



Trabajando con Productores Lecheros de la Agricultura Familiar Campesina

Manual práctico de extensión
para profesionales del sector lechero

2da Versión, Experiencias Reales

Introducción



Es sabido que uno de los principales factores en el cumplimiento de metas en el trabajo con productores es la efectividad de la relación entre el asesor y el productor, influyendo en forma directa en el manejo predial, la innovación y por tanto en la rentabilidad del negocio agrícola.

En vista de esto, hemos desarrollado este manual práctico de Extensión para profesionales del sector que trabajan con productores lecheros principalmente en el área de asesoría técnica, con el objetivo de permitir el mejoramiento continuo de su trabajo a través de herramientas de extensión, que les puedan proporcionar una mayor confianza y efectividad en la relación con sus productores y así avanzar en el logro de sus objetivos y en la sustentabilidad de predio.

A su vez este manual forma parte del material de apoyo del cuarto taller de extensión desarrollado bajo el alero del “Convenio de colaboración y transferencia de recursos entre INDAP y el Consorcio Lechero, que abarca las regiones del Biobío, La Araucanía, Los Lagos y Los Ríos”. El propósito de este taller es utilizar el material presentado en talleres anteriores para desarrollar una guía práctica para aquellos que trabajan con productores beneficiarios de INDAP. El objetivo es combinar la teoría con la experiencia práctica de aquellos que han participado en los talleres, para mostrar cómo estos enfoques pueden aplicarse para maximizar los beneficios de la extensión.

Este material fue desarrollado por el extensionista australiano, el Dr. Jeff Coutts y la ingeniero agrónomo Catalina Montalvo, quienes a su vez han desarrollado los talleres de extensión que forman parte del Convenio entre INDAP y el Consorcio Lechero.

Octavio Oltra
Gerente Consorcio Lechero

Proceso del Taller y Temas

En este taller, consideramos los diferentes factores que pueden influir en el cambio y mejoras a medida que se trabaja con pequeños agricultores. Sin embargo, el enfoque del taller no trata sólo de presentar la teoría, sino de trabajar con consultores experimentados para aprender unos de los otros sobre lo que ha funcionado bien en la práctica. La intención es registrar los resultados de la discusión de los talleres en torno a estos temas, y agregar esta información a este manual de trabajo; para ayudar mejor a otros asesores en su trabajo con los agricultores.

Los temas que abordaremos son:

1. Aclarando el propósito de la extensión de soporte (¿Qué es lo que su trabajo con los productores pretende lograr?)
2. Estableciendo relaciones (visita inicial; explicar el propósito; comprender los roles de la familia; desarrollar "reglas de compromiso")
3. Entendiendo el contexto del predio (financiamiento, y recursos de la empresa agrícola)
4. Trabajando con la familia para planear con anticipación (co-desarrollar objetivos del predio, benchmarking, planificación)
5. Técnicas para introducir ideas y generar confianza (usando ejemplos prácticos y explicaciones; visitando otros predios; ensayos / predios demostrativos; reuniones de productores locales)
6. Monitoreando cambios, beneficios y problemas / oportunidades emergentes (número y calendario de visitas anuales; proceso de monitoreo y aprendizaje en conjunto; cambios en el plan)
7. Evaluando e informado sobre el proyecto de extensión (vincular la presentación de informes con el propósito contratado; capturar y resumir información, ejemplos - estudios de caso / narrativas; resaltar problemas y oportunidades)

Esperamos con ansias trabajar junto a ustedes para desarrollar un recurso que sea de mayor beneficio para todos.

Dr Jeff Coutts, Consultor, Australia.
Catalina Montalvo, Ingeniero Agrónomo, Chile.

1. Aclarando el propósito de la extensión de soporte

¿Qué es lo que su trabajo con los productores pretende lograr?

Para poder planificar y hacer su trabajo de manera efectiva, debe tener muy claro lo que está tratando de lograr con su trabajo. ¿Qué está contratado para hacer? ¿Qué es lo que es importante lograr personalmente? ¿Cuáles serían los buenos resultados para los productores?

A. Lo que dice la teoría

Resultados y Enfoques de Extensión

¿Qué tan claro está usted acerca de los resultados deseados de su trabajo con sus productores? Estos resultados deseados afectarán la manera en la cual usted desempeña su trabajo y también afectará la manera en la cual usted monitorea, evalúa e informa sobre su trabajo. Considere la siguiente lista de posibles resultados y califíquelos en términos de su importancia en relación con su trabajo con ellos.

Potenciales resultados de extensión

Resultado	Explicación	Calificación (0-10)
Alivio de estilo de vida	Generalmente aumentando la calidad de vida de las familias de productores en predios	
Mejora de producción	Mejorar el rendimiento de los cultivos, la leche y otros productos que se producen en el predio	
Mejora de ingresos	Reducir los costos y mejorar la producción, para aumentar el ingreso promedio de las familias	
Mejora de la equidad	Mejora de las oportunidades para las mujeres, los jóvenes y las personas con menos educación	
Mejorar el Medioambiente	Reducir la erosión del suelo, mejorar la calidad del agua, mejorar las condiciones naturales en zonas agrícolas	
Promover el desarrollo de la agricultura	Mejorando la contribución de la agricultura a la economía nacional y regional	
Prepararse para el cambio climático	Ayudar a las personas a prepararse para sequías prolongadas y otros fenómenos meteorológicos que pueden dificultar la agricultura en el futuro	
Mejorar la capacidad y habilidad de gestión de las personas	Mejorar la comprensión, habilidades y motivación de las personas para que puedan tomar mejores elecciones y decisiones, y mejorar sus propias vidas	
Reducción de enfermedades	Prevención de enfermedades de cultivos y animales, y tratamiento de problemas en el predio.	
Otro		

Considere los resultados a lograr para los que usted fue contratado, así como los resultados que usted también piensa que son importantes.

¿Qué resultados obtuvo la calificación más alta? ¿Por qué? ¿Cómo afecta esto a la manera en que usted desarrolla su trabajo?

Jerarquía de Bennett

La jerarquía de Bennett es una manera de mostrar cuán importante es aprender para cambiar. El aprendizaje en este caso es visto como más que “conocimiento” acerca de algo – sino también sobre el tener las habilidades para hacer el cambio, tener una actitud positiva hacia el cambio y estar motivado a cambiar. Esto se muestra en el Nivel 5 en el siguiente diagrama.

La jerarquía de Bennett es un Marco teórico que nos ayuda a pensar acerca del proceso de cambio. Para comprenderlo mejor debiesemos aplicarlo también de manera inversa, desde el nivel 7 (resultados finales), y querer alcanzar mejores resultados para los pequeños productores - por ejemplo, mejor producción, rentabilidad, estilo de vida o resultados medio ambientales - luego necesitas pensar acerca de que prácticas (nivel 6) son necesarias para cambiar el predio y hacer que esto pase. Los niveles inferiores entonces te ayudan a planear que hacer para llevar a cabo este cambio. Por ejemplo, que actividades (nivel 2) ayudarán a los productores (nivel 3) a entender los beneficios de los cambios (nivel 4 - reacciones) y desarrollar el conocimiento y habilidades para permitir que el cambio se realice. Cuando evaluamos nuestro trabajo, esto nos ayuda a describir de mejor manera lo que hicimos y que cambios pasaron como un resultado.

La Jerarquía de Bennett

7. RESULTADOS FINALES	Consecuencias social-económicas, ecológicas e individuales del programa.
6. CAMBIOS DE PRÁCTICA	Adopción y aplicación de conocimientos, actitudes, habilidades o aspiraciones.
5. CAMBIOS EN CADA	Conocimiento- ¿Qué sabe? Actitud- ¿Cómo se siente? Destrezas- ¿Qué puede hacer? Aspiraciones- ¿Qué haría?
4. REACCIONES	Nivel de interés Interés o desinterés en las actividades.
3. PARTICIPACIÓN DE PERSONAS	Cantidad de personas contactadas. Características de las personas. Frecuencia y grado del contacto.
2. ACTIVIDADES	Artículos en diarios o boletines informativos, demostraciones, grupos de discusión, talleres.
1. INSUMOS	Uso del tiempo Costos Recursos usados

Definición de CADAs (5)

En el diagrama de Bennett, un nivel clave para la extensión es el **Nivel 5**. Este nivel trata de ayudar a los agricultores a aprender y obtener una mejor comprensión; y motivarlos a querer cambiar porque ven los beneficios que les otorgarán.

Según Bennett, para lograr un Cambio de Práctica se debe asegurar que las personas tengan los/las Conocimientos, Actitudes, Destrezas y Aspiraciones necesarios/as con el fin de hacer posible el cambio:

Conciencia: Las personas deben estar conscientes de que hay una necesidad de cambio y de que existen nuevas tecnologías y enfoques para lograr dicho cambio.

Conocimiento: ¿Qué deben saber, entender y/o aprender las personas para poder adoptar nuevas prácticas?

Actitud: ¿Qué cambios son necesarios en las actitudes o creencias de las personas para que puedan absorber nuevos conocimientos y adquirir nuevas habilidades?

