

**INIAP**

Instituto Nacional Autónomo de  
Investigaciones Agropecuarias.  
Estación Experimental Chuquipata.  
Granja Experimental Bullcay.

**COSUDE**

Agencia Suiza para el  
Desarrollo y la Cooperación.

# EL TRABAJO CON GRUPOS HUMANOS



## METODOLOGIA

Graciela Calle Pérez.  
Rosario Tobar O.

Julio 1998  
Cuenca - Ecuador

## Presentación

*El propósito de este documento es unificar las experiencias acumuladas por la Estación Experimental Chuquipata del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), a través del trabajo con grupos organizados de productores(as) y presentar al lector un instrumento metodológico para el manejo de grupos, que posibilite dar respuestas reales a sus demandas.*

*El presente documento está dirigido a técnicos (as), facilitadores(as) que manejan grupos humanos. Se espera que este esfuerzo sea puesto en práctica en beneficio de los objetivos que se ha trazado la Estación.*

*Para que el instrumento que a continuación se propone se vuelva útil, es necesario que cuando se ponga en práctica, se lo haga con mucho interés y cordialidad. Esto favorecerá el cambio de actitudes propias y de los beneficiarios(as) para que en algún momento seamos hombres y mujeres renovados(as).*

**Las autoras**

## Introducción

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), a través de los Programas, Departamentos de Investigación y Unidades de Validación y Transferencia de Tecnología de la Estación Experimental Chuquipata trabaja con grupos organizados de productores(as) en el Austro ecuatoriano en rubros tales como cereales, frutales, leguminosas, maíz, papa y otros. En este proceso el personal de la Estación ha acumulado experiencias metodológicas que han enriquecido su trabajo, han fortalecido la participación de productores(as) quienes desde su cotidianidad comparten con los técnicos la necesidad de atender sus sistemas productivos a través de un manejo y uso racional de los recursos naturales; integrando en este proceso a los miembros hombres y mujeres de las familias rurales.

Es importante anotar que el Austro del país presenta una realidad particular debido a los altos niveles de migración de la población rural masculina; esto da a la mujer y los jóvenes un protagonismo fundamental en el desarrollo agropecuario de la región; por lo tanto, se deberá propiciar su participación en los grupos para que sean beneficiarios (as)

directos de la transferencia de tecnología, ya que son los ejecutores del trabajo en el campo.

Otro aspecto relevante es el surgimiento de jóvenes líderes campesinos(as) que apoyan el desarrollo y desempeño de las organizaciones, las que se aspira lleguen a ser autogestionarias.

## ¿Qué es una Metodología?

En el proceso de capacitación, la metodología es un conjunto de conceptos, sugerencias e instrucciones que ayudan al capacitador(a) a comprender los principios básicos de pedagogía; pasos que permiten desarrollar un proceso de doble vía (compartir conocimientos). Es el conjunto de principios, temas y pasos didácticos que deben tenerse en cuenta en un plan global de capacitación.

La combinación permanente y equilibrada de los elementos de la estructura metodológica, permite formar capacitadores(as) integrales y generar los procesos de transformación.

## Criterios para seleccionar grupos de trabajo

Una vez que la Estación ha definido las zonas de intervención, se deberán tomar en cuenta los siguientes criterios para seleccionar grupos de trabajo existentes o iniciar la formación de nuevos.

1. Alta concentración de productores (no dispersión). Es necesario ubicar zonas en las cuales los integrantes de la comunidad se encuentren relativamente cerca con el objeto de facilitar la organización y participación en las actividades grupales.
2. Seleccionar grupos o comunidades representativos de la zona.
3. Grupos cercanos a los que ya se están interviniendo.
4. Investigar sobre grupos ya existentes en la zona para determinar la posibilidad de fortalecerlos con la intervención del INIAP.



5. Seleccionar zonas en donde no estén trabajando OGs u ONGs que compitan con la actividad del INIAP; también será saludable buscar alianzas con organizaciones que puedan complementar las acciones a emprenderse.

6. Seleccionar a productores y productoras líderes y lideresas con potencial de desarrollo, particularmente jóvenes.

## Pasos necesarios para formar el grupo



### PRIMERA FASE:

1. **Diagnóstico inicial** de la zona: contacto con líderes y lideresas comunitarios, párroco del pueblo, autoridades, productores y productoras progresistas, etc, para conocer las necesidades de la zona a intervenir.

