

En *Was Macht Schule? Schule als gestalteter Raum. Fallbeispiele aus Argentinien*.  
Wiesbaden (Alemania): Springer VS.

# **Berufsbildung und Educacion Popular: Experiencias desde el Norte Argentino.**

Elsa Pereyra y David Burin.

Cita:

Elsa Pereyra y David Burin (2016). *Berufsbildung und Educacion Popular: Experiencias desde el Norte Argentino*. En *Was Macht Schule? Schule als gestalteter Raum. Fallbeispiele aus Argentinien*. Wiesbaden (Alemania): Springer VS.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/david.burin/2>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/poQx/Ucg>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica* es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. *Acta Académica* fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

## **Título: Experiencias de formación profesional y educación popular en el Norte Argentino.**

Autores: Ing. Elsa Pereyra y David Burin

Fotografías: Martín Ruiz, Miguel Rivero, Pablo Manzará y Sofía Vargas.

### **1.1 El contexto**

A mediados del siglo pasado, en la provincia de Jujuy al norte de Argentina, se desarrolló una empresa siderúrgica gestionada por el ejército para la producción de aceros especiales destinados a las fabricaciones militares: Altos Hornos Zapla. Se eligió esa ubicación al encontrarse hierro en las serranías de la zona. El proyecto minero junto a la acería convocó a miles de personas que se instalaron en la ciudad de Palpalá.

En 1990 el gobierno del presidente Saúl Menem comenzó a aplicar políticas neoliberales impulsadas por el FMI, el Banco Mundial y el BID. La privatización de empresas públicas fue una de ellas y cobró su primera víctima al cerrar la mina de hierro de Zapla. Luego entregó la acería a empresas de capital extranjero en 1992.

Estas medidas llevarían a una desocupación del 25% a nivel nacional una década después, mientras que en Jujuy la suma de desocupados y subocupados llegaría al 40% de la población. Esto generó la resistencia encarnada en los movimientos de desocupados conocidos como “piqueteros”: trabajadores desocupados que utilizarían como método de acción directa los cortes de rutas y autopistas, denominados “piquetes”.

En Palpalá, una población de 40.000 habitantes, 3500 obreros especializados en la industria metalúrgica pesada –jefes de familia, de cuyos sueldos dependía más de la mitad de la población– quedaron sin trabajo debiendo reinsertarse en un mercado laboral inexistente.

El municipio debió enfrentar un desafío nuevo para un gobierno local: generar fuentes de trabajo. No había capitales interesados en instalar empresas en una zona sin mercados masivos cercanos, lejos de los puertos y sin ventajas comparativas de ningún tipo. La única alternativa era generar nuevas empresas asociando a los mismos obreros despedidos, aprovechando la suma de pequeños capitales que podían aportar, producto de sus indemnizaciones<sup>1</sup>.

¿De qué maneras, con qué métodos pedagógicos colaborar en la reinserción laboral de esta población?  
¿Cómo modificar las mentalidades de obreros con décadas de trabajar en un sistema de producción militar y transformarlos en emprendedores? ¿Cómo capacitarlos profesionalmente de manera eficaz y veloz para que puedan cubrir roles profesionales totalmente diferentes: como cultivar la tierra, conducir colectivos, atender una estación de servicio o poner una panadería?

Primero desde el municipio de Palpalá y luego desde la Fundación Nueva Gestión (FNG) –creada en 1998 con técnicos provenientes de ONGs, del Foro de Municipios de Jujuy y del Instituto Municipal de Desarrollo de Palpalá–, desde el año 1992 el equipo técnico liderado por el Ing. Daza y la Ing. Elsa Pereyra fue probando metodologías alternativas para la formación profesional de adultos, tanto en el aprendizaje de oficios como en el desarrollo de actitudes y capacidades emprendedoras y asociativas.

---

<sup>1</sup>Sobre la experiencia desarrollada desde la Municipalidad de Palpalá entre 1992 y 1998 es posible ver el documental “Alianzas” filmado por uno de los autores de este artículo en: <https://vimeo.com/48666062>



Epígrafe: Fotos 1. Y 2. Talleres de formación en albañilería y costura en Vinalito (Jujuy) y Rosario de Lerma (Salta)

En este camino el equipo de la FNG incorporó la formación basada en competencias a partir de un convenio con la Fundación AUTAPO surgida de un conjunto de Universidades bolivianas, integrándola a otros enfoques que ya venían utilizando como el de la educación popular.

