

**BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACITACIÓN: reflexiones a partir de un curso de Gestión para productores ganaderos familiares en Uruguay**

**GOOD PRACTICES IN TRAINING: reflections from a management course for family farmers in Uruguay**

**Jorge Álvarez**

PhD y Ingeniero Agrónomo de la Universidad de la Republica  
Facultad de Agronomía de la Universidad de la Republica, Uruguay  
Montevideo, Uruguay  
jalvarez@fagro.edu.uy

**Alejandro Pizzolon**

Ingeniero agrónomo de la Universidad de la República,  
Facultad de Agronomía de la Universidad de la Republica, Uruguay  
Montevideo, Uruguay  
apizzolon@gmail.com

**Martha Tamosiunas**

Maestría en Administración de Agronegocios  
Facultad de Agronomía de la Universidad de la Republica  
Montevideo, Uruguay  
mtamo@fagro.edu.uy

**Hernán Armand Ugon**

Cursando Maestría em Ciências Agrarias  
Universidad de la Republica, Uruguay.  
Montevideo, Uruguay  
haul@montevideo.com.uy

**Ana Pedemonte**

Maestría en Ciencias Agrarias  
Universidad de la Republica, Uruguay.  
Montevideo, Uruguay  
apedemonte@fagro.edu.uy

**Pedro de Hegedus**

PhD y Profesor titular en Extensión Rural  
Universidad de la Republica, Uruguay.  
Montevideo, Uruguay  
phegedus@adinet.com.uy

\* **Recebido em: 12/06/2017**

\* **Aceito em: 28/17/2017**

## RESUMEN

Entre 2014 y 2015 se elaboró e implementó un curso introductorio en gestión y toma de decisiones predial para productores ganaderos familiares. El mismo se repitió en cinco oportunidades, involucrando a unos 100 productores de Maldonado y Florida, Uruguay. Los contenidos y métodos se ajustaron especialmente para el público objetivo y la logística se realizó con respaldo de instituciones locales (Cooperativa Agraria Limitada de Aigua, Asociación Rural de Reboledo, Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado). La capacitación comprendió una reunión pre-curso, 30 horas de aula distribuidas en 6 reuniones diarias y actividades domiciliarias de trabajo. Los participantes destacaron la adquisición de conocimientos relevantes para mejorar el manejo de sus explotaciones y demostraron capacidad de aplicar dichos conocimientos a sus predios. La actividad se implementó con un “enfoque de cercanía”, basado en el uso de ejemplos típicos y una continua apelación a la experiencia de los participantes. Como sugerencia de futuro, sería de beneficio investigar acerca de los diferentes estilos de aprendizaje de productores y su relación con los estilos de los agentes de Extensión y tipo de problema a enfrentar. Esto mejoraría la implementación de las estrategias de Extensión.

**Palabras clave:** Gestión Agropecuaria; Capacitación a Productores; Educación de Adultos.

## ABSTRACT

During 2014 and 2015, a starting course in farm management and decision-making was developed and implemented for family farmers, mostly dedicated to the cattle production. The course was repeated five times, involving about 100 farmers from Maldonado and Florida, Uruguay. The course contents and the training methods were adjusted especially for the target public and the logistics were carried out with the support of local institutions (Cooperativa Agraria Limitada de Aigua, Rural Association of Reboledo, Rural and Industrial Development Society of Maldonado and Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado). The training included a pre-course meeting, 30 classroom hours distributed in six 5 hours daily meetings and some homework activities. Participants highlighted the acquisition of relevant knowledge to improve their farm management skills and demonstrated the ability to apply this knowledge to their production systems. The activity was implemented with an "easy and friendly approach", based on the use of farm typical examples and a continuous appeal to the participants' experience. The learning dynamics were mainly based on work done by farmers themselves. As a research suggestion, in formulating extension strategies, it is of benefit to investigate about learning styles of producers in relation to learning styles of extension agents and type of problem to face.

**Keywords:** Farm Management; Farmers' Training; Adults Education.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo apunta a realizar una reflexión sobre las prácticas llevadas adelante para diseñar e implementar capacitaciones efectivas para mejorar la gestión que realizan los productores ganaderos familiares en sus establecimientos.

Estas prácticas en opinión de los docentes involucrados han sido la base para alcanzar resultados positivos. Las mismas se han guiado en los principios de educación de adultos. Las dinámicas propuestas buscaron que el asistente, a partir de sus conocimientos y habilidades desarrolladas en el mundo del trabajo, experimente nuevas herramientas para

mejorar la gestión de su emprendimiento. Las horas aula fueron diseñadas con reducida carga teórica y se aplicaron estrategias didácticas tales como estudio de casos, discusión en sub grupos, juego de roles, entre otras con el objeto de que los asistentes apliquen las estrategias usuales de resolución de problemas y a partir de ellas se reflexiona sobre los resultados obtenidos. Los módulos finalizaban con el aporte teórico de las nuevas herramientas o conceptos y una práctica que implicaba reconocer el problema y emplear la solución en el propio establecimiento para su aplicación. Se cuidó especialmente en la presentación teórica la adecuación del lenguaje y la terminología a la población objetivo sin perder la precisión conceptual.