Destrezas: ¿Qué habilidades o técnicas nuevas necesitan tener las personas para usar sus conocimientos?

Aspiraciones: ¿Qué necesitan las personas para sentirse motivadas a dar el paso y usar sus nuevos conocimientos y habilidades con el fin de adoptar cambios en la práctica?

El desafío, entonces, es sobre cómo ayudar mejor a las personas a través de este proceso de aprendizaje de modo que ellos estén mejor capacitados para hacer un cambio y mejorar su producción y situación del predio.

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de grupo

Elija un líder de discusión y escriba / reporte. Discuta cómo ve el propósito de su trabajo con los pequeños productores. Enumere sus ideas sobre cómo se vería el éxito bajo los siguientes encabezados:

¿Qué éxito obtendría para la familia de este productor, de su trabajo con ellos a lo largo del tiempo?:

¿Qué éxito tendría INDAP, en términos de obtener los resultados por los que están pagando?:

¿Qué sería éxito para usted como consultor, desde su perspectiva profesional y personal?:

Cuando a consultores experimentados se les plantearon estas preguntas, ellos entregaron las siguientes respuestas:

Proyección		
Familia de campo	Indap	Asesor
Mejorar producción y su eficiencia*	Mejorar índices productivos*	Generar cambios a través de transferencia efectiva*
Mejorar calidad de la producción	Asistencia técnica	Mejorar la calidad de vida de los usuarios*
Incrementar los ingresos*	Mejorar índices a través de instrumentos de fomento	Estabilidad laboral*
Implementar tecnologías	Aumento de competitividad de los agricultores	Que el productor se mantenga en el campo
Mejorar manejos	Evitar migración campo-ciudad*	Que sea competitivo
Mejorar calidad de vida*	Posibilitar contacto del estado con la ruralidad	Que sea sustentable en el tiempo
Mayor educación	Que los recursos sean bien utilizados	Que le permita acceder a elegir.
Mejorar el acceso a recursos	Que se cumplan los objetivos del programa	Desarrollo personal y profesional*
Acompañar	Que los agricultores sigan en el rubro	Reconocimiento*
Empatizar	Cumplimiento de metas y objetivos del programa*	Que sigan las recomendaciones y ver resultados*
Inclusión	Crecimiento agricultura familiar campesina	Que aprovechen sus recursos de manera más eficiente*
Cumplir los objetivos	Generación de capacidades	Éxito del agricultor
Planificación	Satisfacción del usuario*	Cambios en la perspectiva del productor
Apoyo técnico, conocimiento e información*	Mantener a jóvenes en el campo	Generar nuevos emprendimientos
Encadenamiento comercial, generación de redes	Apoyar emprendimiento	Usuarios en el campo
Competitividad	Aumentar ingresos	Que se marque el impacto de la intervención : mejor productividad
Mejorar indicadores económicos*	Asesores eficientes	Entrega de conocimientos y acceso a otras redes para provocar cambios
Mejorar infraestructura	Compromiso	
Que perdure esta sustentabilidad en el tiempo	Responsabilidad	
	Difundir información al productor	
	Mejorar calidad de vida	
	Sacar a los productores de la pobreza	

Respecto a las proyecciones de la familia, los consultores enfatizaron en las siguientes: Mejora de la calidad de vida, incremento de ingresos e indicadores económicos, apoyo técnico y mejoras productivas. En cuanto a Indap, las respuestas más reiterativas fueron las siguientes: Mejora de índices productivos, evitar la migración campo-ciudad, cumplimiento de metas de sus programas y satisfacción del usuario. Y finalmente respecto a las proyecciones del asesor, se repitieron las siguientes respuestas: Generación de cambios a través de transferencia efectiva, mejora de calidad de vida de los usuarios, estabilidad laboral, desarrollo personal y profesional, reconocimiento, que sigan sus recomendaciones y lograr con ello resultados y que logren los agricultores aprovechar de manera eficiente los recursos disponibles.

2. Estableciendo relaciones

visita inicial; explicar el propósito; comprender los roles de la familia; desarrollar “reglas de compromiso”

La forma en que se acerque a los productores y su familia, afectará la forma en que se desarrolla su relación. ¿Te ves como el experto que tiene todas las respuestas? ¿O como un “reparador” cuando el productor tiene un problema? ¿O cómo alguien que tiene algo que aprender sobre la familia y el predio, para que puedas combinar mejor tus conocimientos y obtener los mejores resultados? Que dice la teoría.

Enfoque de la Asesoría

Usted puede ser claro sobre lo que está tratando de lograr con sus clientes, pero ¿cómo opera cuando los visita? ¿Vienes como un experto y les dices qué hacer? ¿O al llegar les preguntarán lo que quieren de ti? ¿O llega con una actitud intermedia? ¿Esto depende de lo que usted está tratando de lograr?

Considere la siguiente escala: ¿De que manera usted describe mejor la forma en la que generalmente dirige el trabajo con sus clientes? ¿Cómo varía esto dependiendo del problema con el que está tratando?

1	2	3	4	5	6	7
Demanda	Persuade	Anima	Facilita	Responde	Reacciona	Dirige
Usted le dice al cliente lo que debe hacer - porque esa es la política, los reglamentos, o simplemente su opinión de experto.	Usted trata de convencer al cliente para que haga lo que le recomienda.	Proporciona buena información y consejos y ayuda al cliente a considerar las implicancias.	Trabaja con el cliente para ver la situación actual y las necesidades y comparten las opciones que pueden querer considerar.	Su cliente ve una necesidad real o una oportunidad, y usted les ayuda a actuar en este sentido.	Una crisis ocurre - por ejemplo, enfermedad, plagas, pobre desempeño - y usted intenta solucionarlo.	El cliente te dice lo que quiere que hagas y lo haces por él.

En el enfoque de “transferencia tecnológica”, los extensionistas y asesores han utilizado principalmente el nivel 2 “persuadir”. Se pensaba que los expertos sabían lo que era mejor para los productores, y su trabajo consistía en convencer a los productores de que adoptaran nuevas tecnologías o enfoques que recomendaran las investigaciones.

Esto funcionó bien en muy buenas zonas agrícolas donde había mucha agua para riego, buenos mercados y recursos. Sin embargo, cuando se aplicó a predios más pequeños que carecían de recursos, agua, mercados y mano de obra; muchas de las recomendaciones no eran muy adecuadas y eran difíciles de implementar. Debido a esto, se ha avanzado hacia enfoques más facilitadores al trabajar con productores.

Por otro lado, muchos consultores tienden a tratar sólo con crisis (nivel 6) o responden a lo que los productores están dispuestos a pagar por lo que ellos hagan. Esto puede ayudar a los productores a hacer frente a las necesidades inmediatas, pero no necesariamente les ayuda a mejorar con el tiempo. Debido a esto, ha habido una vez más un movimiento más hacia el enfoque de facilitación.

¿Crees que una forma es mejor que las otras?

Cuando piensas en cómo trabajas, reflexiona sobre por qué trabajas de esta manera. ¿Es tu entrenamiento? ¿Especificaciones de trabajo? ¿Tu personalidad? ¿Las personalidades de tus clientes? ¿Falta de confianza? ¿Demasiada confianza? ¿O depende de la situación específica del momento?

Aclarando quién hace qué en el predio.

Las diferentes personas involucradas en el predio de pequeños productores pueden tener diferentes roles, y todos son importantes para participar en el proceso de cambio. La siguiente tabla es para ayudarle a comprender mejor estos diferentes roles, y así comprometerse con las personas adecuadas en el momento adecuado. Es una buena discusión para tener con la familia del productor.

Tabla de Análisis de Género

	Hombre adulto	Mujer Adulta	Hijo/hombre joven	Hija/mujer joven	Obra de mano externa pagada
Toma de decisiones sobre dirección agrícola a largo plazo y planes					
Toma de decisiones sobre decisiones operacionales temporales o de corto plazo					
Preparación de suelo o instalaciones para cultivos o ganado					
Gestión del día a día – riego, desmalezado, pastos, seguimiento sanitario					
El cuidado y la alimentación de animales de temprana edad (terneros, etc.)					
La ordeña, la cosecha de los cultivos					
Comercialización y venta de productos					
Manejo del dinero, pagar cuentas y comprar para las necesidades agrícolas y familiares					

Basado en esta tabla, si usted quiere mejorar el manejo del negocio del predio, ¿a quién quisiera incluir?
Si usted quiere mejorar el manejo de los pastos y nutrición de las vacas, ¿a quién involucraría?