El equipo de la Fundación está integrado por 11 personas con roles específicos pero con conocimientos suficientes como para rotar en caso de necesidad. Algunos cubren más de un rol específico, sumando al trabajo de escritorio el trabajo en terreno. Dos de ellos se encargan de las relaciones públicas y la gestión de financiamiento, dos diseñan proyectos, otros tres se encargan de la administración, un profesional se encarga de documentar las actividades y de la comunicación institucional, hay dos diseñadores pedagógicos y por último otros tres supervisan las actividades educativas en las distintas localidades. Además de este equipo permanente, está el equipo docente que varía según los cursos y proyectos que se pongan en marcha<sup>2</sup>.

Desde el año 2008, y paralelamente a la oferta de cursos de formación profesional en oficios diversos (ver Fotos 1. Y 2.), la FNG inició un nuevo proyecto consistente en revitalizar el cultivo de la quinua en el norte de la Argentina, un grano ancestral designado por la NASA como el alimento del futuro por el gran contenido en proteínas y vitaminas que contiene. Dicho cultivo brinda altos beneficios a campesinos de la Puna y la Quebrada de Humahuaca, dado el incremento explosivo de la demanda internacional y el aumento de su precio en los últimos años<sup>3</sup>. Los recursos para desarrollar este Proyecto fueron aportados por diversos organismos internacionales, nacionales, provinciales y municipales.

## 1.2 El desarrollo de la experiencia

A continuación presentamos una entrevista realizada por David Burin, donde la Ing. Elsa Pereyra explica los enfoques pedagógicos utilizados, su aplicación para la promoción de la quinua y las tensiones que representa la aplicación de este enfoque en relación al sistema educativo formal.

*DB: ¿En qué consiste el enfoque del Aprendizaje basado en Competencias? ¿Cómo lo han aplicado en particular en la capacitación de productores para que puedan empezar o mejorar los cultivos de quinua?*

*EP: Al comenzar a promover la quinua entre los pequeños productores familiares del norte argentino trabajamos en el límite con Bolivia. Allí conocimos el trabajo de la Fundación AUTAPO e hicimos una alianza binacional. La formación de competencias se dio naturalmente. Allí trabajan con ese enfoque en*

<sup>2</sup> para ampliar la información sobre la Fundación Nueva Gestión se puede acceder a su página web: [www.nuevagestion.org.ar](http://www.nuevagestion.org.ar)

<sup>3</sup>Sobre este Proyecto ver: Daza, Rubén et al (2015) Quinua, regalo ancestral. Historia – Contexto – Tecnología – Políticas. Ediciones Nueva Gestión, Palpalá, Argentina.

todos los niveles educativos. Ellos compartieron con nosotros semillas certificadas y conocimientos a través de profesionales de distintas universidades.

Hablar de formación por competencias quizás no sea el término más adecuado; en realidad es un proceso formativo con un hilo conductor que incluye vínculos y compromisos que vamos asumiendo entre las dos partes, donde se ven todos los aspectos de la actividad.

*DB: ¿El tipo de formación que ustedes encaran recibe críticas?*

EP: En determinados ámbitos educativos el enfoque de la formación por competencias está mal visto. Lo vinculan al adiestramiento del personal en grandes empresas o lo catalogan como un producto del neoliberalismo y una receta propuesta por el Banco Mundial. Sin embargo nosotros adaptamos el enfoque en varios sentidos. Lo aplicamos con población rural y urbana humilde y asumimos un enfoque más constructivista, holístico, tratando de entender el contexto y la realidad de quienes van a participar del curso, incluyendo el aspecto humano, la conformación familiar, el origen de la persona y los vínculos que se establecen entre quienes participan de los cursos, algo fundamental para adquirir conocimientos y procedimientos. Además tomamos algunos criterios y recursos didácticos de la educación popular. Tomamos en cuenta la trayectoria previa de los participantes y sus conocimientos como parte fundamental del proceso de aprendizaje grupal. No sólo aprenden del docente, sino también de las experiencias y conocimientos de los otros participantes y al mismo tiempo el docente también aprende de ellos. Ponemos un acento especial en el dispositivo grupal, con una coordinación realizada por una pareja pedagógica. Siempre habrá un docente atento al grado de motivación de los alumnos, cuidará que los alumnos participen, pondrá límites al otro docente si se excede en la teoría y hará preguntas a los participantes cuidando en dar espacio para que todos y cada uno responda.

