

# Estrategia para el fortalecimiento de la tarea de los asesores de grupos Cambio Rural: intercambio de propuestas

Agencias: AER Marcos Juárez, AER Bell Ville, AER Justíniano Posse, AER Corral de Bustos, AER Arias.  
Autor: Ing. Agr. (Mg.) Fernando Escold  
Participantes: Ing. Agr. Julio C. Pietrantonio; Ing. Agr. Juan P. Ioele, asesores de Cambio Rural y agentes INTA de las agencias participantes.



## Antecedentes y problemática abordada

El predominio de políticas neoliberales implementadas en la década de 1990 en Argentina se caracterizó por el retiro del estado en sus funciones de regulación e intervención de mercados: desregulación de la producción, industrialización y exportación de productos primarios, cierre de organismos de control de precios y mercados (Junta Nacional de Carnes, Junta Nacional de Granos, etc.), modificaciones en impuestos y políticas cambiarias y monetarias. Los ejes del desarrollo pasaron por una mayor integración a la economía mundial (De Nicola, et al, 1998).

Este ajuste de la economía provocó en el sector agropecuario una etapa de alta heterogeneidad de situaciones productivas de crisis, supervivencia y expansión de las unidades. En ese momento se consideró que el 60% de las explotaciones agropecuarias eran inviables, particularmente las pequeñas y medianas unidades de la región pampeana (De Nicola, et al, 1998).

La permanencia de las explotaciones agropecuarias dependía de la escala de producción y el nivel tecnológico adoptado. Las pequeñas y medianas empresas agropecuarias no contaban con recursos propios y tampoco accedían a financiamiento externo para afrontar estos cambios. Buscando desacelerar el proceso de concentración y expulsión de las pequeñas unidades se creó en el año 1993 el Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, conocido como Cambio Rural (Preda, et al, 2008).

Cambio Rural estuvo orientado a mejorar la gestión empresarial, aumentar la eficiencia de los procesos productivos, consolidar formas de organización y fortalecer el poder de negociación. Para ello se planteaban cuatro componentes de acción: asistencia técnica, capacitación y entrenamiento, difusión y promoción, y apoyo en áreas específicas (Preda, et al, 2008).

El programa se basa en una innovación de tipo organizacional que pone el énfasis en las relaciones de cooperación entre los agentes como elemento central en la adquisición de nuevas competencias (Preda, et al, 2008). Se concibe el trabajo grupal basado en el intercambio de información, de puntos de vista, de experiencias, de modo que al promover los flujos de diálogo entre sus miembros, facilita la recreación de las normas y las prácticas

de trabajo. La mayor densidad de flujos de intercambio son evidencia de mayor cantidad y profundidad de problemas compartidos, puntos de vista discutidos y reflexión acerca de soluciones posibles y su grado de éxito. Puede decirse entonces que la idea de organización es visualizada en el grupo como una práctica posible para enfrentar los problemas que se van planteando (Escolá, 2010).

Por otro lado la formación académica de los profesionales dedicados a cumplir con la tarea de técnicos asesores de los grupos adolece de componentes específicos orientados a esta tarea.

En los grupos del programa conviven al menos dos repertorios culturales diferentes. Por un lado los productores quienes se mueven a partir de su experiencia como tales, y por otro el técnico que se sitúa en el lugar del conocimiento académico. Ambos se ubican a sí mismos en un lugar de poder, de opinión calificada en base a su fortaleza (experiencia o académica). Entre ambos sistemas de conocimiento se generan interfaces de resistencia y conflicto. Al intensificarse los flujos de intercambio grupal se espera que se produzcan hibridaciones entre ambos sistemas de conocimiento donde se negocian las normas, significados y representaciones que guían las prácticas. Es decir, la construcción común de las definiciones de problemas, soluciones y herramientas para el éxito (Rosenstein, 2003).

En los últimos años de seguimiento de los grupos Cambio Rural se observan ciertas dificultades en el trabajo grupal, especialmente en torno a la construcción de objetivos comunes de trabajo, la escasa planificación grupal y falta de actividades compartidas, los cuales facilitarían las transformaciones buscadas. Estas dificultades repercuten en el funcionamiento y dinámica de los grupos alterando el intercambio de información, puntos de vista y experiencias, impidiendo así un desarrollo y crecimiento adecuado de los miembros y su entorno tal como se plantea en el programa.

Buscando contrarrestar estas dificultades y fortalecer el trabajo grupal se propuso mejorar las herramientas disponibles por los asesores de los grupos, entendiendo que son ellos una de las claves esenciales para movilizar a los demás miembros en la búsqueda de objetivos comunes dentro de los grupos.