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de Grupo

Discuta lo que ha encontrado que funciona mejor al presentar su rol con nuevos productores. ¿Qué ha encontrado que funciona mejor en la forma en que trabaja con ellos para generar confianza, y para que se comprometan con usted a realizar mejoras? ¿Cómo involucra a otros miembros de la familia del productor y sus trabajadores? Tenga en cuenta sus puntos clave en los siguientes encabezados:

Cómo describir mejor su papel y forma de trabajar con nuevos productores:

Lo que funciona bien en la generación de confianza y compromiso constructivo:

Cómo interactuar e involucrar a otros miembros de la familia:

Los consultores experimentados fueron consultados sobre cómo ellos establecían buenas relaciones de trabajo con las familias de los agricultores. Sus respuestas se muestran en la siguiente tabla:

¿CÓMO ESTABLECEMOS MEJORES RELACIONES?
Escuchar y conocer a su familia*
Valorar su experiencia
Determinar los roles de cada integrante de la familia
Contar experiencias personales de diferentes temas, incluido el ámbito productivo
Ser empático
Uso de un lenguaje común o apropiado
Mostrar interés en temas de la vida cotidiana, demostrar compromiso con la familia*
Hacer participar a los diferentes miembros de la familia en las actividades del programa de extensión*
Reconocimiento de logros y reforzamiento de metas por cumplir.
Gestionando favores
Llevando información (revistas, cotizaciones, diario, publicaciones)
Mantener un contacto permanente
Credibilidad
Acompañamiento
Generando confianzas mutuas
Usar la tecnología
Visitas prediales familiares

En este aspecto las respuestas más coincidentes fueron las relacionadas al trabajo conjunto con la familia: Escuchar y conocer la familia, mostrar interés y compromiso con ellos, hacer partícipes a los miembros de la familia en las actividades del programa de extensión.

3. Entendiendo el contexto del predio

financiamiento, y recursos de la empresa agrícola

Es importante hacer un benchmarking sistemático de la situación actual del predio con la familia. Esto proporciona una muy buena visión general del predio y la base para discutir oportunidades de mejora y cambio. También proporciona una forma de demostrar que han ocurrido mejoras a lo largo del tiempo.

A. Lo que dice la teoría

Entendiendo qué influencia el cambio en los pequeños productores.

Si va a avanzar para mejorar la situación de los pequeños productores a lo largo del tiempo, debe comprender los factores que pueden ayudar u obstaculizar las mejoras que deben realizarse.

Otros factores socioeconómicos que influyen en los pequeños agricultores.

Independientemente del grupo de activos en el que se encuentre un pequeño agricultor, existen diferencias en la forma en que las personas administran sus predios y su capacidad para mejorar su situación. Los siguientes son algunos de los otros factores que podrían influir en su capacidad para realizar cambios:

1. **Importancia del campo para el sustento familiar:** se trata de si el predio es fundamental para el sustento de la familia o si es un complemento menor para los ingresos no agrícolas. Si una familia se está ganando la mayor parte de su vida fuera del campo, se reduce la necesidad de que el campo rinda al máximo. También significa que los recursos de la mano de obra familiar se reducen y, por lo tanto, son menos capaces de administrar el predio lo mejor posible o de hacer cambios que mejoren la producción.
2. **Etapas de la familia:** se trata de si tienen hijos y si tienen la edad suficiente para ayudar en el campo y proporcionar mano de obra; esto afectará lo que se puede hacer en el tiempo y la mano de obra disponibles. También se trata de si el propietario principal del campo es relativamente joven y está preocupado por maximizar la productividad de; o si es mayor y solo mantener lo que tiene, y tal vez transmitirlo a los miembros más jóvenes de la familia.
3. **Educación:** el nivel de escolaridad o capacitación puede afectar la comprensión y las habilidades necesarias para buscar alternativas, y realizar cambios para mejorar efectivamente la producción agrícola. Si la alfabetización es un problema, entonces necesitarán confiar en las palabras en lugar de leer información sobre cómo mejorar las cosas.
4. **Redes sociales:** si los agricultores se mezclan con otros interesados en aprender y mejorar sus prácticas agrícolas y su productividad, entonces es más probable que aprendan, busquen mejoras y estén abiertos a cambiar ellos mismos. Si se mezclan con pocos agricultores o se mezclan con compañeros que son muy conservadores que están cómodos, es menos probable que cambien ellos mismos.
5. **Acceso a capital o crédito:** si los agricultores tienen poco dinero o capacidad para pedir dinero prestado y devolverlo, entonces es difícil para ellos realizar pequeñas mejoras si se requiere el pago de nuevos equipos, terrenos o existencias. Si tienen acceso a fondos, entonces podrán tomar una decisión empresarial para mejorar y comprar lo que necesitan.
6. **Oportunidad de vender el exceso de producción:** el acceso a los mercados para el exceso de producción es un factor importante para motivar a los agricultores a mejorar la producción. Si no hay mercados disponibles y accesibles, entonces hay poco incentivo. Por otro lado, si hay mercados cercanos y una demanda por el producto, entonces hay un buen incentivo para aumentar la producción.

Considere un predio familiar específica (o grupo de familias similares) clientes suyos. ¿Dónde los ubicaría en la siguiente tabla?

Factores que influyen la capacidad de las familias campesinas para mejorar la producción de sus predios

	A. Trabajando contra el cambio	B. Cambios no efectivos - o sólo teniendo un pequeño impacto	C. Ayudando a cambiar
Importancia del predio familiar	El predio es solamente una fuente menor de alimento y/o sustento familiar	Algunos trabajan fuera del predio, pero ésta es una parte importante del sustento familiar	El predio es la fuente principal del alimento y/o ingreso familiar
Etapas del predio familiar	Bajos niveles de mano de obra familiar disponible y/o productor es mayor de edad y sólo mantiene el predio	Hay algo de mano de obra familiar para ayudar en el trabajo agrícola y/o el productor es de mediana edad	Mano de obra familiar significativa disponible y/o el productor es joven y está entusiasmado en mejorar
Nivel de educación	Los miembros de la familia tienen poca educación, entrenamiento o habilidades para mejorar el predio	Los miembros de la familia tienen algo de educación, pero no son altamente hábiles en técnicas agrícolas	Uno o más de los productores de la familia tienen una buena educación o reciben capacitación agrícola
Redes sociales	El dueño del predio tiene pocas redes sociales positivas o se relaciona con pares muy conservadores	El productor interactúa con una mezcla de pares con diferentes actitudes para la agricultura	El dueño del predio tiene una red social fuerte y/o se mezcla con pares entusiastas por el cambio
Acceso a fondos	El productor no tiene acceso a dinero ni fondos que le permitan comprar equipamiento nuevo, ganado o aumentar su superficie	El productor tiene un poco de dinero extra, pero no suficiente como para hacer mayores compras	El productor tiene exceso de dinero o acceso a fondos que le permiten comprar equipamiento nuevo, ganado o aumentar su superficie
Oportunidad de vender excedentes	No hay mercados listos o accesibles para vender excedentes de producción	Hay algunas oportunidades de mercado, pero no certeza sobre demanda o precios	Hay mercado listo y fácilmente accesible para vender excedentes de producción

¿Cuál de estos factores tiene la mayor influencia?

¿Sobre cuáles factores (si hay alguno) puede usted influenciar como asesor agrícola?

La tabla a continuación es una forma en la que puede comparar la situación actual en el predio, para que pueda buscar oportunidades de mejora y monitorear los cambios a lo largo del tiempo.

Características del predio	Situación del pequeño productor
Características físicas	
Tamaño del predio	
Tipos de cultivos forrajeros y hectáreas cultivadas	
Equipamiento para manejar el forraje	
Raza y número de animales	
Facilidades para animales (cobertizos, cercas)	
Dependencias para la manipulación de la leche	
Características de administración	
Disponibilidad de trabajo	
Uso de fertilizantes/abono	
Compra de alimentación animal	
Enfoque de ordeño	
Gestión animal	
Producción (último año)	
Rendimiento de los cultivos (de cada uno)	
Número de animales nacidos	
Litros de leche/ Kg. de leche producida	
Número y tipo de animales vendidos	
Otro	
Comercialización actual	
Mercado para cultivos	
Mercado para animales	
Mercado para leche/crema	
Entradas (último año)	
Cultivos	
Animales	
Leche	
Otro	

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de grupo

Analice cuáles considera que son los principales factores que influyen el cambio en los predios con los que trabaja. ¿Cómo los identifica, y desarrolla estrategias para ayudar a que el cambio suceda? Tenga en cuenta sus puntos clave en los siguientes encabezados:

Lo que ha encontrado como las principales oportunidades de mejoras en los campos:

Lo que usted encontró como las principales barreras para hacer mejoras en los predios:

Se preguntó a los consultores sobre los enfoques que mejor les han funcionado para incentivar a los agricultores a mejorar su producción. Sus respuestas se muestran en la siguiente tabla:

NUEVAS IDEAS PARA LOGRAR MEJOR PRODUCTIVIDAD
Visitas a otros predios*
Realizando ensayos de campo o parcelas demostrativas*
Reuniones con equipo de trabajo del predio
Talleres grupales dirigidos por los mismos agricultores para incentivar los cambios*
Apoyo audiovisual en la conversación con el agricultor
Incentivar a compartir experiencias directamente entre agricultores
Informarse
Demostrar y relevar el impacto positivo de la nueva idea
Analizar ideas antiguas y mejorar
Experimentación
Días de campo (nuevas técnicas)
Talleres prácticos con expertos*
Giras técnicas*
Asociatividad
Muestra de funcionamiento de maquinarias que hagan más eficiente la producción
Capacitar en resultados parecidos cercanos
Mostrar resultados donde se detecten los pro y los contra del productor que lo hizo
Visitas a centros de investigación
Visitas de especialistas al predio para problemas puntuales con entrega de acciones simples y prácticas

Tras este ejercicio los consultores enfatizaron en las siguientes ideas: visitas a otros predios, ensayos en campo y parcelas demostrativas, talleres grupales con los mismos agricultores, talleres prácticos con expertos y giras técnicas.