Con este marco conceptual el día 10 de setiembre del año 2013 se firmó un Convenio entre Instituto Nacional de Enseñanza y Formación Profesional y la Universidad de la Republica, que tenía como objetivo la ejecución de políticas activas de empleo y formación, mediante la ejecución de cursos teórico-prácticos a productores familiares y trabajadores rurales. La Unidad de Postgrado y Educación Permanente de la Facultad de Agronomía fue la encargada de ejecutar dicho convenio, e invito inicialmente al grupo disciplinario de Gestión de Empresas Agropecuarias a participar en tres capacitaciones sobre temas de gestión agropecuaria para productores, los cuales debía estar localizados en torno a las regiones de Aigua, Sarandí Grande y San Ramón. De las tres capacitaciones realizados en 2014 finalmente dos tuvieron lugar en la misma región de Aigua (norte del departamento de Maldonado) y un tercero se realizó en la región de Reboledo (este del departamento de Florida). Durante 2015 se realizaron otras dos capacitaciones más en la región de San Carlos (departamento de Maldonado). Los participantes de las capacitaciones totalizaron unos 100 productores, básicamente de tipo familiar dedicados a la ganadería de carne, principalmente criadora. Cada capacitación estuvo acompañada por personal técnico, adscrito a las instituciones que promovieron dichas capacitaciones, Cooperativa Agraria Limitada de Aigua y Alianza para el Pastizal (CALAI-AP), Asociación Rural de Reboledo, Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado (CALIMA). Los productores y los técnicos que apoyaron estas capacitaciones evaluaron unánimemente como muy provechosas dichas actividades.

## 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Entendemos por gestión de los establecimientos ganaderos la parte del trabajo que realizan los productores destinada a poner en funcionamiento los procesos productivos (producción del alimentos para los animales, manejo de los animales para la utilización de esos alimentos, su reproducción, su engorde, cuidado de la sanidad) mediante la utilización de los recursos disponibles (suelos, cultivos, infraestructura, animales, capital de trabajo, liquidez, trabajo). Estas actividad involucra tomar decisiones, manejar información, establecer directivas, fijar metas y supervisar resultados (Mc Connell y Dillon, 1997). Adicionalmente a la gestión del proceso de producción, los productores en tanto gestores de sus establecimientos también deben tomar decisiones que involucran aspectos sobre la financiación y la comercialización de los productos e insumos (Malcolm, Makeham y Wright, 2005). Esta actividad de gestión, cuando la centralizamos en los aspectos económico-financieros, apunta además de los funciones arriba mencionadas, a generar información que reduce la incertidumbre y permite gerenciar mejor algunos posibles riesgos intrínsecos de la actividad ganadera (Caviglia, J., 2013).

Por otro lado, en el contexto de la producción ganadera predominantemente familiar (Piñeiro, 2005), generalmente asociado a explotaciones de pequeño tamaño, donde predomina el trabajo aportado por el productor y su familia, las actividades de gestión mencionadas

arriba están, por lo general, muy poco especializadas. Es decir son llevadas adelante por los productores, cuya educación formal, incluye estudios de nivel primario (50 a 60%) y secundario (20 a 30%), en absoluto orientados a la gestión de establecimientos agropecuarios. Solo un porcentaje bajo, 10 a 15% han recibido alguna formación terciaria (universitaria o técnica) que puede ser de utilidad para desempeñar estas tareas (MGAP-DIEA, 2012).

Los productores ganaderos familiares, constituyen entonces, un grupo de trabajadores que pueden beneficiarse grandemente de propuestas eficaces de capacitación para enfrentar exitosamente los desafíos de gestionar sus emprendimientos.

### Capacitación

Existe un amplio consenso sobre el papel que juega la capacitación de las personas en el desarrollo de las comunidades expandiendo sus capacidades, intereses e interacciones y generando un potencial para incrementar la productividad del trabajo (Risso et al, 2014). Cuando el público a quién se capacita son personas que requieren una formación específica en alguna de las áreas donde desarrolla su actividad, las mismas se incluyen en el concepto denominado “educación no formal” que UNESCO la definió como

*toda actividad educativa organizada, sistemática, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adultos como niños (UNESCO, 2011).*

Huberman (2000, p. 25) entiende por capacitación “un proceso consciente, deliberado, participativo y permanente implementado por un sistema educativo o una organización, con el objeto de: i) mejorar desempeños y resultados, ii) estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales y iii) reforzar el espíritu de compromiso de cada persona para con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve”.

Sirvent et al (2006) analizan el desarrollo del concepto de educación no formal, el mismo comenzó a difundirse a fines de la década de 1960 y principios de 1970, estableciendo una forma de nombrar aquellas experiencias y actividades educativas no incluidas en los planes de escolaridad formal, el mismo ha ido cambiando con el paso del tiempo. Estos autores citando a Álvarez, Hauzer y Toro (1978) señalaban:

*no existen límites precisos (entre educación formal, no formal e informal) sino más bien diferencias de énfasis y de grado en múltiples dimensiones de un “contexto de aprendizaje”, tales como: el espacio físico, el entorno institucional, el tiempo y las secuencias de la enseñanza, los procesos y los elementos de estimulación.*

En el presente trabajo las secuencias de enseñanza y los elementos de estimulación fueron fundamentales a la hora del diseño del curso por ejemplo proponer dinámicas que permitieran al productor reconocer la importancia y necesidad de manejar información fue el mojón inicial para construir la didáctica referida a los sistemas de manejo de la información y su uso para la toma de decisiones, el estímulo se desarrolló en el marco de las propuestas de trabajo grupal.