En ese sentido lo que hacemos nosotros es bien diferente al modo en que se aplica el enfoque en empresas y en otras instituciones formales de formación donde el objetivo suele estar limitado a que un operario o un futuro trabajador manipule mejor un equipo o adquiera una técnica específica, de forma muy estructurada y limitada.

Cuando se aplica el tipo de formación que proponemos la gente revaloriza un hacer, reconoce que hay otras capacidades que pone en juego en un proceso de aprendizaje que no es sólo la de repetir lo que dice un libro, que los modos tradicionales de producir pueden tener un sentido y un fundamento y son tomados en cuenta y además entiende que tiene valor lo que puede producir (por ejemplo, resaltando el valor nutricional de la quinua como alimento) y que todo eso tiene valor no sólo para ellos como personas sino también para ellos como parte de una cultura, un sistema de relaciones y valores.

*DB: ¿Podrías contarme cómo han aplicado el método en el Proyecto de promoción de la quinua?*

EP: La aplicación del método consiste en dar teoría un 30 % del tiempo (principalmente a través de la proyección de imágenes) y dedicar un 70 % a la practica, para después ir al campo (ver Fotos 3. y 4.).



Epígrafe: Fotos 3. y 4. Capacitación a productores de quinua en la localidad de Yavi, cerca de la frontera con Bolivia.

El docente muestra nuevas actividades que propone practicar aplicando los conocimientos previos. Si el curso ya ha avanzado, se propone ver los resultados alcanzados por los participantes, según lo acordado en encuentros anteriores.



Epígrafe: Foto 5. Capacitación en aplicación de fertilizantes en la localidad de Barrancas, prov. de Jujuy

Si comparamos esto con lo que ocurre en cualquier curso de formación profesional en un Instituto o Escuela del sistema formal vemos que el método es completamente diferente. Es distinta la proporción entre la teoría y la práctica que se da en un día cualquiera de capacitación, pero además los alumnos –en este caso los productores– ya aplicaron lo visto en sus propias parcelas, y comparten en el curso estas *evidencias* (ver Foto 5. como ejemplo).

Supongamos que algunos participantes tuvieron un sembradío desprolijo, porque sembraron una mezcla de variedades en el mismo predio: quinua real blanca, rosada, amarilla y otras. Desde el punto de vista agrícola, desde la genética esto no sirve, ya que el objetivo es mejorar la calidad de la semilla.

Si ese cultivo se destina al consumo propio, sirve. Pero al mezclar variedades se logra menor volumen de producción, la misma es despareja y no se puede realizar un verdadero seguimiento genético para ver qué especie produce mejor en ese tipo de suelo o clima. Entonces ese alumno no tendrá buena calificación porque no fue ordenado, no cumplió ciertos procedimientos, y él sabía la importancia económica y agronómica de aplicar esos procedimientos porque había recibido los conceptos teóricos y procedimentales y no los aplicó.

La formación por competencias lleva un tiempo. No se trata de dar un único curso de cuarenta horas cátedra concentrados en una cantidad de días como exige el sistema. En el sector agrícola, por ejemplo, hay que poder enseñar, mostrar y practicar cómo preparar el suelo, como se realiza la siembra, y luego la cosecha y la pos-cosecha. Estamos hablando de ciclos de un año. La variedad de suelos, humedad, clima obliga a trabajar a contexto. Para ser docente de un curso con este enfoque, además de la solidez teórica tiene que poder mostrar cómo se hace en la práctica porque el productor necesita producir y tener resultados.

Y para eso hay que esmerarse en diseñar una currícula apropiada y una metodología de enseñanza efectiva. Esto es fundamental si tenemos en cuenta la dimensión de nuestros proyectos. Para dar una idea, el proyecto de promoción de la quinua se implementó en 167 localidades de 5 provincias, para lo cual tuvimos que capacitar a 178 gestores y docentes. En cada localidad participaron entre 8 y 20 productores. Pero también lo hacemos con cursos restringidos a una sola localidad o municipio, como los de albañilería, gastronomía, peluquería, electricidad, metalmecánica, producción porcina, entre otros. En cada caso la currícula y la duración del curso se diseña en función de las condiciones locales, evitando aplicar un diseño “enlatado” que se aplica a cualquier contexto, como suele ocurrir.