4. Trabajando con la familia para planear con anticipación

co-desarrollar objetivos del predio, benchmarking, planificación

Para hacer posible un cambio se debe entender tanto el contexto de la familia campesina como lo que ellos quieren alcanzar en sus vidas y en sus predios. Se trata de trabajar con ellos para alentarlos a ver lo que es posible y ayudarles a realizar esos cambios que puedan llevarlos a lograr esos objetivos.

A. Lo que dice la teoría

Los predios son medios que sustentan una familia. Sea que los predios sean la mayor fuente de alimento o ingresos, o solo jueguen un rol menor, aumento en la producción y eficiencia del predio puede ayudar a mejorar sus ingresos y con ello cubrir costos esenciales y/o proveer recursos extras para alcanzar sus metas.

A causa de esto, es importante entender las metas de la actividad en el predio y explorar las oportunidades para mejorar la productividad, eficiencia y nuevas oportunidades, de modo que el predio pueda contribuir de un mejor modo en el alcance de esas metas.

Es bueno distinguir entre las necesidades y metas de la familia y las metas para el predio.

Las necesidades familiares

Las necesidades familiares pueden incluir aspectos tales como:

- Alimento y vestimenta
- Techo y vivienda
- Necesidades de salud y de cuidado
- Transporte
- Educación

Metas familiares pueden incluir esperanzas y objetivos tales como:

- Mejora de la vivienda o situación de vida
- Mejora de la educación y opciones de carrera para los hijos (o padres)
- Mejora de transporte personal
- Deseos de viajes u oportunidades
- Trasladarse a otro lugar

Estas metas son personales para la familia, pero ellas ayudan a conducir el interés y motivación para mejorar su productividad agrícola y ganancias.

Metas para el predio

Las metas para el predio se refieren a mejoramiento del desempeño, productividad y entradas producidas por ella. Entre estas puede que se consideren:

- Aumentar el n° de terneros de las vacas cada año
- Aumentar la producción de leche por vaca
- Aumentar el rendimiento de los cultivos por hectárea de superficie
- Reducir pérdidas de cultivos fallidos o muerte de animales
- Mejorar las dependencias agrícolas, cercas, cobertizos y equipo de ordeño

Áreas claves para producir ganancias económicas en un pequeño predio:

- Usar mejores los recursos existentes, por ejemplo, administración de superficie de suelo y praderas para permitir a las plantas y animales generar más nutrientes desde la misma área de suelo, o manejar mejor el ciclo reproductivo de una vaca para maximizar la producción de leche.
- Usar (más) insumos para mejorar el desempeño, por ejemplo, usar abono, fertilizantes, alimentación suplementaria para incrementar productividad y beneficios.
- Reducción de costos, por ejemplo, reemplazando fertilizantes comprados con compost de buena calidad a partir de los residuos del predio.
- Mejorando calidad, por ejemplo, mejorando la higiene alrededor de la ordeña de modo que la leche vendida a las industrias contenga menos bacterias y cumpla con las normas de calidad.
- Mejora de la eficiencia de la obra de mano, por ejemplo, haciendo un mejor uso de la mano de obra familiar o pagada para lograr mejores resultados desde el predio.
- Cambiar la combinación de empresas, por ejemplo, cultivos variados con mejores resultados o reducir el área de cultivos y comprar una vaca extra.
- Mejorar los canales de comercialización, por ejemplo, vender productos directamente a clientes en vez de a un intermediario, o negociar mejores precios o adherir valor al producto para mejorar el precio que pudiera ser alcanzado.
- Incrementar el tamaño de la pequeña producción para proveer mejor una economía de escala, por ejemplo, comprar terreno a un vecino que permite mantener 3 vacas en vez de solamente ¹.

Evaluación comparativa de la situación del predio

Así como las herramientas de planificación pueden ayudarnos a trabajar en proyectos y asesorar productores, las herramientas de planificación predial pueden ayudar a pequeños productores a llevar adelante su propia planificación y realizar cambios que beneficie su campo y familias. Anteriormente en este manual, vimos cómo hacer benchmark en una situación predial. Sobre la base de esta evaluación, las oportunidades de cambio se pueden considerar en una discusión con la familia del productor.

En complemento a esta tabla, es útil caminar por el predio con el dueño – y también los familiares que ayudan con el trabajo en el campo – y discutir sobre qué está pasando en el predio y las oportunidades de mejora. Una buena práctica es hacer un mapa del predio, con las diferentes partes del predio, y su operación puede ser mostrada visualmente en el mapa y ayudar a la discusión de los problemas actuales y oportunidades de mejora.

Mapa predial

Dibujar un mapa predial junta a la familia del productor es una excelente forma de mirar seriamente las posibles mejoras del predio en el tiempo. La idea es dibujar los diferentes paños, canales, cercos, infraestructura; y hacer notas en las áreas de problemas particulares – como malezas, suelo rocoso, etc. El siguiente ejemplo viene de Tasmania, Australia¹, y muestra un mapa de la situación actual; luego ideas de dónde podrían hacerse algunas mejoras:

Situación actual

En el ejemplo abajo, el pequeño productor con la ayuda de su agrónomo asesor, han mapeado los límites del predio (líneas gruesas), cercos internos (líneas delgadas), canales, y áreas de malezas (áreas tachadas).

¹ NRM North (2014) Small Holdings Property Management Planning Workbook

<http://www.nrmnorth.org.au/client-assets/content/NRM%20Small%20Holdings%20Property%20Planning%20Workbook.pdf>

Muy húmedo en invierno

Principales vientos predominantes - muy fríos en invierno!

Vientos predominantes suaves

Charcos en invierno



Parches en las praderas

Arbustos de maleza de moras, en las planicies del río

Después de caminar por el predio, y luego sentarse en la mesa a dibujar el mapa predial con la familia del productor, las oportunidades de mejoras pueden ser discutidas. Éstas, por supuesto, son influenciadas por las metas familiares y recursos (mano de obra, dinero y tiempo). Como resultado de dicha discusión, ciertas ideas y áreas de mejoras se pueden anotar en el mapa predial. En este ejemplo, las posibles mejoras que fueron identificadas incluían:

- Poner una compuerta en uno de los riachuelos, para mejorar la disponibilidad de agua.
- Poner más cercos para detener al rebaño de derramar el agua de los canales y causar erosión.
- Plantar algunos árboles en la ladera para proveer leña para el futuro y protegerla de la erosión.
- Controlar las malezas para aumentar el área disponible para pastoreo.

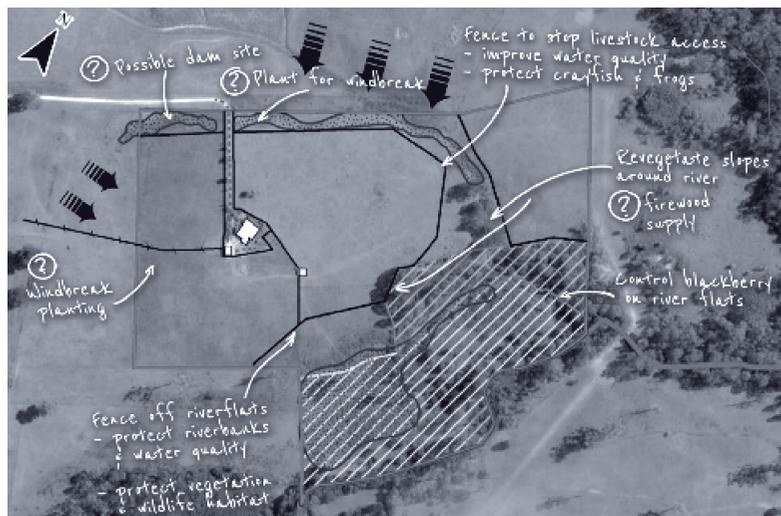
Estos cambios sugeridos se muestran en el siguiente mapa.

Possible ubicación de la represa

Plantación cortaviento

Cerco para detener el acceso del ganado.
- Mejorar la calidad del agua
- Proteger cangrejos y ranas.

Plantación cortavientos



Reforestar lomas alrededor del río.
Suministro de leña

Control de arbustos de mora en las planicies del río

Cerco en la planicie de río
- Proteger la ribera y calidad del agua.
- Proteger la vegetación y el hábitat de la vida silvestre.