La formación y capacitación no formal deberían incluir programas capaces de contribuir a la alfabetización de adultos, jóvenes y a la educación de niños no escolarizados, con el fin de impartir habilidades básicas para la vida, destrezas ocupacionales u orientadas al desarrollo social y cultural. (UNESCO, 2011)

Son múltiples las instancias donde esta educación no formal puede desarrollarse como por ejemplo, en el puesto de trabajo para reforzar o certificar destrezas laborales preexistentes o fuera del puesto de trabajo, destinada a personas desocupadas o inactivas con el fin de

reinsertarse en el mercado laboral sin olvidar aquellas actividades de aprendizaje orientadas al desarrollo pleno de la persona.

Claramente los cursos realizados están incorporados dentro de la educación no formal vinculada al puesto de trabajo ya que resultó esencial el hecho de realizar los mismos en locales de las organizaciones de productores, y los contenidos se ajustaron a las destrezas y experiencias que ya tenían los participantes.

Sirvent et al (2006), incorpora el concepto **educación permanente** y lo asocia a todas las actividades formativas de las personas, los estímulos de enseñanza y de aprendizaje. El paradigma de educación permanente se asienta sobre los siguientes principios y supuestos teóricos y metodológicos:

- *la concepción de la educación como una necesidad permanente y como un derecho para todos los individuos y grupos sociales;*
- *el reconocimiento de la capacidad de individuos y grupos para el aprendizaje y la transformación a lo largo de toda su existencia;*
- *la consideración de la experiencia vital como punto de partida para procesos de aprendizaje continuo;*
- *el reconocimiento de la existencia de múltiples formas y recursos educativos emergentes de una sociedad, que operan en la escuela y “más allá de la escuela”;*
- *el supuesto de la potenciación de los recursos educativos a través de la constitución de una red o trama que los articule;*
- *el reconocimiento de la importancia y la necesidad de la participación social en las cuestiones referidas a la educación y la democratización del conocimiento.*

El aprendizaje adulto (Huberman, 2000, p. 148) está caracterizado por estos principios: i) los adultos buscan experiencias de aprendizaje que les sean útiles para sus vidas, ii) los adultos buscan oportunidades de aprender frente a cambios en sus vidas, iii) el aprendizaje por sí mismo muchas veces no es gratificante para la mayoría de los adultos, iv) el gusto por conocer algo nuevo es un motivador de aprender, v) en el aprendizaje adulto se debe tener en cuenta la subjetividad de los participantes, y vi) el adulto posee capacidad de aprendizaje y tiene experiencia. Aparte de estos principios aportados por la psicología se menciona el que se considera fundamental: en el aprendizaje adulto se debe partir de la experiencia vital (de los participantes), de su realidad cercana y cotidiana, así como de sus valores, actitudes, creencias, conocimientos, posibilidades y dificultades. El desafío de la capacitación de adultos es construir integrando, a partir de la realidad de los participantes, la nueva información científica aportada. En esa integración (entre información nueva y conocimiento ya existente) colabora el técnico educador, el extensionista, y esto constituye en primer término un tema metodológico pero también conceptual. El aprendizaje es una forma de organización, en el sentido de integrar lo que se va asimilando a un contexto global que es el contexto de la propia vida y las circunstancias que la rodean. Desde esta perspectiva es indudable que la educación de adultos debería enmarcarse en el paradigma de Freire. No podemos capacitar a las personas si no conocemos su visión de la realidad en la cual están insertos (Freire, 1973).

El tomar en cuenta la experiencia de los participantes remite también al aprendizaje experiencial. Desde Dewey en adelante existe consenso que aprender implica la reflexión sobre la práctica efectuada, lo cual puede conducir a su vez a la creación de un nuevo conocimiento, relacionándose entonces el aprendizaje experiencial con la investigación acción. Para alcanzar esta situación se necesita una perspectiva ampliada y colectiva de la reflexión, que integre pero supere la mirada concentrada en la acción misma (Fernandez Rodriguez, 2009). Superando esa mirada particular incorporamos el contexto, la realidad



percibida en sus múltiples dimensiones y que va siendo moldeada por la acción transformadora, y llegamos a la praxis de Freire, la unidad dialéctica de acción y reflexión, teoría y práctica. Este es uno de los ejes centrales de la obra de Freire, por eso se le llama método reflexivo-crítico, junto con otros aportes igualmente significativos como el diálogo, la relación horizontal y la igualdad plena de educadores y educandos (Torres, 1999).

Kolb, citado por Wilson y Morren (1990), también plantea que aprender implica la reflexión o acción que surge de una experiencia directa o de una experiencia abstracta. Es importante este aporte de Kolb, ya que supera la visión de Dewey muy centrada en el “aprender haciendo”. Esas experiencias directas o abstractas se transforman en conocimiento cuando reflexionamos o cuando se experimentan. Roling (1994), un importante teórico de la Extensión en el siglo pasado, desarrolló su enfoque de sistemas de información y conocimiento sobre estos temas. Estos sistemas permiten entender cómo se organizan los actores sociales para construir socialmente la innovación. En su visión la tarea de la extensión es transformar conocimiento en información (interactuando con la investigación) y transformar la información en conocimiento (interactuando con el productor). Estos sistemas (AKIS en inglés) evolucionaron a lo que hoy se entiende como sistema de innovación. En esencia la diferencia está en los actores del sistema. En el sistema de innovación los actores que lo constituyen no se reducen a la Investigación, Extensión, Educación y los productores.