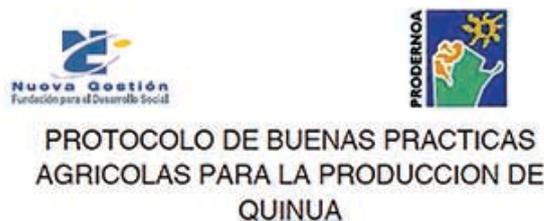
*DB: ¿Cómo es el proceso de diseño de la currícula de un curso?*

*EP:* Para diseñar la currícula, en este caso de los cursos de capacitación para productores de quinua, los integrantes del equipo de la FNG tomamos en cuenta que en la realidad existen ciclos agrícolas y módulos que tendrían que darse en cualquier capacitación para una producción agrícola determinada.

Pero cuando hablamos de la agricultura familiar tenemos que hacer dos tipos de adaptaciones:

- en primer lugar hay que elegir un tipo de producción más sostenible, agroecológica. No decimos orgánica porque es más complejo realizar una producción 100% orgánica.
- En segundo lugar el agricultor familiar realiza todas las labores, con colaboración eventual de integrantes de su familia. Rara vez contrata mano de obra externa y si lo hace es para las tareas más pesadas y por poco tiempo. No es una gran empresa donde están delimitados roles y funciones de cada empleado, y donde hay un gerente y hay un técnico. Entonces había que pensar cuáles son las tareas que el agricultor familiar debe hacer y definir con más claridad cuándo es que el productor debe solicitar asistencia técnica, adónde puede recurrir por la asistencia técnica, y también qué debe observar, qué debe mirar, qué debería medir cuando va monitoreando su cultivo.

A medida que avanzaron las capacitaciones para producir quinua de manera agroecológica fuimos modificando esa primera currícula formativa utilizada en Bolivia adaptándola a nuestras costumbres argentinas. Revisamos los temas y luego hicimos un pequeño manual propio (ver Foto 6.). Nos llevó unos 4 o 5 meses recopilar cuáles fueron los mejores procedimientos en las distintas microrregiones donde realizamos las capacitaciones. De esta manera quedó un material didáctico adaptado a las necesidades locales.



Epígrafe: Foto 6. Tapa del manual desarrollado por la Fundación Nueva Gestión para su uso en las capacitaciones a productores de quinua.

*DB: ¿Concretamente como proceso metodológico qué pasos van dando? ¿Cuáles son los criterios para bajar el enfoque a la práctica concreta de enseñanza?*

EP: Como se puede intuir, cuando se habla de la formación por competencias la planificación implica el 50% del esfuerzo, del tiempo y de los recursos del total del proceso. A veces incluso se trabaja más durante la planificación que durante la implementación de la formación. ¿Por qué? Porque hay una serie de acciones de gestión que hay que desarrollar y garantizar:

- buscar y seleccionar docentes que sepan teoría y práctica. Si para un determinado tema no se encuentra alguien que reúna ambos tipos de conocimiento habrá que contratar dos o hasta tres personas. En general sucede que uno da la teoría actualizada sobre normas, leyes, procedimientos, y el otro es muy bueno en la práctica. Es fácil conseguir docentes que puedan dar la teoría, pero no es tan sencillo encontrar técnicos o idóneos que pueda dar teoría y práctica.

- Designar un referente en el lugar. El gestor local, como lo llamamos. Puede ser un agente de un municipio, o de una cooperativa o una organización, que durante los días en que no hay capacitación se mantiene en contacto. En ese lapso nos ayuda a monitorear, a apoyar al productor. Terminada la capacitación mantiene su relación con la institución para diferentes eventos o estudios que impulsamos y que a ellos puede ayudarlos a adquirir nuevos conocimientos.
- Realizar estudios previos. Por ejemplo para las capacitaciones sobre quinua para dar la teoría tuvimos que hacer estudios de suelos, de clima, del régimen de lluvias, de semillas, etc..
- Diseñar la formación. Pensar lo básico que se requiere para dar la formación, armar una planificación donde se ordenan los contenidos que se van a dar, las actividades y las prácticas, la duración relativa de cada una, el equipamiento y los insumos necesarios.
- Evaluar los resultados a partir de evidencias. Esto implica pensar concretamente qué se pretende lograr en cuanto a metas concretas: cantidad de superficie cultivada, instalaciones construidas, indicadores de calidad, organizaciones constituidas, equipamiento adquirido y en funcionamiento, etc.
- Pensar el acompañamiento posterior. Se deberán organizar las visitas y el acompañamiento a distancia, las frecuencias, los plazos en que se dará esta asistencia, la logística y quiénes se harán responsables de estos acompañamientos.