Las sugerencias pueden ser añadidas al mapa por áreas de potenciales cambios. Una vez que están incluidos en el mapa predial de esta forma, significa que el mapa puede ser referencia para el agrónomo o veterinario cada vez que visiten el predio y así los progresos y acciones pueden ser discutidas en conjunto.

Calendario de gestión predial

El calendario de gestión predial es una lista mes a mes sobre qué debe hacerse en el predio y en qué momento, y puede incluir tareas de rutinas de gestión, así como también introducir cambios en las actividades del predio. La siguiente tabla muestra un *ejemplo* de información de planificación predial – normalmente debiese incluir un año completo de actividades y tener mucho mayor detalle.

Actividad predial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Praderas	Remover malezas de las praderas	[Nuevo: Sembrar más forrajeras en áreas de suelo pobre del predio]	Aplicar fertilizante a las praderas	Asegurarse que el pasto es manejado para reducir la presión de pastoreo	
Vacas lecheras	Aumentar la alimentación suplementaria de las vacas	Cruza de vacas	Destete de terneros		
Cultivos	Cosecha de cultivos de granos	Pastar con animales los rastrojos	Sembrar nuevos cultivos	Regar cultivos, aplicar fertilizante	Aplicar matamalezas
Cercos	Revisar y reparar cercos		[Nuevo: construir un nuevo cerco para proteger río abajo]		

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de Grupo

¿Comparta cómo trabaja con las familias de productores para decidir qué se puede mejorar? ¿Qué funciona bien? ¿Qué áreas encuentra son los cambios “más fáciles” para ayudarlos a hacer? Tenga en cuenta los puntos principales de los siguientes encabezados:

Técnicas que han funcionado bien para ayudar a los productores a pensar sobre qué cambios se pueden hacer:

Algunos de los cambios “más fáciles” que ha encontrado para ayudar a los productores a mejorar sus predios:

Frente a las preguntas planteadas, los consultores respondieron coincidiendo muchos de ellos en puntos como: Realizar reunión familiar, verificar fortalezas y debilidades del agricultor, identificar el principal problema a mejorar, y priorizar, definir tanto objetivos familiares como productivos y alinearlos con estrategia para lograrlos, finalmente definir un plan de trabajo para el cumplimiento de dichas metas a corto, mediano y largo plazo.

COMO DEFINIR PRIORIDADES
Realizar reunión familiar*
Identificar roles de cada integrante de la familia
Actividades grupales
Diagnóstico de situación actual del predio (Recorrido del predio, análisis de datos, toma de muestras)
Verificar las fortalezas y debilidades del productor*
Identificar principal problema a mejorar, priorizar*
Determinar el impacto al cambio
Definir objetivos como familia y productivos, y alinearlos con estrategia para lograrlos*
Definir plan de trabajo para cumplimiento de dichas metas/objetivos corto, mediano y largo plazo*
Facilidad para incorporar el cambio
Nivel de exigencias y normativas a cumplir en los sistemas formales y legales
Identificar habilidades dentro del grupo familiar
Considerar a la familia en actividades y no sólo al dueño
Seguridad en el resultado
Definir un presupuesto inicial
Comenzar la intervención con pequeños logros
Evaluar planes

También es importante considerar la necesidad de ayudar a los agricultores a ser más sustentables y adaptables al cambio climático. Cuando se discuten este tipo de objetivos, podemos preguntar acerca de qué manera se gestionarían o manejan los periodos de climas secos extensos y discutir cómo el productor lo podría planear de mejor manera para estar preparados para estos periodos. Hay que remarcar que conforme el tiempo pasa, se espera que el clima se vuelva un poco más caluroso y más seco en algunas partes y esto necesita ser considerado cuando se planea a futuro en el predio. Por ejemplo, ¿Existen formas para acceder o almacenar más agua para los cultivos y animales? ¿Pueden ellos usar pastos y cultivos que crezcan mejor en periodos secos? ¿Pueden ellos construir un galpón para almacenar forraje para los animales?

5. Técnicas para introducir ideas y generar confianza

Usando ejemplos prácticos y explicaciones; visitando otros predios; ensayos / predios demostrativos; reuniones de productores locales.

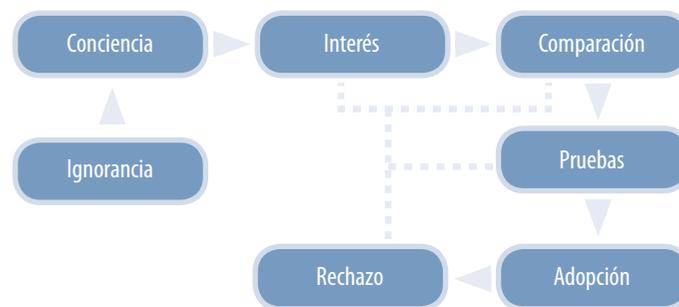
A lo largo del tiempo, cuando trabaje con productores, puede presentarles nuevas ideas o compartir con ellos lo que otros están haciendo y que tal vez deseen probar. Si podemos entender la forma en la que las personas toman decisiones y consideran los cambios, esto ayuda a cómo presentamos estas nuevas ideas.

A. Lo que dice la teoría

Etapas en el proceso de adopción

Botha (2006)² usa el modelo de Bennett para explorar el proceso de adopción. El siguiente diagrama pone énfasis en el hecho de que la toma de decisiones no es un proceso lineal, sino que la *adopción puede ser entendida como una serie de etapas dentro de las que el individuo puede ir y venir*:

Etapas del proceso de Adopción



El proceso de adopción es visto como una serie de diferentes etapas por las cuales el individuo pasa para llegar al momento en que puede tomar una decisión. Esta decisión significa *adoptar/aceptar o rechazar*. El proceso ocurre de manera inconsciente. Aquellos que se han familiarizado con las diferentes etapas son capaces de reconocer en qué parte del proceso de toma de decisiones se encuentra un individuo. Esto tiene relación directa con el ciclo de aprendizaje descrito en la Sesión 1.

Al conocer el proceso de adopción, los consultores pueden asistir a otros en la comprensión, experimentación o integración de nuevas opciones de enfoque o gestión, o simplemente pueden guiar a otros a través del ciclo de aprendizaje.

Los cambios en prácticas son resultados de decisiones conscientes. La aceptación de una práctica o cambio es rara vez un reflejo o una acción espontánea y ocurre en un contexto particular. Es influenciada por una variedad de factores, incluyendo la capacidad y las ganas que una persona pueda tener de cambiar.

Algunos factores son personales y otros vienen del entorno de las personas, también llamados factores contextuales. Ejemplos de factores contextuales son: edad, comunicación, movilidad social, capacidad (experiencia, conocimientos y destreza), gratificación, motivación para cambiar y personalidad. Algunos factores contextuales son: políticas administrativas, cambios estructurales en la agricultura, fondos disponibles, tamaño del predio, clima, etc. Los individuos pueden, entonces, decidir adoptar una práctica o rechazarla.

² Sacado directamente de Botha N y Coutts J (2006) Extension and Consultancy- current thinking Primary Industry Management Journal New Zealand.

Los consultores pueden influenciar aspectos fundamentales en el proceso de adopción (sensibilización, generación de interés, asistencia en experimentos y comparaciones) y puede proveer el conocimiento y las destrezas necesarias para tomar decisiones. Al comprender los factores que fomentan o previenen la adopción, se pueden variar los enfoques para así trabajar de mejor manera dentro del contexto del productor.

Características de la tecnología y la innovación

Rogers (2003)³ estudió las características de la innovación que afectan de manera favorable o desfavorable la decisión de los productores frente a la posible adopción de innovaciones en sus sistemas agrícolas.

- **Ventaja Relativa:** ¿Qué tan avanzada es la innovación o cambio en comparación con la tecnología anterior? En otras palabras, ¿usarla traerá beneficios?
- **Compatibilidad:** ¿Qué tan compatible es el cambio con la vida de un individuo o sistema agrícola? ¿Podrá ser asimilado?
- **Complejidad o Simplicidad:** Si la innovación es muy difícil de entender, lo más probable es que los individuos no la adopten.
- **Posibilidad de probarlo:** ¿Qué tan fácil es poder experimentar con la innovación cuando se está adoptando? Si es difícil para los individuos usar y/o experimentar con la innovación es posible que no la adopten.
- **Observabilidad:** ¿Qué tan evidente es la innovación para otros y cuánto tiempo tomará para poder demostrar sus beneficios?

Estos factores tecnológicos pueden estar en una tabla como una base para pensar sobre la adoptabilidad de una innovación en relación a sus características.

Característica	Descripción en relación a la innovación	Clasificación [donde 1 = muy negativo y 10= muy positivo]
Características de innovación		
Ventaja Relativa		
Compatibilidad		
Complejidad o Simplicidad		
Posibilidad de probarlo		
Observabilidad (facilidad de ver la nueva práctica en acción y sus beneficios)		

3 Rogers, E. M. 2003, Diffusion of Innovations (5th ed.), Free Press, New York.

Estilos de aprendizaje

Estilos de Aprendizaje Preferidos

Las personas parecen tener preferencias a la hora de aprender. Entendiendo esto, se puede adaptar el trabajo tomando en cuenta estas preferencias y así involucrar lo más posible a las personas en su propia experiencia de aprendizaje. Esto también significa que en situaciones de grupo se debe intentar satisfacer todos los estilos de aprendizaje para no excluir a nadie del proceso.