Los aspectos metodológicos adquieren gran importancia en la educación. Acertadamente señala Gilles (2011) que se consideran secundarios, cuando en realidad constituyen muchas veces el factor distorsionante del proceso de aprendizaje. En este sentido el ambiente en donde transcurre este proceso de enseñanza- aprendizaje es clave (lugar, iluminación, capacidades, equipamiento, etc) y las competencias del equipo que facilita el proceso también. Griffith (1984) señala que la atmósfera grupal o el ambiente en donde transcurre el proceso de enseñanza aprendizaje afectan el nivel de satisfacción por participar en las acciones de capacitación y los resultados que se alcanzan. Bennett (1975), posiblemente el más importante teórico de la evaluación en Extensión del siglo pasado, estableció una jerarquía de niveles para evaluar programas de educación y extensión: insumos, actividades, participación de las personas, reacciones (nivel de satisfacción), cambios logrados (resultados en términos de conocimiento, habilidades, actitudes y aspiraciones), adopción e impacto.

### 3. METODOLOGÍA

Para alcanzar este objetivo, analizaremos las cinco ediciones del curso como un estudio de caso. Estudio de caso implica un abordaje cualitativo. El concepto de “cualitativo” significa que se trata de una investigación subjetiva, descriptiva, explicativa e interpretativa (Rennie, Watson, & Monteiro, 2002) citado por (Ramírez, 2014). Este enfoque cualitativo se basa en que “los significados son construidos socialmente por los individuos en su interacción con su mundo”, y dependen del momento y contexto en que ocurren (Merriam, 2002). El enfoque cualitativo se destaca por ser una estrategia inductiva, con un producto final básicamente descriptivo. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, datos que buscan dar significado y entendimiento de los contextos que investiga. Este aspecto debe advertirse que no ha sido ajeno al presente trabajo ya que es dificultosa la situación en la cual, quienes estamos realizando esta reflexión, hemos sido al mismo tiempo los responsables de diseñar e implementar las capacitaciones.

Estudio de Caso (EC) implica el análisis de pocos casos a los efectos de ganar un conocimiento en profundidad de los mismos, en función de los intereses del investigador (Platt, 1992; Stoecker, 1991; Yin, 1989). Como diseño de investigación EC se caracteriza por su adaptabilidad al estudio de fenómenos contemporáneos en su contexto real, cuando los

límites que separan el fenómeno del contexto que lo afecta no son claros de establecer, y cuando existen diferentes visiones contrapuestas. Esta característica es útil para: i) el estudio de fenómenos complejos desde una perspectiva sistémica basada en los sistemas blandos (Wilson y Morren, 1990) y ii) para desarrollar evaluaciones de procesos y resultados (Yin 1992).

Dos aspectos centrales de EC son: i) tener propósitos (objetivos) que guíen el trabajo operativo, y ii) tener un marco conceptual con el cual interpretar los resultados, y facilitar el análisis. Esto facilita el procesamiento de la información que será cualitativo. Esto permite ganar en riqueza de contenido; en contraposición resumir la información se transforma en una de sus mayores desventajas. Es un proceso creativo -siempre en construcción- en el cuál se estudian las respuestas obtenidas -en función del marco conceptual establecido- buscando una lógica emergente que las vincule e integre (Patton, 1980).

Ramírez (2014), citando a Lucca y Berríos (2003, p. 238) identifica cinco características medulares de los estudios de caso:

*el caso es un ejemplo particular de algo, que (a) está bien definido y delimitado en un contexto de tiempo y espacio y cuenta con integridad fenomenológica, y que muchas veces tiene la connotación de excepcionalidad o atípico; (b) para conservar la totalidad e integridad del caso se requiere de un abordaje holístico, sistemático y profundo; (c) hay que utilizar la triangulación con el propósito de agotar las fuentes de información, para poder alcanzar la comprensión cabal del caso; (d) el caso debe estar debidamente contextualizado; sólo cuando es visto en su justa perspectiva podemos acercarnos a una mejor comprensión del asunto, y (e) los resultados del estudio de caso generan acciones posteriores, bien en su carácter aplicado como en su aspecto teórico.*

Con todas estas consideraciones y teniendo en cuenta la escasa actividad de investigación que reciben las actividades de capacitación, entendemos que el objetivo vale la pena, asumiendo el riesgo de que nuestra subjetividad esté presente en los resultados alcanzados. De todas formas, para enfrentar este riesgo, se transmiten las opiniones de los distintos actores para complementar esta visión (triangulación).