Como se ve, hay toda una planificación previa que, desde el punto de vista de los recursos, implica por lo general disponer de fondos que raramente se pueden conseguir de una sola fuente de financiamiento. Debe desplegarse toda una ingeniería de gestión y una logística compleja ya que deben cubrirse roles diferentes: el de la formulación de los proyectos y la gestión interinstitucional para conseguir los recursos y administrarlos, el de la vinculación con actores locales diversos (municipios, agencias de extensión del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, delegaciones del Ministerio de Agricultura Nacional, organismos de la provincia, etc.), además de la relación con los productores y con los formadores.

En este proceso no solamente los productores aprenden, sino también los agentes de todas las organizaciones que intervienen o participan. De este modo se tejen las relaciones necesarias para que el proceso funcione, se garantiza que no falten recursos materiales, ni intelectuales, ni sociales, que son fundamentales en esto.

*DB: ¿Cuáles son los procesos o los momentos de evaluación?*

EP: Las primeras evaluaciones se realizan cuando se seleccionan a los/las capacitadores/as. Se les da una formación de formadores, en qué consiste el método, y allí mismo hay una evaluación de la persona que se está formando para ser docente con esta metodología. La evaluación teórica es con un papel en un aula, la práctica consiste en ejercer el rol presentando situaciones dramatizadas que el docente tiene que coordinar. Los alumnos opinan acerca de la formación que incluye al docente y a la institución. Y al finalizar el proceso hacemos una nueva evaluación, una encuesta a los productores, un sondeo para ver qué quedó, cómo les fue, cómo les va, qué están haciendo, qué cambió en su vida laboral o profesional. Hay un seguimiento posterior.

En el sistema educativo formal no vas a encontrar casi ninguna de estas evaluaciones. Los docentes asumen el cargo por sus antecedentes, raramente se los evalúa. Tampoco son evaluadas las propias instituciones. Nunca se les pregunta a los estudiantes que opinan del sistema, de los docentes o de los contenidos que reciben...

*DB: ¿Y cuál es el rol del referente o gestor local?*

El gestor es la persona que relaciona a la institución que ejecuta con el municipio, los productores y el o los docentes. En nuestro caso nos movemos por varios lugares dispersos hasta mil kilómetros a la redonda, entonces necesitamos un referente en el lugar que contribuya a que estén todos los elementos para una buena formación.

Por ejemplo, cuando hablamos de quinua y pensamos en los elementos necesarios tenemos que ubicar pequeñas parcelas de media, una o dos hectáreas, donde no hay señal de celular ni hay internet y por

lo tanto no se puede resolver ese requerimiento a distancia. Alguien debe ir, hablar con los productores, visitarlos, volver, comunicarse... hasta definir los lugares donde se dará la capacitación. Después ese referente tendrá que ir a visitar a los productores para motivarlos a que tomen el curso. En un primer momento hará el estudio del contexto, con una encuesta individual a cada uno de ellos. Por ejemplo, en el caso de ganadería pregunta por su predio, por su tropa, cómo se alimenta, cómo vende, a quién vende. Toda esa información de cada uno de ellos es tomada por la institución que lleva adelante el programa junto con el docente y el gestor para elaborar la "currícula" en el sentido amplio que estamos proponiendo. Determinamos los temas que hay que dar, y en una siguiente reunión con todos los productores se acuerda el orden en que se darán los temas, por lo menos durante los diez o quince encuentros iniciales. Acordar prioridades es un tema fundamental en abordajes que pretenden ser integrales.