Las categorías de estilos de aprendizaje preferidos⁴ son Activistas; Reflexivos; Teóricos y Pragmáticos y están descritos a continuación:

Activistas

Los activistas se involucran plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias. Disfrutan el aquí y ahora y experimentar de forma inmediata. Son de mente abierta, no escépticos y se entusiasman con lo nuevo. Prueban las cosas al menos una vez y se arriesgan cuando nadie más se atreve. No son cautos y llenan sus días de actividades. Se deleitan con problemas que hay que resolver a corto plazo y los enfrentan con lluvias de ideas. Cuando pierden el entusiasmo por una actividad, buscan rápidamente otra. Les gustan los retos que traen las nuevas experiencias, pero les aburre la implementación y la consolidación a largo plazo. Son personas sociables que se relacionan bien con otros pero que muchas veces acaparan la atención. Son la vida y el alma de las fiestas y buscan ser el centro de todas las actividades.

Reflexivos

A los Reflexivos les gusta tomar distancia para reflexionar sobre las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas. Recogen datos, tanto de primera mano y de los demás, y prefieren estudiarlos bien antes de llegar a conclusiones. Lo importante para ellos es la colección y análisis de datos meticuloso sobre experiencias y hechos, por lo que tienden a posponer la formulación de conclusiones definitivas. Su filosofía es ser prudentes, y esforzarse en hacer todo lo posible por resolver o estudiar algo. Son personas inteligentes que consideran todos los ángulos y consecuencias posibles antes de tomar una decisión. Toman roles pasivos en reuniones y discusiones y disfrutan observando a otras personas en acción. Son personas de bajo perfil y tienden a ser un poco distantes, tolerantes e imperturbables. Cuando actúan, lo hacen con una perspectiva que incluye el pasado y presente y las observaciones propias y de los demás.

Teóricos

Los teóricos adaptan e integran sus observaciones en teorías complejas, pero lógicas. Enfrentan problemas de manera organizada con pasos lógicos. Asimilan hechos dispares en teorías coherentes. Tienden a ser perfeccionistas y no descansan hasta que las cosas estén ordenadas y encajen en su plan racional. Les gusta analizar y sintetizar. Les interesan los supuestos de principios básicos, racionales y lógicos. Lo lógico es bueno. Buscan el sentido de las cosas y tienden a ser objetivos, subjetivos o ambiguos, pero su enfoque para abordar los problemas es siempre lógico. Esta es su "disposición mental" y rechazan tajantemente lo que no encaje en ella. Prefieren maximizar certezas y se incomodan ante juicios subjetivos, pensamientos laterales y cosas frívolas.

Pragmáticos

Los pragmáticos están dispuestos a probar ideas, teorías y técnicas para ver si funcionan en la práctica. Buscan nuevas ideas y aprovechan oportunidades para experimentar con sus posibles aplicaciones. Son la clase de personas que regresan de cursos de gestión llenos de ideas nuevas que quieren poner en práctica. Les gusta seguir adelante con las cosas y actuar con rapidez y confianza frente a las ideas que les atraen. No les gusta irse por las ramas y tienden a ser impacientes en debates lentos y abiertos. Son personas prácticas, con los pies en la tierra, que les gusta tomar decisiones prácticas y resolver problemas. Ven problemas y oportunidades como un reto. Su filosofía es: "Siempre hay una mejor manera" y "si funciona, es bueno".

⁴ Honey, P & Mumford, A (1986) The Learning Style Manual Honey Press, Maidenhead, UK

Si se está trabajando con activistas, no tiene sentido tan sólo hacer una conferencia o darles un montón de información, ya que tendrán problemas para participar hasta que no se “ensucien las manos”. Del mismo modo, si se está trabajando con teóricos, se debe hacer más que sólo mostrarles, se debe dar una buena justificación de por qué algo funciona y lo que podría significar para ellos. Comprender los estilos de aprendizaje también ayuda a pensar en el ciclo del aprendizaje y las etapas necesarias para facilitar el proceso de adopción que experimentarán los productores.

Negociación y Gestión de Conflictos

Al comprender mejor el contexto, la perspectiva y la personalidad de la familia, podrá discutir mejor las necesidades y oportunidades; y ayudarles a mejorar su situación. A veces, sin embargo, nos ponemos en el “lado equivocado” de alguien y en lugar de cooperación nos encontramos con conflicto. El desafío es poder usar sus habilidades para desactivar tales conflictos, y estar en una posición para trabajar mejor con las personas en lugar de discutirles o confrontarlas. Parte de esta sección se toma de una publicación llamada “Trabajando juntos para el cuidado de la tierra”.⁵

Conflicto se describe como “comportamiento incompatible entre personas con diferentes intereses”. Hay muchas maneras en que esto puede suceder en su trabajo:

- Usted puede tener un tipo de personalidad muy diferente al productor con el que está trabajando.
- Puede tener una comprensión diferente de sus metas o habilidades.
- Usted puede hacer sugerencias que no entienden o quieren.
- Puede que se sienta frustrado porque nunca toma su consejo.
- Puede haber conflictos entre personas que viven o trabajan en la granja.
- Puede haber conflicto entre ese predio y otros productores u otros en la comunidad.

La comunicación y el buen proceso se convierten en factores clave para desactivar los conflictos y recuperar la cooperación y la comprensión mutua. Considere los posibles resultados de la resolución de conflictos:

- **Situaciones Perder-Ganar** / Donde una persona impone una solución a la otra, y ‘fuerza’ a hacer ciertas cosas. Esto deja una sensación continua de resentimiento y una reticencia a trabajar con la persona que impone el cambio en ellos.
- **Situaciones Perder-Perder** / Donde ninguno de los dos lados consigue lo que quiere - ¡no hay resultados satisfactorios para nadie! A veces porque alguien interviene para obtener un compromiso. Esto acaba de poner fuera de los conflictos y no resuelve el problema.
- **Situaciones Ganar-Ganar** / Donde ambas partes sienten que han obtenido beneficios de la resolución del conflicto. Podría no ser exactamente lo que cada uno quería al principio, pero la solución final era igual de satisfactoria para ellos - y tal vez incluso mejor de lo que esperaban. Esta es una buena base para el avance en la cooperación y el trabajo conjunto.

5 Chamala S & Mortiss P (1990) Working Together for Land Care Australian Academic Press

Para lograr una situación de ganar-ganar, el enfoque debe estar en abordar y resolver el problema. Los pasos clave son:

1. Reconocer que existe un conflicto
2. Identificar y reconocer las preocupaciones y metas de cada persona
3. Identificar enfoques alternativos y las implicancias para cada persona
4. Selección conjunta de la alternativa que mejor responda a las necesidades, preocupaciones y objetivos de cada parte
5. Implementar la alternativa y evaluar los resultados desde la perspectiva de cada persona

Como persona que quiere buenos resultados para los productores con los que trabaja, es importante que ayude a facilitar este proceso escuchando atentamente, haciendo preguntas y explicando claramente las alternativas con sus aspectos positivos y negativos.

La **Escucha Activa** es crítica. Esto es cuando deliberadamente escuchas, y trata genuinamente de entender lo que la otra persona está diciendo - ¡en lugar de sólo pensar en cuanto te quieres quedar cuando terminen! Esto es ayudado por:

- No interrumpir
- Pausar antes de responder
- Comenzar diciendo “esto es lo que te he oído decir ¿Entendí bien?”
- Proponer tu punto de vista con cierta humildad e invitar a una reacción considerada “Esta es una alternativa, ¿cómo vería esto funcionando? ¿Qué aspectos positivos y negativos forman su punto de vista?”

Esto es útil si el conflicto es entre usted y un productor, o si está ayudando con una situación de conflicto entre el productor y otra persona.

Algunos consejos cuando se trata con conflictos

- Discutir el tema en términos generales y cómo podría ir trabajando
- Tratar con un tema a la vez
- Divida el problema desde uno grande a componentes más pequeños
- Comenzar con asuntos que pueden ser tratados con más facilidad
- Evitar estar en desacuerdo con los principios otros - en su lugar, tratar con la practicidad y las necesidades

Recuerde una instancia en la que se encontraba en una situación de conflicto - o se sintió frustrado por la falta de progreso en la resolución de un problema u oportunidad en un campo. ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué pasos tomaste para negociar un resultado mejor / más rápido? Después de reflexionar sobre la información cubierta en el taller hasta ahora, ¿cómo podría haber hecho las cosas de manera diferente?