2. **Difusión** de la intención del INIAP con su propuesta de trabajo.

3. **Invitación:** convocatoria a todas las personas de la zona, utilizando los medios de

difusión más adecuados para la zona, por ejemplo, radio o anuncio en la misa dominical. (seleccionar un lugar central de reunión -casas comunitarias-).

## SEGUNDA FASE:

### 4. Primera Reunión:

El objeto de esta primera reunión es informar a los asistentes sobre las intenciones del INIAP con la formación de grupos de trabajo y particularmente sobre las ventajas que representa para la comunidad el trabajo conjunto y solidario.

Es importante que el/la facilitador(a) tome en cuenta los elementos básicos de la comunicación. Esto es, analizar las características de los **receptores** del mensaje a fin de que pueda preparar su intervención acorde su nivel de escolaridad, idioma (algunas de nuestras comunidades indígenas en Cañar únicamente hablan quichua) y género. El **mensaje**, deberá ser sencillo, conciso y preciso de modo que los asistentes tengan una clara idea de lo que se propone el INIAP con este método de trabajo y sus ventajas.

En la reunión es fundamental establecer con los asistentes, en forma participativa, los problemas generales de la comunidad se pretende solucionar a través de esta metodología de trabajo y determinar un plan inicial. Para ello el/la facilitador(a) puede desarrollar un Taller participativo. Sobre los detalles de esta herramienta se hablará más adelante.

Es importante que la primera reunión se desarrolle en un ambiente de camaradería y fraternidad para crear un estado de confianza y solidaridad. Así mismo, es necesario asegurarse de que participen en la reunión los miembros que intervienen en los procesos productivos de la familia (hombres, mujeres, niños, niñas, ancianos, ancianas).

Finalmente, quedan absolutamente descartadas las posiciones verticales: el/la técnico(a) deberá tener cuidado de no asumir una actitud petulante por su condición profesional, es un **facilitador(a)** del proceso de capacitación y organización de la gente.

A continuación se propone un orden del día que puede ser utilizado para la primera reunión:



- a** Saludo y bienvenida facilitador(a).
- b** Exposición de la propuesta de trabajo del INIAP.
- c** Discusión y ajuste de la propuesta a las necesidades de la comunidad.
- d** Resoluciones: establecer fechas de las siguientes reuniones (tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo de los (las) participantes, y tratar de establecer un plan inicial de trabajo.

## La Reunión Mensual

Con el plan de trabajo se inicia un proceso de reuniones mensuales en las que se tratarán los temas o emprenderán acciones en un orden de prioridad determinado en consenso con los integrantes del grupo.

A modo de sugerencia se incluye una agenda u orden del día para la reunión mensual:

1. Saludo de bienvenida e instalación de la sesión a cargo del Presidente(a) de la organización.
2. Saludo de el/la anfitrión(a), cuando la reunión se desarrolla de la Unidad Productiva Agropecuaria del agricultor(a)
3. Saludo del facilitador(a)
4. Lectura del orden del día
5. Constatación del quórum
6. Lectura y aprobación del acta anterior
7. **Desarrollo del Taller**
8. Varios
9. Resumen y cierre

La presente es una guía, en la práctica pueden incluirse o eliminarse puntos de acuerdo con las necesidades.

Es importante que el/la facilitador(a) promueva la organización formal del grupo, a través de la elección de una directiva, la obtención de su personería jurídica, etc., acciones que facilitarán que el grupo pueda emprender proyectos y realizar gestiones en beneficio de sus miembros.



Toda organización tiene su historia, por lo tanto es necesario rescatarla y, sobre todo, escribirla. La historia de las organizaciones debe mantenerse a través de las Actas de reuniones, cuadernos de campo del facilitador(a), fotografías, videos, etc.

Parte de la capacitación que reciba el grupo debe referirse al manejo metodológico de las reuniones, incluyendo la preparación de la reunión, uso de ayudas tales como el franelógrafo, tarjetas, gráficos, etc., control del tiempo de la reunión. Esto permitirá el fortalecimiento de la organización gremial y el desarrollo de un proceso que convierta al grupo en autogestionario.