Epígrafe: Fotos 7. Y 8. *En la capacitación para productores de quinua se necesitan maquinarias y equipos: trampas para insectos, sembradoras, trilladoras, tractores... todo debe estar dispuesto para la jornada de formación.*

El gestor también tiene que acordar con los productores en qué predio se va a realizar cada reunión y preparar el predio antes de cada reunión y que estén allí los insumos necesarios. Por ejemplo, podemos ver en la fotos 7. una práctica de sembrado con una sembradora que permite utilizar la cantidad justa de semilla. Para esto se ha requerido conseguir sembradoras para que todos puedan hacer una práctica de sembrado. En la foto 8. se ve una práctica de trilla comunitaria utilizando una trilladora mecánica diseñada especialmente.

Las reuniones se suelen hacer cada quince días. A lo largo de una formación los docentes pueden incluso ir cambiando según la temática que se tenga que trabajar. Si se trata de un curso sobre cría de cerdos o cabras, por ejemplo, unas clases las dará un veterinario, pero algunas puede darlas un constructor que enseñará cómo son y cómo se construyen las instalaciones. Porque la práctica se hace en un lugar y después los productores tienen que hacerlo en sus predios. Se establecen acuerdos de contraparte: qué pone el municipio, qué ponen los productores para mejorar las instalaciones en todos los predios.

Pensemos en un curso de introducción a la ganadería. El docente es un veterinario y deberá ayudarlos a reconocer un reproductor y a prepararlo. No alcanza con que explique y pregunte –“¿lo han entendido?...” porque todos se quedarán callados y van a decir sí moviendo la cabeza. La gente es tímida y no se anima a decir que no entendió algo. Menos aún se anima a contradecir al docente. En la formación por competencias será el gestor el que está obligado a intervenir si ve que el docente no tiene la práctica de generar esa discusión y tiene que preguntarle a uno por uno cómo lo están haciendo en la actualidad, eso que el docente mostró, Bueno, ahí surge que unos lo hacen bien, otros mal o regular, eso se discute con el docente y de ahí sale un acuerdo: para ese contexto, lo adecuado sería hacer las cosas de tal o cual manera. Quizás en otras condiciones puedan aplicar más lo teórico como lo planteaba el docente, pero en este contexto, hoy y aquí, lo que se puede ir mejorando es esto, pueden hacer tal cosa. Eso es clave en esta intervención.

Por último el gestor tiene que cumplir también el rol de preceptor. En una escuela el preceptor hace la

gestión interna (lleva la asistencia, tiene al día los papeles); en nuestro caso el gestor también se hace cargo de gestiones externas, contribuye a que el proceso que se inicia con la capacitación continúe a través de los vínculos que los productores puedan establecer con otras organizaciones locales como el municipio por cuestiones relacionadas con el agua de riego o la transitabilidad de los caminos, o con algún organismo provincial por cuestiones impositivas, con comercializadores, cooperativas de acopio o procesamiento de la producción, proveedores de equipos, etc.

*DB: ¿Capacitan a docentes y gestores en este enfoque?*

EP: Hemos realizado una cantidad importante de capacitaciones para gestores (ver fotos 9. Y 10.).



Epígrafe: Fotos 9. Y 10. Talleres de formación de gestores para coordinar las capacitaciones en producción de quinua realizados en Payogasta, provincia de Salta, y en El Mollar, provincia de Tucumán, ambas provincias del Noroeste argentino.

Lo ideal es que el docente reciba un taller de la formación por competencias, como el que reciben los gestores. Pero no siempre es factible, porque los docentes se eligen según el tema específico que tenga que darse. Por eso el gestor es el responsable de que se aplique el enfoque y el método, especialmente si el docente no tiene experiencia en FBC. La experiencia nuestra nos indica que si un curso está a cargo de un docente que conoce bien el método FBC tal como nosotros la entendemos y tenés un gestor que también maneja bien el método –los dos son claves– vas a tener un éxito casi garantizado. Una proporción importante de los productores que participaron de las capacitaciones van a salir adelante y van a profesionalizar su actividad, transformándose en pequeños empresarios. Si tenés solamente uno de los dos que conozca el método también se va a poder avanzar bien. Pero al menos uno de los dos tiene que saber implementar bien la formación basándose en evidencias, adaptándola al contexto y haciéndose cargo de garantizar que se van a conseguir todos los recursos que sean necesarios. Si son los dos hay una conversación entre ambos que permite potenciar más el proceso.