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

##### Sobre el diseño y organización de la capacitación.

Las capacitaciones realizadas en 2014 fueron promovidas y demandadas por un equipo de extensionistas vinculados a organizaciones de productores presentes en las mencionadas regiones (CALAI y Alianza para el Pastizal), quienes sirvieron de vínculo activo entre el equipo docente y los destinatarios de la capacitación. Esta participación de los técnicos locales resultó fundamental en toda la articulación con los alumnos y la logística requerida en cada organización. Los productores participantes (unas 70 personas) están involucrados en proyectos del Programa de Apoyo a la Ganadería Familiar y Adaptación al Cambio Climático que lleva adelante la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay. Las otras dos capacitaciones realizadas en 2015, fueron promovidas por la representante territorial de la Dirección General de Desarrollo Rural, quien propuso a los técnicos de las instituciones promotoras la realización de las capacitaciones que se llevaron adelante en San Carlos. En este caso, los productores participantes, unos 30, también estaban involucrados a proyectos del programa de apoyo a la Ganadería Familiar y Adaptación al Cambio Climático y/o fueron invitados por los técnicos de las instituciones promotoras (Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y Cooperativa Agraria

Limitada de Maldonado).

En cuatro de las cinco capacitaciones, se llevó adelante una actividad inicial preparatoria al curso consistente en una reunión del equipo docente con los potenciales concurrentes del curso con la finalidad de construir participativamente el temario de la capacitación. Esta actividad de aproximadamente dos horas de duración sirvió además para que los participantes conocieran a los docentes y vice-versa, y se dieran el primer eslabón de confianza y pérdida de timidez, fundamental para maximizar la actitud proactiva para recibir conocimientos. Mediante la implementación de una serie de dinámicas de trabajo grupal se construyó un modelo de “productor/a familiar típico” en la localidad, y este “modelo” fue el que sirvió de ejemplo en todos los ejercicios grupales realizados. Para establecer cuáles son los objetivos de ese productor/a familiar típico se organizó una votación a partir de un listado de objetivos teóricos definidos por el plantel docente. Una vez realizada la votación se explicitaron en una pizarra los resultados, identificándose a los 5 primeros objetivos más votados. Se reflexionó para cada uno de estos cómo la disciplina de la gestión agropecuaria puede contribuir a mejorar la posibilidad de alcanzarlos. El programa final se elaboró entonces integrando estas reflexiones y adecuando los contenidos a las características de los productores participantes.

El curso tuvo 30 horas de actividad de aula. Las actividades se realizaron en 6 días agrupados en tres módulos de 2 días cada uno, distanciados aproximadamente unos 15 días uno del otro. Esta distribución contempló dos aspectos fundamentales: la realización de tareas domiciliarias entre las actividades, y reducir la interferencia en las labores cotidianas de los productores, de forma que la participación en el curso no significara dejar actividades sin realizar en sus establecimientos.

El objetivo general de la capacitación consistió en desarrollar habilidades y competencia destinadas a mejorar la capacidad de gestión de los participantes. Se establecieron además siete objetivos temáticos específicos:

- 1) La información disponible en la empresa como herramienta para la toma de decisiones: importancia de contar con datos pertinentes y metas claras;
- 2) identificación e implementación de metas;
- 3) implementación de sistemas de registros para controlar el cumplimiento de las metas;
- 4) uso de indicadores para evaluar el funcionamiento de sistemas de producción ganaderos, identificación de fortalezas y debilidades;
- 5) cálculo del producto bruto ganadero;
- 6) presupuestación de manejos alimenticios alternativos al pastoreo de campo natural en situaciones de escases;
- 7) decisiones de inversión vinculadas a la implementación de estrategias de adaptación al cambio climático.

#### Sobre la implementación de las actividades.

En cada realización participaron entre 15 y 25 cursantes. Estos grupos fueron integrados por participantes diversos, hombres y mujeres productores integrantes de los equipos de gestión, jóvenes que además se encuentran estudiando y algunos trabajadores rurales.

El desarrollo de las actividades de aula estuvo caracterizado por una combinación de breves exposiciones-presentaciones con trabajos grupales. En la conformación de los grupos de trabajo se cuidó que no se repitieran los mismos integrantes buscando que en la rotación se consiguiera una mayor interacción y conocimiento entre los productores. Las exposiciones se



apoyaron con la utilización de un cañón proyector. Además se dispuso de una pizarra y un rotafolio. Los ejercicios fueron presentados en hojas impresas (fotocopias) que eran repartidas en cada oportunidad. Posteriormente la recopilación de este material dio lugar a la elaboración de un manual impreso (Álvarez, J. et al, 2016). Se alentó el trabajo en grupo, encontrando una buena disposición para esta modalidad de trabajo. Al finalizar el tiempo de trabajo asignado a cada ejercicio, estos ejercicios fueron resueltos en la pizarra y/o rotafolio por el docente, o invitando a alguno de los participantes.

A través de las tareas planteadas entre modulo y modulo encontramos que la casi totalidad de los participantes demostraron su capacidad de comprensión y pudieron apropiarse de los conocimientos brindados, siendo capaces de aplicarlos en el contexto de sus establecimientos. Ello se expresó en el ejercicio de identificar objetivos a uno, tres y cinco años y establecer metas para poder alcanzar dichos objetivos. También ello fue posible a través del ejercicio de estimar tres indicadores de desempeño de sus propias explotaciones ganaderas. Dentro de este ejercicio el cálculo del producto bruto ganadero para el establecimiento. En estas actividades también contaron con el apoyo del equipo técnico, principalmente para trasladar las tareas solicitadas a un formato electrónico (mayormente mediante el escaneo de textos escritos manualmente) para su posterior envío por correo electrónico al equipo docente.