La principal herramienta de capacitación que utilizará el facilitador(a) en las reuniones mensuales será el Taller.

## ¿Qué es un Taller?



- Es una experiencia de trabajo *ACTIVO*.
- Es una experiencia de trabajo *COLECTIVO*.
- Es una experiencia de trabajo *CREATIVO*.
- Es una experiencia de trabajo *VIVENCIAL*.
- Es una experiencia de trabajo *CONCRETO*.
- Es una experiencia de trabajo *SISTEMATICO*.

**Un taller es una experiencia de trabajo participativa** en la que los participantes desarrollan su capacidad propositiva, de decisión, de intercambio y aceptación de ideas de otros y, finalmente la capacidad de llegar a consensos y de ejecutar acciones conjuntas en beneficio común.

## Replanteamiento de actitudes y proyectos

Para lograr el éxito de todo proyecto y particularmente en este tipo de trabajo con grupos humanos, es necesario comenzar asumiendo una actitud positiva con respecto al grupo, respetando el conocimiento de los productores(as) y sus experiencias, lo que a su vez permitirá al facilitador(a) validar las tecnologías que propone el INIAP.

**El taller** puede desarrollarse al aire libre (en la Unidad de Producción Agropecuaria UPA de un agricultor) o en un local cerrado (escuela, casa comunal, etc.). En cualquier caso el taller deberá cumplir los siguientes pasos:

### 1. Punto de partida: experiencias y conocimientos previos de los participantes.

Para cualquier proceso de capacitación es importante comenzar recogiendo la experiencia personal de los participantes: laboral, individual o grupal, de acuerdo al problema o asunto a tratarse.

Utilizando diferentes técnicas (lluvia de ideas, trabajo en grupos con preguntas, tarjetas,



etc.) se obtendrá la información acerca de los conocimientos que el grupo tiene sobre el tema en discusión.

### 2. Aporte conceptual (teórico y práctico).

Una vez que se ha debatido sobre las experiencias y conocimientos iniciales de los participantes, se ubican los vacíos de conocimientos; se señalan las prácticas que son válidas y aquellas que no lo son. Este es el momento apropiado para que el/la "facilitador(a)" del Taller haga su aporte tecnológico en aspectos teóricos y prácticos que considere que el grupo necesita.

### 3. Prácticas de aplicación.

Lo fundamental de la metodología del taller es que en él se genera un nuevo conocimiento tecnológico producto del aporte conjunto y horizontal entre productores(as) y facilitador(a), conocimientos que obligatoriamente deben ser puestos en práctica en los sistemas productivos de cada uno de los integrantes. Esta fase se denomina: **Trabajo en el campo.**

Al término del taller, cada productor(a) y facilitador(a), utilizando tarjetas, papelógrafo, cuaderno, etc. escribirá el compromiso que cumplirá en el período que transcurra hasta el próximo taller.

Es importante anotar que además de los compromisos individuales, se pueden adquirir compromisos de trabajo colectivo para rescatar la solidaridad a través de "la minga", "el cambia manos", etc.



## Productos que se obtienen con esta metodología

### 1. PLANES DE TRABAJO : corto, mediano y largo plazo.

Resumiendo, se parte de los conocimientos de los productores(as), se refuerzan los conocimientos tecnológicos de los asistentes, se establece una tecnología de consenso y se la pone en práctica.

El éxito de este proceso depende de que lleguemos a formular un plan de trabajo a corto, mediano o largo plazo que responda a las necesidades de los grupos.

Un plan de trabajo deberá contemplar los siguientes aspectos básicos: a) el objetivo u objetivos a los que se pretende llegar; b) procedimiento o métodos a utilizar para alcanzar el objetivo; c) medios necesarios (materiales y económicos); d) plazos; e) responsables y, f) las formas de evaluación.





## 2. TRANSFORMACION DE LA DINAMICA INSTITUCIONAL Y DE LOS GRUPOS.

Este proceso de enriquecimiento conjunto permite que el INIAP conozca y viva de cerca los problemas y necesidades de productores(as). Por tanto, las propuestas de trabajo y la tecnología que genere responderán a tales problemas y necesidades. Se aspira que este enfoque permita mejorar el impacto del trabajo de transferencia de tecnología de la Institución.

