

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto "Mejora de la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar en Uruguay", UFFIP, en su componente 4: Extensión, se propuso como objetivo, desarrollar una estrategia de Transferencia de tecnología/Extensión y mejorar las capacidades de los actores involucrados, tanto a nivel técnico como institucional.

Dentro del conjunto de actividades propuestas para contribuir a este objetivo general, se destacó la formación de un grupo de entrenadores con capacidades de difundir entre otros técnicos extensionistas el conocimiento y la experiencia adquiridos en el rol de facilitador. En tal sentido, el proyecto ofició como una plataforma de aprendizaje, cuyos productos han sido sistematizados y adaptados en este programa, denominado "Entrenamiento de entrenadores" (Train of trainers, TOT, por sus siglas en inglés) a nuestra realidad a partir del trabajo y análisis conjunto de productores, facilitadores y especialistas en diferentes temas, tanto del Uruguay como de Nueva Zelanda.

## OBJETIVO DEL PROGRAMA TOT

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. Se entiende que esto contribuye, además, con la posibilidad de escalamiento futuro de la propuesta.

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,

\*Instituto Plan Agropecuario.

cartillas y guías) que serán utilizados en futuras instancias de entrenamiento.

## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EXTENSIÓN. ENTRENAMIENTO DE ENTRENADORES EN FACILITACIÓN

En el marco de esta actividad, entendemos a la gestión del conocimiento 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, resulta más fácil transmitir información y retenerla que adquirir una habilidad, ya que esto exige práctica. Esto implica el 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, y como se menciona en el inicio, 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 clave 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.).
- 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 entrenando del grupo de formadores, cuyo proceso culminó con su acreditación como tales.

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 destrezas a otros.

Las actividades para lograrlos se organizaron en tres etapas.

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

### **ETAPA 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 formadores fue necesario acordar cuáles de las metodologías de extensión desarrolladas serían rescatadas y qué modificaciones había que implementar.

Fueron seleccionados cinco participantes, todos extensionistas con experiencia, pertenecientes a los cuadros técnicos del Instituto Plan Agropecuario (IPA). El programa 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.

## ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DEL CURSO, MATERIALES DE APOYO Y FORMACIÓN DE LOS FUTUROS ENTRENADORES

Esta etapa se desarrolló entre los meses de diciembre 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 los productores.
- Promoción de aprendizajes de productor a productor.
- Mejora de los procesos de toma de decisiones por parte de los productores y el uso de datos objetivos e intrínsecos 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 establecidos en el contexto de los objetivos del sistema familia/explotación.

## ETAPA 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 entrena-

miento 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 como formadores 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. Para los mismos se convocó a un público participante, compuesto de técnicos de diferentes edades, nivel de experiencia, especialización y pertenencia a instituciones público-privadas.

Lugar	Número de participantes	Instituciones
Montevideo	12	IICA, INC, SUL, FCA-UDE, Intendencia Municipal de Canelones, DGDR-MGAP,
Salto	7	MGAP, INC, INIA, SUL, Federación Rural.
Tacuarembó	13	SUL, AIA, BROU, INC, PRODEMA/IMT, UDELAR

El mismo se llevó a cabo en dos jornadas, centradas en el desarrollo de algunos de los temas que componen el programa completo (rol del facilitador, comunicación, capacitación de adultos, diagnóstico y plan predial).

Al final de cada jornada, los formadores implementaron instancias de retroalimentación de los participantes y una sesión de análisis/reflexión interna. Los productos resultantes de estas actividades, así como la evaluación final del piloto, se consideran insumos para la formulación definitiva del curso.

## Resultados

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

Tanto los temas seleccionados, como el diseño de las dinámicas de trabajo y evaluación, responden a los principios básicos 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 fueron acreditados como entrenadores por AgriBusiness Group de Nueva Zelanda.

Asimismo, se ajustó el programa final del curso, las dinámicas de trabajo y el formato de los materiales de apoyo.

Como resultado de la evaluación del proceso de acreditación se constata que:

- Los formadores demostraron un sólido conocimiento de todos los temas trabajados y una adecuada confianza en su tratamiento con fines formativos.
- Se evidenció un suficiente grado de preparación en las presentaciones y conducción de las dinámicas.
- Existe identificación y compromiso con la filosofía que sustenta la metodología desarrollada en el proyecto UFIPP.

## 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

Los resultados de la evaluación de los participantes fueron positivos, dando cuenta a su vez, de la avidez por este tipo de formación. También se hizo evidente la conveniencia del trabajo conjunto de las organizaciones para alcanzar objetivos de extensión centrados en los grupos de productores.

La variación entre los tres cursos realizados como piloto proporcionó una oportunidad para que el evaluador comparara las presentaciones y usara ejemplos tangibles de fortalezas y debilidades de la propuesta.

## LECCIONES APRENDIDAS

**La importancia percibida del rol del facilitador en la aplicación de la metodología.** 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 posicionan en primer lugar de importancia, según la percepción de los productores participantes, al rol del facilitador. Según este trabajo<sup>12</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.

Las características destacadas en cuanto a desempeño y atributos, son: "manejo del grupo, cercanía con el productor, confianza, diálogo, afinidad, capacidad de escucha, capacidad de generar inquietudes y no dar respuestas, incentivo de la participación de todos los integrantes del grupo, dar lugar de protagonista al productor, conocimientos técnicos, disponibilidad y compromiso".

**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, 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.

**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.

**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.

<sup>12</sup> Griego, Victoria. 2017. Primer Informe Evaluación: Proyecto Mejora en la Sostenibilidad de la Ganadería Familiar de Uruguay.

- 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.

**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.