Entendemos que las actividades del curso brindaron confianza a sus participantes en el manejo de la temática de la gestión de empresas ganaderas. El trabajo con ejemplos diseñados a partir del productor/a familiar típico les permitió trabajar con conceptos y metodologías (establecimiento de metas, estimación del ingreso familiar, costeo de opciones de alimentación, análisis de inversiones) diseñadas para mejorar los procesos de toma de decisiones en base al uso y procesamiento de información. Mediante estos ejemplos los participantes pudieron visualizar la utilidad de estos procedimientos y su capacidad para asimilarlos y poder sacarles provecho.

Se constató un marcado interés por el uso y aprendizaje de herramientas informáticas. Mediante la resolución del problema de comunicación entre modulo y modulo, entre los estudiantes y el equipo docente (distanciados entre 130 y 180 km y por un intervalo de 15 días), fue posible que los estudiantes enviaran por correo electrónico los deberes asignados. Esto desencadenó la necesidad de manejar esta tecnología. Solamente algunos productores manejan la tecnología informática y la utilizaron. Otros contaron con la colaboración de hijos y amigos para realizar los envíos. Finalmente, como ya mencionamos el equipo técnico colaboro para facilitar otros envíos. Se constató en mayoría de los cursantes una fuerte motivación para adquirir las capacidades y conocimientos que les permitía contar con un nivel de autosuficiencia en el manejo básico de informática (uso general de la PC, uso de procesador de texto, planilla electrónica y correo electrónico). Esta motivación pudo ser canalizada mediante la organización de una capacitación paralela a partir de recursos locales (instalaciones del Ministerio de Educación y un capacitador brindado por la Intendencia Departamental de Maldonado).

La capacitación como espacio de socialización con colegas. Los participantes destacaron muy enfáticamente la importancia de poder interactuar con otros productores (tanto ya conocidos, como con nuevos colegas). Para ello tanto fueron aprovechados los espacios de trabajo grupal como los intervalos de descanso (espacio del café, espacio del almuerzo). En la evaluación final del curso fueron enfáticos en destacar este aspecto como una de las fortalezas del curso.

Cumplimiento de objetivos: a través de las cinco experiencias realizadas el equipo docente ha cumplido con un primer nivel de objetivos de capacitación planteado para el

público destinatario. Nuestra experiencia de trabajo en gestión con productores nos indica lo difícil que es modificar los estilos de gestión que cada productor lleva adelante. La actividad realizada debe verse como un primer paso preparatorio, que luego podrá ser seguido de otras actividades de capacitación con un formato de acompañamiento, acompañamiento en el cual podrán participar el equipo de extensión, otros productores bajo la modalidad de trabajo en grupo de productores, y aspiramos a que también forme parte de este seguimiento, el equipo docente.

En un plano más inmediato, el cumplimiento de los objetivos establecidos en la capacitación se pudo constatar a través de las evaluaciones indicadas entre módulo y módulo, indicando un cumplimiento básico en los objetivos del aprendizaje. Los productores estudiantes fueron capaces de formular objetivos y metas y de asociar los sistemas de registros implementados con las tareas básicas de gestión de información, según los tipos de datos manejados (financieros, control de existencias ganaderas, etc.). En el segundo bloque de tareas, aplicaron los procedimientos ilustrados para el cálculo de indicadores (coeficientes técnicos) de sus propios establecimientos y realizaron una estimación del valor del producto bruto ganadero para el último ejercicio agropecuario (julio 2013 a junio 2014).

La capacitación realizada brindó un sustrato básico de conocimientos, lenguaje y metodologías para analizar el funcionamiento de las explotaciones ganaderas y la toma de decisiones sobre aspectos productivos, financieros y comerciales.

Estos resultados fueron explicitados por un grupo de productores participantes durante una jornada de presentación de la experiencia realizada en Aigua el 15 de abril de 2015 (Álvarez, 2015). En ella un panel de productores destacó los resultados alcanzados durante la capacitación, mencionando la importancia que ellos le asignan al rol de la gestión en el éxito de su actividad y como la capacitación realizada les permitió mejorar su comprensión sobre el funcionamiento predial y el negocio ganadero. En dicha actividad también se volcó el punto de vista del equipo técnico que oficia de articulador local, estableciendo los contactos entre los productores, las organizaciones de productores, los programas del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y el equipo universitario. No hay duda sobre el rol clave que juegan estos equipos de extensionistas multiplicando los resultados al favorecer las interacciones positivas entre los diferentes participantes.

Estrategia utilizada: esta estuvo basada en los principios de la educación para adultos, la cual supone construir un ambiente de enseñanza basado en la motivación de los participantes, a partir de acuerdos negociados sobre las “reglas de juego” y en el cumplimiento de los roles asignados. La estrategia de aprendizaje enfatizó el trabajo con ejemplos contruados a partir de la experiencia y cotidianidad de los participantes. Se minimizaron los espacios expositivos y se maximizaron las actividades de discusión y de reflexión grupal.

#### Sobre los apoyos logísticos locales.

Los equipos técnicos brindó apoyo organizativo y logístico para la realización de los cursos. Las actividades de capacitación se realizaron en los locales de ambas organizaciones de productores, y por supuesto contaron con el auspicio de sus autoridades.