### **Estrategias de intervención**

A partir de estos elementos diagnósticos y la reelaboración conjunta (técnicos del INTA y asesores Cambio Rural) se construyó un plan de trabajo de espacios compartidos de aprendizaje a partir de las experiencias de cada uno. Las reuniones son mensuales y se trabaja el fortalecimiento de tres ejes:

**Técnico-productivo:** realización de charlas, visitas y talleres, en función de los temas que interesen al grupo. Los capacitadores son los mismos participantes y se incluye a referentes externos según los temas.

**Dinámica grupal:** Trabaja alrededor de una serie de conceptos claves para la tarea de asesores de grupos tales como organización, participación, compromiso, comunicación, motivación, reuniones, integración, objetivos, consenso/disenso, responsabilidades, habilidades/capacidades, liderazgo, conflicto.

**Información:** las reuniones son espacios de intercambio multidireccional sobre cuestiones referentes al programa Cambio Rural, información técnica disponible en el INTA o requerida por los asesores, y novedades del funcionamiento de los grupos.

Las reuniones se plantean como encuentros de trabajo, donde la capacitación está dada a partir de la discusión grupal de una problemática planteado por alguno de los asesores y los aportes de todos los participantes. La aplicación de un marco metodológico de discusión permite arribar a propuestas de trabajo concretas para los asesores, capacitarse en el uso de metodologías grupales, aportar conocimiento en temas técnico-productivos específicos e intercambiar información de los grupos.

de trabajo. La mayor densidad de flujos de intercambio son evidencia de mayor cantidad y profundidad de problemas compartidos, puntos de vista discutidos y reflexión acerca de soluciones posibles y su grado de éxito. Puede decirse entonces que la idea de organización es visualizada en el grupo como una práctica posible para enfrentar los problemas que se van planteando (Escolá, 2010).

Por otro lado la formación académica de los profesionales dedicados a cumplir con la tarea de técnicos asesores de los grupos adolece de componentes específicos orientados a esta tarea.

En los grupos del programa conviven al menos dos repertorios culturales diferentes. Por un lado los productores quienes se mueven a partir de su experiencia como tales, y por otro el técnico que se sitúa en el lugar del conocimiento académico. Ambos se ubican a sí mismos en un lugar de poder, de opinión calificada en base a su fortaleza (experiencia o académica). Entre ambos sistemas de conocimiento se generan interfaces de resistencia y conflicto. Al intensificarse los flujos de intercambio grupal se espera que se produzcan hibridaciones entre ambos sistemas de conocimiento donde se negocian las normas, significados y representaciones que guían las prácticas. Es decir, la construcción común de las definiciones de problemas, soluciones y herramientas para el éxito (Rosenstein, 2003).

En los últimos años de seguimiento de los grupos Cambio Rural se observan ciertas dificultades en el trabajo grupal, especialmente en torno a la construcción de objetivos comunes de trabajo, la escasa planificación grupal y falta de actividades compartidas, los cuales facilitarían las transformaciones buscadas. Estas dificultades repercuten en el funcionamiento y dinámica de los grupos alterando el intercambio de información, puntos de vista y experiencias, impidiendo así un desarrollo y crecimiento adecuado de los miembros y su entorno tal como se plantea en el programa.

Buscando contrarrestar estas dificultades y fortalecer el trabajo grupal se propuso mejorar las herramientas disponibles por los asesores de los grupos, entendiendo que son ellos una de las claves esenciales para movilizar a los demás miembros en la búsqueda de objetivos comunes dentro de los grupos.

### **Estrategias de intervención**

A partir de estos elementos diagnósticos y la reelaboración conjunta (técnicos del INTA y asesores Cambio Rural) se construyó un plan de trabajo de espacios compartidos de aprendizaje a partir de las experiencias de cada uno. Las reuniones son mensuales y se trabaja el fortalecimiento de tres ejes:

**Técnico-productivo:** realización de charlas, visitas y talleres, en función de los temas que interesen al grupo. Los capacitadores son los mismos participantes y se incluye a referentes externos según los temas.

**Dinámica grupal:** Trabaja alrededor de una serie de conceptos claves para la tarea de asesores de grupos tales como organización, participación, compromiso, comunicación, motivación, reuniones, integración, objetivos, consenso/disenso, responsabilidades, habilidades/capacidades, liderazgo, conflicto.

**Información:** las reuniones son espacios de intercambio multidireccional sobre cuestiones referentes al programa Cambio Rural, información técnica disponible en el INTA o requerida por los asesores, y novedades del funcionamiento de los grupos.

Las reuniones se plantean como encuentros de trabajo, donde la capacitación está dada a partir de la discusión grupal de una problemática planteado por alguno de los asesores y los aportes de todos los participantes. La aplicación de un marco metodológico de discusión permite arribar a propuestas de trabajo concretas para los asesores, capacitarse en el uso de metodologías grupales, aportar conocimiento en temas técnico-productivos específicos e intercambiar información de los grupos.