*DB: En la región donde trabajan son pocas las posibilidades de insertarse en una empresa que ya funcione en cualquier rubro. ¿Dan algún tipo de herramientas para que los participantes puedan empezar un emprendimiento independiente y gestionarlo con éxito?*

EP: En cualquier curso de oficios se da también una parte orientada a este aspecto de la gestión de emprendimiento y también a que puedan asociarse con otros participantes.

Entonces el trabajo del gestor y de los docentes es más complejo aún: si un docente va a dar comercialización, con este enfoque tiene que garantizar que vengan compradores a la formación lo que implica activar contactos con anticipación. Y si no tiene la relación con esos compradores, tiene que buscarla, tiene que pensar cómo buscar esa relación. Para eso por ejemplo puede organizar ventas previas. Así, el emprendimiento se va desarrollando como tal a lo largo del proceso formativo. En otro momento tiene que traer funcionarios o docentes que sepan el modo de realizar la inscripción los organismos oficiales que fiscalizan la actividad o puedan facilitar dichos trámites: los que cobran

impuestos, los registros de agricultores familiares, los organismos sanitarios, los que regulan cada actividad. Esta anticipación implica mucho trabajo de planificación, organización y logística.

Lo que debemos lograr es que todo se adapte al contexto, se evalúe por evidencias y resolviendo los problemas que tiene el grupo de productores con su actividad para insertarse exitosamente en el mercado. Sea el mercado de la economía social o en el mercado institucional o comercial, donde el productor quiera, pueda o le convenga vender.

*DB: En muchas de estas actividades los productores deberían asociarse para generar volumen o encarar determinados procesos o compartir herramientas y equipos ¿Cómo hacen la formación en asociativismo?*

EP: Si bien podemos planificar un día explícito para ese tema, que de hecho se hace, tratamos que sea un contenido transversal, cotidiano. Tomemos como ejemplo un curso de gastronomía. Dijimos: “¿qué les parece si le pedimos al municipio que ponga todos los recursos y hacemos como práctica un servicio de catering para el día del maestro?”. Entonces ahí salió solito el tema asociativo: “ustedes se hacen cargo de la parte de pastelería, y ustedes se hacen cargo de las compras, y ustedes de la atención”, y así fueron dividiéndose tareas por grupo (ver fotos 11. y 12.). Finalmente cuando se terminó el año y medio de formación la evaluación también fue grupal: “ustedes tienen que hacer una serie de platos, se agrupan de a cuatro o cinco y por grupo tienen que presentar el plato terminado”, entonces la evaluación de los platos, de cómo se ponía la mesa, de la presentación, no era individual sino grupal. El objetivo era también evaluar cómo habían colaborado entre ellos para llegar en tiempo y forma a cumplir con la demanda.



Fotos 11. Y 12. Escenas del curso de gastronomía: división de roles en la etapa de la preparación y evaluación realizada por docentes, municipio y consumidores.

A partir de ahí incorporamos esa práctica a los procedimientos. Sobre todo si la capacitación no va a ser con empleados en relación de dependencia sino con productores o emprendedores. También damos clases explícitas sobre enfoque de género e interculturalidad, un día o dos. Pero el tema asociativismo tiene que ser una construcción día a día: “en esta tarea si la hacemos solos no nos va a dar el físico así que tenemos que pensar la forma de intercambiar trabajo con algunos vecinos...”.

Esto también es algo que nos diferencia de las propuestas de formación del sistema formal.

Para lograr esto tratamos de que los mismos docentes hayan sido o sean emprendedores, que hayan tenido ellos mismos experiencias de haberse asociado a otros, de haber trabajado en equipo o de manera cooperativa para que pueda transmitir sus experiencias. No es fácil encontrar estos perfiles. Los docentes suelen ser individualistas.

Por ejemplo hemos ido a hablar con un pequeño empresario textil: “¿podría una vez a la semana dejar la empresa y transformarse en capacitador nuestro?” O si está camino a jubilarse y está traspasando el taller a los hijos... “¿podría ir pensando en cambiar de actividad y dedicarse a la docencia para compartir su experiencia?”. Esa persona seguro va a ser un capacitador exitoso, va a poder decirles de primera

mano, a partir de sus propias vivencias lo que los alumnos van a tener que enfrentar, los trámites que tienen que hacer.