Las actividades se realizaron en locales de las organizaciones de productores que apoyaron las capacitaciones (la Cooperativa Agraria Limitada de Aigua, la Asociación Rural de Reboledo, la Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y la Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado ). Se dispuso de locales para la realización de las clases, donde se realizaron las breves exposiciones y donde los participantes implementaron las dinámicas de trabajo grupal previstas.

Las organizaciones de productores y el convenio Inefop-UdelaR facilitaron los fondos

necesarios para costear gastos de traslado, alojamiento de docentes, almuerzos de los participantes, café, etc.

El equipo técnico realizó un continuo trabajo de apoyo y seguimiento de los participantes, recordando mediante llamadas telefónicas las fechas programadas para las diferentes actividades del curso.

#### Opinión de los actores.-

Se presentan a continuación las opiniones de los distintos actores que participaron de los cursos

#### ***Opiniones de los productores.-***

Los aspectos mencionados más importantes fueron:

- La importancia en realizar una buena gestión predial para saber los resultados y poder planificar mejor el futuro
- Desarrollo de nuevas «habilidades y competencias» adquiridas
- Impulso y mayor disposición para capacitarse en TIC's
- Las actividades del curso son también importantes como espacio de socialización

#### ***Opinión del equipo técnico:***

Los aspectos mencionados más importantes fueron:

- Elaboración de un programa y contenidos ajustados a las necesidades de los productores
- Aplicación de una metodología de trabajo grupal como estrategia para obtener mejores resultados
- Aporte del curso a una base de conocimiento que es funcional con el posterior el trabajo de extensión

#### ***Opinión del grupo docente:***

Los aspectos mencionados más importantes fueron:

- Nuevo paradigma de enseñanza (el equipo docente se adapta al público)
- Universidad abierta e involucrada en políticas públicas
- Importancia del intercambio de primera mano con los protagonistas de la gestión agropecuaria
- Importancia de desarrollar enfoques (y prácticas) destinadas a mejorar la gestión adaptada a públicos con diferentes niveles de lecto-escritura.

En la evaluación conjunta se lograron identificar algunos factores claves que permitieron evaluar con éxito a los cursos. Entre las causas se encuentran:

- El curso respondió a una demanda específica
- El curso generó un espacio de articulación interinstitucional
- El curso contó con apoyos y referentes locales
- El curso cumpliendo sus objetivos docentes y agregando valor al capital social de los participantes.

## **5. CONCLUSIONES**

Nuestra experiencia de trabajo en gestión con productores nos indica lo difícil que es modificar los estilos de gestión que cada productor lleva adelante. La actividad realizada debe

verse como un primer paso preparatorio, que luego podrá ser seguido de otras actividades de capacitación con un formato de acompañamiento, a ser realizado por el equipo de extensión y con la participación de otros productores bajo la modalidad de trabajo en grupo de productores y eventualmente con la participación del equipo docente.

Con el objeto de ir identificando elementos que hacen a “buenas practicas” en actividades de educación permanente como las que estamos analizando, señalaremos algunos de los aspectos destacados a modo de síntesis.

Sobre la contextualización de la capacitación, el curso respondió a una demanda hecha por el equipo técnico, en el marco de un programa de extensión rural para una población de productores familiares dedicados mayoritariamente a la cría vacuna en la zona de Sierras del Este.

En torno a la misma se lograron articular diversos actores locales (cooperativa de productores), regionales (proyectos de Producción Ganadera Familiar y Adaptación al Cambio Climático del MGAP), nacionales (Convenio Inefop-UdelaR) y una organización Regional, la Alianza del Pastizal con acciones en los 4 Países del Mercosur.

El espacio y los tiempos de la capacitación fueron organizados teniendo en cuenta las necesidades y posibilidades de los destinatarios, quienes contaron con el respaldo de actores locales (equipos técnicos e institucionales) para la realización de las actividades, confirmándose claramente la necesidad de contar con este tipo de ambientes amigables que promuevan la capacitación (Gilles, 2001; Griffith, 1984).

El diseño del curso y su metodología de trabajo permitió alcanzar un nivel muy satisfactorio de consecución de los objetivos docentes planteados. Estas “buenas practicas” permitieron incorporar los factores de éxito identificados por los teóricos de la educación permanente (Sirvent, 2006) y de la educación para adultos (Huberman, 2000). Así mismo, se generaron a su vez un conjunto de “valores agregados” que repercutieron positivamente (espacios de socialización, uso del local cooperativo, trabajo grupal, papel de la asistencia técnica) enriqueciendo la propuesta de capacitación y contribuyendo a su exitosa implementación.

Como sugerencia para futuras investigaciones resultaría de interés explorar el relacionamiento entre los estilos de aprendizaje de los productores con el estilo de actuación de los extensionistas, y también con el tipo de problemas a enfrentar. Esto mejoraría la estrategia de intervención y facilitaría alcanzar los objetivos. También sería de interés estudiar los factores que inciden en los estilos de aprendizaje de los productores.

## REFERÊNCIAS

Álvarez J., Armand-ugon H., Pedemonte A., Pizzolon A. & Tamosiunas M. (2016). *Gestión de Empresas Agropecuarias y Toma de Decisiones*. Introducción práctica para productores ganaderos. 1. ISBN: 978-9974-0-1413-8. Montevideo, Ediciones Universitarias -Ucur, 67 págs.