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de Grupo

Comparta cómo va introduciendo nuevas ideas a los productores con los que trabaja. ¿Qué ha encontrado son consideraciones importantes para ellos, cuando consideran gastar tiempo o recursos en algo nuevo, o simplemente hacer algo diferente? ¿Cómo apoyas su toma de decisiones? Tenga en cuenta sus puntos principales en los siguientes encabezados:

Lo que es importante para los productores al considerar algo nuevo:

¿Qué ha funcionado bien en la introducción de nuevas ideas a los productores?:

Lo que ha funcionado exitosamente para apoyar la toma de decisiones de los productores, acerca de hacer un cambio:

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CAMPO	
Ayuda	Dificulta
Trabajo previo del asesor	Desconocimiento*
Valorización del beneficio	Resistencia al cambio*
Bajo costo del cambio	Alto costo del cambio
Resultados en el corto plazo	Influencia negativa de sus pares
Influencia positiva de sus pares	Pesimismo
Experiencia práctica en el rubro*	Bajo nivel educacional*
Apoyos de externos, financiamiento	Falta de recursos económicos*
Constancia en el acompañamiento	Edad avanzada*
Confianza	Clima
Edad, agricultores jóvenes*	Variaciones en el mercado
Potencial productivo	Cambios de gran complejidad
Motivación del productor	Acceso a la información
Recursos económicos*	Acceso a la mecanización
Logro metas y cumplimiento de objetivos	Mala experiencia con extensionistas
Reconocimientos	
Que el cambio facilite el trabajo	
Entender el cambio	
Nivel educacional	
Buena llegada del extensionista	
Conocer la realidad familiar	
Experiencia de conocer otros sistemas productivos	

De esta manera, los puntos en los que mayormente coinciden los consultores respecto a los factores que les ayudan a influir en el cambio fueron: Experiencia práctica en el rubro, agricultores jóvenes y recursos económicos. En cuanto a los factores que dificultan la adopción de tecnologías, los puntos en común son: Desconocimiento, resistencia al cambio, bajo nivel educacional, falta de recursos económicos y edad avanzada de los agricultores.

6. Monitoreando cambios, beneficios y problemas/ oportunidades emergentes

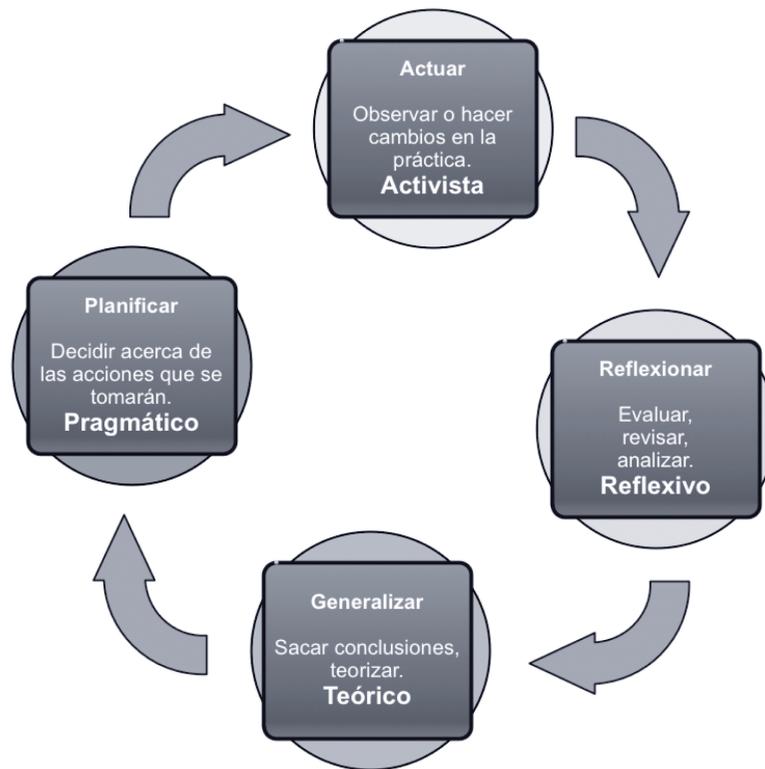
Número y calendario de visitas anuales; proceso de monitoreo y aprendizaje en conjunto; cambios en el plan.

Con el tiempo, es importante poder revisar cómo está progresando el predio, qué está funcionando, qué no está funcionando y qué más debe suceder para obtener los mejores resultados.

A. Lo que dice la teoría

El ciclo de aprendizaje

Se argumenta que existe un ciclo estándar de aprendizaje cuyos resultados son el aprender y/o las acciones que se han de tomar. El siguiente diagrama⁶ muestra los pasos secuenciales que son: actuar, reflexionar, observar o generalizar, y planificar:



Usted puede ver que cada una de estas etapas relacionadas a los estilos de aprendizaje descritos anteriormente. Por ello es importante que usted ayude a sus clientes a través de todos estos pasos para producir cambios esperados.

⁶ Kolb D A 1984 Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development. Prentice-Hall, New Jersey.

Evaluación es más que sólo reportar a quién usted visitó y qué hizo, sino que es también capturar:

- Cuán efectivo son sus visitas y trabajo con los clientes.
- Qué está ayudando a/o previniendo que los cambios sucedan.
- Qué cambios necesita usted hacer en la manera en que trabaja con sus clientes.
- Qué impacto usted está teniendo en el entendimiento, habilidades y toma de decisiones de sus clientes.
- Qué mejoras han sido hechas como resultado de su trabajo con sus clientes.
- Cuáles han sido los beneficios para sus clientes por los cambios que ellos han hecho.

Usted verá que la Jerarquía de Bennett y nuestra discusión sobre los factores que afectan la adopción generan este tipo de preguntas de evaluación.

Para ser capaz de mostrar mejoras en el tiempo, es importante tener una buena información acerca del pequeño productor, la cual es actualizada a través del tiempo (Evaluación Comparativa). Esta información incluiría:

Tabla de Evaluación Comparativa

Situación del pequeño predio	Situación inicial	Después de 1 año	Después de 2 años
Hectáreas de superficie para cultivos y ganado			
Número y tipo de ganado			
Nº de hectáreas de los diferentes tipos de cultivos			
Situación de mano de obra: número de familiares que trabajan o trabajadores pagados			
Gestión comercial agrícola: alcance de utilización de los presupuestos, contabilidad, etc.			
Sistema de cultivo: cultivo, fertilizantes control de malezas, cosecha, etc.			
Niveles de producción de cosecha por año, toneladas o kilos de los diferentes cultivos			
Sistema de Ganadería: vivienda, pastoreo, gestión, equipos y métodos de ordeño.			
Niveles de producción de ganado: terneros / lechones / crías, número y tipo vendido/consumido, litros de leche, etc.			
Sistema de comercialización: % de diferentes productos vendidos (en comparación con los utilizados por la familia), dónde se vendió, precios obtenidos.			
Ingresos: ingresos brutos percibidos por la venta de insumos agrícolas.			

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de Grupo

Comparta cómo hace para revisar el progreso del predio con la familia del productor. ¿Con qué frecuencia hace esto? ¿Qué técnicas utiliza para observar sistemáticamente qué beneficios se han logrado y qué más se podría hacer? Enumere sus puntos principales en los siguientes encabezados:

Lo que ha funcionado bien en la revisión de cambios y mejoras con la familia:

Los principales beneficios que ha podido ver con el tiempo en los predios con los que ha trabajado:

7. Evaluando e informando sobre el proyecto de extensión

Vincular la presentación de informes con el propósito contratado; capturar y resumir información, ejemplos - estudios de caso / narrativas; resaltar problemas y oportunidades.

Evaluando su progreso

Así como es importante que los productores puedan monitorear y medir el progreso que están haciendo en las mejoras de su predio, también es importante que quienes trabajan con los productores les ayuden a hacer los cambios para monitorear e informar sobre los progresos que están logrando.

A. Lo que dice la teoría

Al inicio del taller analizamos los objetivos de su trabajo. Este es un buen punto de partida para monitorear y evaluar su propio progreso. La tabla a continuación revisa estos objetivos y sugiere el tipo de medidas de desempeño e indicadores que puedes capturar para monitorear e informar sobre cambios / mejoras a lo largo del tiempo. Solo necesita incluir estas áreas relevantes para su trabajo de extensión.