Por otro lado, los grupos de intervención tendrían la posibilidad de desarrollar la capacidad de propuesta, de decisión, de consensos, de autonomía, condiciones que, en el proceso les da la posibilidad de ser actores y constructores de un desarrollo sustentable.

## Etapas de control y ajuste



Dentro del proceso metodológico propuesto, es fundamental que el/la facilitador(a) implemente las siguientes fases que le permitirán ajustar permanentemente su trabajo a las exigencias de las organizaciones:

### El Seguimiento

El Seguimiento o acompañamiento es una importante tarea que el/la facilitador(a) deberá cumplir dentro del enfoque metodológico propuesto.

Permite lograr la cohesión o entronque con la organización, el seguimiento de las actividades que juntos van desarrollando y hace que el proceso organizativo se fortalezca. Se refiere a la observación y acompañamiento en las actividades que emprende la organización; su meta es garantizar que los insumos, programas y resultados avancen conforme a lo planeado.

Sin embargo, el/la facilitador(a) no deberá sustituir a los dirigentes, a la organización, o colocarse como representante de la misma. No se trata de estar necesariamente al frente, ni ostensiblemente dirigiendo o coordinando una iniciativa de la organización, esto puede perjudicar la acción o iniciativas colectivas. El papel del facilitador(a) será estar atento y apoyar cada paso, cada lucha que da la organización por simple que sea, teniendo en cuenta dos criterios:

- Que la acción emprendida vaya en buena dirección, que signifique un paso adelante.
- Que la acción sea asumida por la organización como protagonista de la misma.

## La Evaluación

Dentro de la propuesta metodológica la evaluación juega un papel esencial. Permite conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas propuestas. Dentro de un proyecto en marcha el control operacional deberá ser un proceso permanente, porque permite identificar los factores que influyen en los resultados, formular recomendaciones para introducir reajustes de ser necesario. En este sentido la evaluación es un instrumento de retroalimentación que servirá para:

- Comprobar los resultados (no intenciones o propósitos)
- Comparar (lo hecho con lo que se quería hacer)
- Identificar los factores que permitieron o impidieron alcanzar los objetivos propuestos.



### La Sistematización

Es una herramienta que apoya el fortalecimiento de la organización.. Sirve para recuperar, analizar y obtener enseñanzas de las experiencias prácticas, para rescatar saberes, lo que se aprende y construye día a día. Significa escribir la historia de la organización y sus experiencias.

Se recomienda que las organizaciones mantengan un registro de los resultados de cada acción o actividad que ejecuten. El grupo deberá aprender a conservar en un archivo todo documento que reciban o envíen así como un Libro de Actas de las reuniones.

## Bibliografía Consultada

- **Ander-Egg, Ezquiél.** 1982. Metodología del Trabajo Social. Edición 8, Argentina.
- **Boff, Clodovis.** 1988. Cómo trabajar con el Pueblo, Metodología del trabajo popular. Editorial Vozes Ltda. Petrópolis, R.J. Brasil.
- **Lagarde, Marcela.** 1996. Género y Feminismo, desarrollo humano y democracia. Instituto de la Mujer. San Cristóbal, Madrid.
- **PROEQUIDAD.** 1995. Herramientas para construir equidad entre mujeres y hombres. Proyecto Proequidad, Dpto. Nacional de Planificación Consejería Presidencial para la Política Social. Sociedad Alemana de Cooperación Técnica GTZ. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- **SENDAS- RED DE MUJERES DEL AZUAY.** 1997. Para cruzar el Puente. Una Propuesta metodológica para sistematizar experiencias de organizaciones populares de mujeres. Cuenca, Ecuador.



**Graciela Calle Pérez.**

Licenciada en Trabajo Social. Especialista en  
Género del Proyecto de Fruticultura,  
INIAP/COSUDE, Azuay.

**Rosario Tobar O.**

Secretaría.  
Estación Experimental Chuquipata - INIAP.

**Fotografías:**

Programa Fruticultura.

*Organizaciones:*

Sigsig.

Jima.

Bulan.

San Bartolo.

Granja Bullcay.

**Diseño y Diagramación:**  
Gustavo Corral / Boceto.

**Impresión:**  
Gráficas Hernández.