Álvarez, Jorge (2015), *Construyendo Buenas Prácticas en Educación Permanente: la Experiencia del Curso de Gestión y Toma de Decisiones para Productores Ganaderos Familiares 2014-15* <http://www.eduper.edu.uy/noticias/se-realizo-jornada-sobre-modalidades-de-trabajo-en-educacion-permanente/>

Bennett, C. (1975). Up the hierarchy. *Journal of Extension*. Vol XIII, March/April, p. 7-12.

Caviglia, Jorge (2013) *Evaluación económica en la actividad agropecuaria*, La Pampa, INTA, 42 p.

Fernández Rodríguez, Eduardo (2009). Aprendizaje experiencial, investigación-acción y creación organizacional de saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional. REIFOP, 12 (3), 39-57. (Enlace web: <http://www.aufop.com> – Consultada en fecha (02-05 -17)

Freire, P. (1973). *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*, Ed. Siglo XXI y Tierra Nueva.

Gilles, V. (2011). *Manual de capacitación*. Proyecto INMUJERES FAO TCP/URU/3202 FAO MIDES . 163 p.

Griffith, W.S. (1984). Learning theories. In *Extension handbook* (Donald J. Blackburn, Ed.) p. 11-20. University of Guelph, 1984. 167 p.

Huberman, S. (2000). *Como se forman los capacitadores*. PAIDOS, BA, 177 pag. ISBN 950-12- 4506- 3

Malcolm, Bill; Makeham, Jack and Wright, Vic (2005), **The Farming Game**. Cambridge University Press, 291 p.

Mc Connell, Douglas; Dillon, John (1997) “*Farm management for Asia: a systems approach*” FAO, Roma, 355 p. (<http://www.fao.org/docrep/W7365E/w7365e00.htm#Contents>)

Merriam, S. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. . San Francisco California: Jossey-Bass.

MGAP-DIEA (2013) *Censo General Agropecuario*. 2011, Montevideo, 146 p.

Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA : Sage Pub., Inc.

Platt, J. (1992). Case study in American methodological thought. *Current Sociology*, 40 (1), 17-48.

Piñeiro D. (2005). *Caracterización de la producción familiar*. Disponible en: [www.fagro.edu.uy/agrociencia/online.html](http://www.fagro.edu.uy/agrociencia/online.html). Consultado en marzo 2008.

Ramírez, J. (2014). *La investigación cualitativa y el estudio de casos múltiples*. Obtenido de [https://www.academia.edu/7103948/La\\_investigaci%C3%B3n\\_cualitativa\\_y\\_el\\_estudio\\_de\\_casos\\_m%C3%BAltiples?auto=download](https://www.academia.edu/7103948/La_investigaci%C3%B3n_cualitativa_y_el_estudio_de_casos_m%C3%BAltiples?auto=download)

Rennie, D., Watson , K., & Monteiro, A. (2002). The rise of qualitative research in psychology. *Canadian Psychology*, 43 (3) 179-192.

Risso, J., Depiano, F., Coiro, D. , Gonzalez, P. y Apud, G. (2014) El factor conocimiento como principal limitante en la gestión de empresas familiares, *II Congreso de Ciencias Sociales Agrarias*, Salto, 2014

Röling, N. (1994). Agricultural knowledge and information systems, p. 57-67. *En Extension Handbook*, Second Edition, (Ed. D. J. Blackburn). Toronto: Thompson Educational Publishing, Inc.

Sirvent, M. T., Toubes, A., Santos, H., Llosa, S., & Lomagno, C. (2006). *Revisión del concepto de Educación No Formal*. Cuadernos de Cátedra de Educación No Formal OPFYL. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras UBA. Obtenido de



<http://www.unesco.org.uy/ci/fileadmin/educacion/Revisi%C3%B3n%20del%20Concepto%20de%20EduNoFormal%20-%20JFIT.pdf>

Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39 (1), 88 – 111.

Torres, R. M. (1999). Los múltiples Paulo Freires. *En Educación de Adultos y Desarrollo*, 53, 269-281.

UNESCO. (2011). *Clasificación Internacional Normalizada de la Educación. CINE 2011*. Quebec: UNESCO .Instituto de Estadística. Obtenido de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/iscled-2011-sp.pdf>

Wilson K. y Morren G.E.B. (1990). *Systems approaches for improvement in Agriculture and resource management*. Macmillan Pub. New York, 361 pag.

Yin, R. K. (1992). The case study method as a tool for doing evaluation. *Current Sociology*, 40 (1), 121 –137.

Yin, R. K. (1989). *The case study research: Design and methods*. Newbury Parks, CA: Sage Publications.

### **Agradecimientos**

A INEFOP por financiar las capacitaciones, a la Unidad de Postgrado y Educación Permanente de Facultad de Agronomía y a la Comisión Sectorial de Educación Permanente de la UdelaR por facilitar y organizar las actividades;

A las organizaciones de productores, Cooperativa Agraria Limitada de Aigua, Asociación Rural de Reboledo, Sociedad de Fomento Rural e Industrial de Maldonado y Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado por promover y brindar los locales para la realización de las capacitaciones;

A los colegas y otros técnicos agrarios por colaborar y co-participar en las actividades de capacitación y

A los productores familiares ganaderos participantes por involucrarse en los cursos y participar activamente.