Resultados / objetivos	Medidas e indicadores potenciales de rendimiento	Cambios que se han hecho		
		Tipo de cambios	Nº de predios	Nº de hectáreas
Mejora de estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> – Nivel de satisfacción con la calidad de vida – Mayor capacidad para cubrir los costos y pagar las necesidades familiares – Cambios en el nivel de recursos, oportunidades e ingresos 			
Mejora de producción	<ul style="list-style-type: none"> – Cambios en las prácticas que mejoran la producción – Cambios en los niveles de producción 			
Mejora de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> – Reducción de costos prediales – Cambios en los beneficios de la mejora de la producción 			
Mejora de la equidad	<ul style="list-style-type: none"> – Mejores tipos de trabajo, responsabilidades y sueldos de los jóvenes, mujeres y grupos étnicos desfavorecidos. 			
Mejorar el Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> – Cambios en prácticas que mejoran el medioambiente – Disminución de malezas – Mejoras en calidad de agua 			
Promover el desarrollo de agricultura	<ul style="list-style-type: none"> – Mejoras en la producción e ingresos totales de un grupo de productores o región – Introducción de nuevos cultivos o ganado en los campos 			
Prepararse para el cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> – Cambios en las prácticas y planes que ayudan a los productores a hacer mejor frente a extremos climáticos – Establecimiento de infraestructura de ahorro de agua (como represas) 			
Mejorar la capacidad y habilidad de gestión de las personas	<ul style="list-style-type: none"> – Cambios en la participación de los productores en actividades de aprendizaje, educación o talleres. – Cambios en la comprensión y las habilidades de los productores. 			
Reducción de enfermedades	<ul style="list-style-type: none"> – Disminuir la pérdida de animales y cultivos por enfermedades y plagas. – Aumento de las prácticas de protección como programas de rociado, rotaciones, vacunaciones, prácticas de bienestar animal y cercos protectores. 			
Otro				

A veces hay muchos factores que son barreras para este tipo de cambios, por ejemplo, malas temporadas, precios bajos, falta de recursos y otras demandas de la familia del productor. También es importante documentarlos para proporcionar un contexto en torno al nivel de cambios que se pudieron realizar a lo largo del tiempo.

Narrativas

En algunas ocasiones no se tiene un buen benchmarking de la información y los cuestionarios o entrevistas no son apropiados

– pero sí se observan cambios como resultado de sus actividades. Una forma de ser capaz de capturar y relatar estos cambios observados, es a través del uso de Narrativas (historias cortas).

Las narrativas tienen una estructura – un poco como un cuestionario – para mostrar cómo las actividades han influenciado las decisiones.

Quién: *Un productor X se encuentra en la región Z y posee 10 vacas de ordeño.*

Actividad: *Sobre un número de visitas, yo trabajé con él para entender mejor la cantidad de pastos que las vacas necesitaban para una producción de leche óptima. Esto incluyó el mostrarle cómo estimar la cantidad de materia seca en su pasto.*

Reacción: *Él estaba muy interesado en este proceso e hizo muchas preguntas.*

Acción: *Como resultado de esta actividad y su interés, el productor involucró a su familia y comenzó a estimar regularmente la cantidad de materia seca de su pradera. Esto resultó en que él movió sus vacas de los potreros más regularmente y también les suplementó con alimento extra*

Impacto: *Después de 6 meses, él reportó que la producción de leche subió un 10% y su familia fue capaz de vender más leche a la industria, incrementando sus entradas. Él también ha ayudado a su vecino a usar el mismo enfoque para mejorar su producción.*

Las narrativas también se pueden resumir en tablas como ejemplos de cambios a lo largo del tiempo. Puede seleccionar incluir sólo los objetivos relevantes

Resultados / objetivos	Ejemplos de cambio como resultado de esfuerzos de extensión.
Alivio de estilo de vida	
Mejora de producción	
Mejora de ingresos	
Mejora de la equidad	
Mejorar el Medioambiente	
Promover el desarrollo de la agricultura	
Prepararse para el cambio climático	
Mejorar la capacidad y habilidad de gestión de las personas	
Reducción de enfermedades	
Otro	

B: Lo que ha descubierto en la práctica

Ejercicio de Grupo

Discuta cómo informa actualmente sobre su trabajo con los predios de pequeños productores. ¿Qué comentarios ha tenido? ¿A qué ha reaccionado positivamente el INDAP? ¿Dónde han querido más información? ¿Qué información adicional podría darles para demostrar mejor la efectividad de su trabajo?

Lo que actualmente debe informar:

Qué informes adicionales ha encontrado que han sido bien recibido por INDAP:

Qué información adicional podría proporcionar para demostrar el valor y el impacto de su trabajo:

Use el formulario en la página siguiente para escribir una narrativa personal de su experiencia para compartir.

Narrativa Personal

Cada persona debe proporcionar una narrativa que explique el trabajo que han realizado con un productor, y cómo esto conduce a una mejora en el tiempo. Usa el ejemplo como guía.

Nombre de la persona que escribe la narrativa:

Año en que se produjo el cambio observado:

Ubicación, tipo y tamaño del predio donde se realizó el cambio:

Cómo trabajó con la familia del productor, que les llevó a hacer un cambio:

¿Cómo reaccionaron a las ideas?

¿Qué acciones tomaron?

¿Qué pasó como resultado?

¿Qué lecciones fueron aprendidas?

A consultores experimentados les fue solicitado proveer narrativas de sus trabajos con agricultores, que demostraran cómo su trabajo de asistencia facilitó el cambio en sus campos. Una selección de éstas se muestra a continuación:

Narrativa 1

Nombre: Gabriela

Año del cambio: 2018

Ubicación: Sector El Rivero, comuna de Rio Bueno, predio de 20 hectáreas pre cordillera de Los Andes.

La familia está compuesta por ella (la dueña) y su mamá. La agricultora que ingresó al grupo SAT desde el programa Prodesal, ordeñaba a mano en un galpón con mucho barro y hacía ella misma sus quesos.

Les expliqué que sería muy fácil poner un equipo de ordeña y evitar todo ese trabajo, así que postuló al programa de INDAP y a un concurso del gobierno regional para financiar su sala y equipo de ordeña.

Como resultado ella ahora produce y entrega su leche como proveedora a COLUN por medio de un estanque predial de acopio instalado en el sector. Ya no tiene que hacer más quesos, tiene un lugar apropiado donde sacar leche y un negocio formal para vender su producto.

Sólo necesitaba ayuda y confianza para generar su propio cambio y darse cuenta que su vida podía ser más fácil y su trabajo más productivo.

Narrativa 2

Nombre: Bohle

Año del cambio: 2017

Ubicación: Región de Los Ríos

Los cambios observados fueron durante al menos 3 años, donde comenzó a fertilizar y a sembrar praderas. Esto provocó que se pudiera cambiar a una raza más productora de leche.

Al principio como no tenían buenas praderas se producía una escasez de alimentación lo que provocaba muchos problemas, las vacas se debilitaban y morían al parto, tenía problemas de partos distócicos, por lo que se cambió a una raza más pequeña. Los gastos en medicamentos también eran muy altos. Por lo tanto, se visualizaron todos los problemas y se optó por invertir y prevenir posibles dificultades.

En el último tiempo se hizo un cambio radical y han ganado 3 veces el premio al mejor aumento de producción de Leche. Ya no gasta en medicamentos y no se mueren las vacas.

Narrativa 3

Nombre: Aníbal

Año del cambio: 2018

Ubicación: Predio de Osorno sector Mulpulmo

Se trabaja en una parcela demostrativa y se invita a Don Aníbal a conocerla. La parcela es de un cultivo suplementario de verano y se hace difusión en una actividad grupal, dando a conocer los resultados productivos y además las experiencias del productor. Don Anibal hizo el cambio al año siguiente de asistir a la actividad, tomó la acción de establecer este cultivo en su predio, luego de ver los resultados de su compañero de grupo.

Como resultado logró mantener la producción de leche de su rebaño en comparación con años anteriores que era tendiente a disminuir en esta época por efecto de la escasez de forraje estival.

Aprendió que salir de lo clásico, atreverse a hacer cosas nuevas, puede ser causal de eficiencia.

Narrativa 4

Nombre: María Virginia

Año del cambio: 2018

Ubicación: Región de Los Lagos. 20 vacas en ordeña

En una visita programada en terreno se revisó la salud mamaria de sus vacas con un test llamado CMT. Ella estaba muy interesada en saber que tratamiento realizar en caso de detectar alguna anomalía.

Como resultado de esta actividad se detectó que un cuarto de una vaca presentaba mastitis, por lo que se indicó el tratamiento adecuado y la agricultora aprendió más sobre esta enfermedad y como tratarla.

15 días después se realizó el seguimiento del animal, ella realizó el CMT y se encontró con la vaca sana y pudo seguir entregando esa leche a la planta.

Narrativa 5

Nombre: Juan

Año del cambio: 2017

Ubicación: Sector Los Azadores, comuna de Río Bueno. 42 hectáreas y 25 vacas.

El cambio consistió en incorporar al agricultor a un estanque asociativo para comercializar su producción de leche. Se trabajó con el hijo del agricultor quien manifestó su interés en comercializar su leche en forma asociativa. El cambio se produjo al conocer el resultado de los agricultores que se incorporaron antes al sistema asociativo de comercialización de leche.

Al principio no se quiso optar por el cambio debido al costo del proyecto. La acción que se tomó fue mostrarles los resultados obtenidos por el grupo asociado a este sistema.

Como resultado el agricultor vuelve a comercializar su leche, con una mejor calidad y doblando el precio por litro.



Consorcio Lechero

Trabajando con Productores Lecheros de la Agricultura Familiar Campesina

Manual práctico de extensión
para profesionales del sector lechero

2da Versión, Experiencias Reales

INDAP
Ministerio de Agricultura

 **COUTTS J&R**
MANAGING AND EVALUATING CHANGE

américa impresionas

www.consorcirolechero.cl

 consorcirolecher

 ConsorcioLechero

 Consorcio Lechero