una solución que resuelva el conflicto entre las partes, a fin de que cada una pueda seguir adelante.

Es decir, no se la veía como una forma de tratar diferencias, aceptando la diversidad y superándola en función de la construcción de modos de hacer que permitan a cada grupo ser como es, ocupando espacios limítrofes no hostiles. Por el contrario, y debido a la experiencia de política partidaria que conocían estas personas, la palabra negociación evocaba en ellos una historia de traiciones y engaños, en la cual, líderes de los partidos o funcionarios gubernamentales, negociaban sobre la base de sus intereses personales, sacrificando los de los grupos que decían representar.

La situación que se planteó fue en relación a la realización de un vivero de plantas de vid en el predio de la Cooperativa de viñateros, un convenio con la Facultad de Ciencias Agrarias y Fles, donde se habían establecido los siguientes acuerdos:

- La Facultad aportaba insumos y asistencia técnica para la realización del vivero en el predio de la cooperativa
- La cooperativa aportaba la mano de obra para la realización de las tareas conducentes a la obtención de nuevas plantas de vid y las estacas de la poda para realizar dichas plantas

El objetivo era disponer de las plantas para ampliar la superficie implantada con vid en los predios de los asociados y el remanente para vender a terceros.

Luego de un año de que ambas partes cumplieran con lo acordado, promediando el segundo año, los/as técnicos/as de la Facultad empezaron a detectar que la cooperativa no aportaba la mano de obra para el mantenimiento de las plantas del vivero, no se desmalezaba, no se regaba, etc.

Se realiza una reunión de “negociación” entre las partes para decidir que se hacía con el vivero. Se utiliza una técnica para expresar cuales eran las ventajas y desventajas de continuar con el vivero, ahí se señalaron más desventajas que ventajas por parte de los productores y productoras presentes y finalmente el presidente de la Cooperativa expresa que querían repartirse las plantas en los predios de dos asociados de la cooperativa para poder cuidarlas. Por parte de la Facultad se manifestó que el convenio firmado entre ambas partes fijaba como lugar de trabajo el predio común en la cooperativa y que los insumos y asistencia técnica estaban previstos para el fortalecimiento del emprendimiento colectivo.

La coordinadora del equipo técnico de la Facultad expresa: “en caso que no se aporte la mano de obra al vivero cooperativo se incumple el convenio y la consecuencia será que el 50 % de las plantas obtenidas hasta ahora vayan a la Facultad y el otro 50 % resuelva la cooperativa que hacer… el convenio se finaliza”

El presidente de la cooperativa no quiere “negociar”, sino imponer su criterio acerca que era lo mismo que las plantas estuvieran en dos campos de productores que podían cuidarlas en sus tiempos libres y que no era fácil cuidar las plantas en el predio de la cooperativa, para finalmente intentar personalizar la decisión del convenio de la Facultad en la figura de la coordinadora, aduciendo a que “sos caprichosa…”

Las disparidades más frecuentes se derivan de las concepciones contradictorias que pueden tener dos grupos, en el caso presentado los asociados/as a la cooperativa pueden estar esperando un tipo de ayuda o acceso a ciertos recursos que el grupo de técnicos/as de la Facultad no pueden darles (por ejemplo brindar asistencia técnica a dos productores y no a la cooperativa), y a su vez los técnicos pueden esperar conductas que los asociados a la cooperativa no vislumbraban, no saben o no pueden hacer (privilegiar el trabajo cooperativo y no el individual), o bien pueden ser sorprendidos porque tienen capacidades que exceden las que suponían que tendrían, como por ejemplo acordar previamente la postura que llevarían los asociados a la reunión con la Facultad.

En el caso no se pudo llegar a un acuerdo que conforme a ambas partes, el convenio finalizó para el caso del vivero, pero se dio continuidad a otros temas de mutuo interés, si bien se intentó personalizar la decisión en la coordinadora, ello generó un aprendizaje que marcó futuros acuerdos. Finalmente se entabló una negociación que fue modelando la intervención.

La emergencia de la incompatibilidad entre concepciones se produce gracias al proceso reflexivo, que permite aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de negociación o cuando exploramos necesidades, recursos y expectativas, buscando con los participantes, una respuesta que responda a sus necesidades, en un escenario social donde coexisten grupos con diferentes necesidades e intereses.

Bibliografía consultada

CARBALLEDA, Alfredo Juan Manuel (2015). La escucha como proceso. Una perspectiva desde la intervención social. En Faraone, Silvia et al. (comps.) Determinantes sociales de la salud mental en ciencias sociales. Actores, conceptualizaciones, políticas y prácticas en el marco de la Ley 26657. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sociales-UBA.

CREA Manual del Asesor (mimeo, material de capacitación) sin fecha.

ECHEVERRIA, Rafael (2007) Actos del lenguaje La Escucha Volumen 1. Chile: Edicion JC Saez.

GIBELLI, Nelson Raúl (2016) Puentes para el cambio. 1ra. Edición Ediciones INTA ISBN 978-987-521-660-0

MATURANA, Franco (2020). La escucha como práctica pedagógica. Educación y Vínculos. Año iii, N° 5, junio 2020. ISSN 2591-6327

MONTERO, M. (2003). Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad. Buenos Aires: Paidós.

MONTERO, Maritza (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances Universitas Psychologica, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 615-626 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique (1985). Teoría del vínculo. Buenos Aires: Nueva Visión.