En el caso de la quinua fue importante traer capacitadores de Bolivia que tenían una perspectiva agroecológica, cuidando la tola en el caso de la Puna para que el suelo se mantenga, en vez de utilizarla sin límite como combustible. Y por eso es impresionante la calidad de los granos que se producen y su mantenimiento en el tiempo.

Pero en el aspecto asociativo nos costó, porque al ser un producto nuevo era todo un riesgo ponerse a producir, y más conformarse como grupo. No teníamos productores que pudieran ser referentes, recién ahora empezamos a buscar algunos productores que ya tienen experiencia para que les enseñen a los otros. Eran demasiadas cosas nuevas para el productor, había que empezar, poner en marcha, aprender, probar, confirmar que podían, tenerse confianza, conocer los canales de comercialización del producto... también costó que aprendan a manejar el cultivo: que no se les embiche, que no le pongan mucha agua, etc. Muchos empezaron a producir para el autoconsumo, con lo cual la idea de procesar juntos o comercializar juntos no cuajaba. Recién luego de cuatro o cinco años el asociativismo empezó a desarrollarse. La necesidad de compartir una trilladora mecánica es una buena excusa para generar una asociación porque tienen que ponerse de acuerdo y armar un reglamento de uso, y hacerla circular.

El desempeño del gestor incide positiva o negativamente en el proceso asociativo. Si el gestor no supo manejar bien la situación y cuando llegó el momento en que la máquina debía recibir mantenimiento preventivo la asociación va a fracasar. Si el proceso formativo es sistemático y se aplica el FBC uno de los resultados logrados es el compromiso asociativo. Nosotros preferimos que los nuevos proyectos los ejecute la propia organización de productores (ver Foto 13.).



Epígrafe: Foto 13. Grupo de productores discutiendo criterios para el trabajo asociativo, al finalizar el proceso de formación.

*DB: ¿Cuáles son las diferencias entre este enfoque y el de las instituciones oficiales que brindan formación profesional y en oficios?*

EP: Algunas diferencias ya se nombraron: la proporción entre teoría y práctica, la forma de evaluar, los criterios para buscar y seleccionar docentes, la coordinación con una pareja o un trío pedagógico, el rol del gestor local... Pero hay más.

No se puede generalizar, pero sucede que los docentes están sujetos a normativas y burocracias propias de sus instituciones. Cualquier institución educativa tiene que cumplir con plazos burocráticos: fechas de inicio y final, en qué períodos no se pueden dar, cuándo y de qué manera se pueden usar los recursos, instalaciones y equipamientos y en qué plazos se deben hacer las rendiciones presupuestarias.

La principal diferencia y lo más difícil al aplicar nuestro enfoque es acomodarse a los contextos y procesos reales. Y en el contexto real la planta crece según sus tiempos biológicos que suelen no adaptarse a los tiempos predefinidos por las instituciones para realizar los cierres y rendiciones de cuenta o para tomarse un receso por vacaciones.

Los organismos y programas del estado pueden exigir que uno cumpla un plazo determinado, pero las condiciones climáticas condicionan los procesos agronómicos. Y entonces los docentes no pueden avanzar con las siguientes etapas de la capacitación hasta que la planta no se desarrolle. Nuestros docentes deben ajustarse a estos cambios.

Además hay una limitación económica concreta. Los productores de la agricultura familiar o los micro emprendedores son trabajadores que si dejan de producir y vender quizás el dinero no les alcance para cubrir sus gastos hasta fin de mes. Y sobre todo el productor hortícola que, si es visitado por clientes o intermediarios y no está en su campo, ese día no vende su producción. Si les proponés participar en una capacitación como la que estamos implementando, donde los llevas a un aula y se tienen que trasladar, necesitan recibir una compensación. Evalúan muy bien cuál es la ventaja de hacer esa capacitación.

A pesar de estas dificultades, tenemos una deserción del 5%, muy baja comparativamente a otros programas, que se produce en general al principio. Una vez que se estabiliza el grupo de participantes no abandonan, porque es una capacitación que tiene aplicación concreta en el campo.

Normalmente la didáctica de una capacitación tradicional se basa en el uso de presentaciones habladas y se restringe al aula como único espacio de formación. No hay un seguimiento con cierta frecuencia para ver de qué manera aplican los participantes lo transmitido en su trabajo cotidiano en el campo. Nosotros hacemos recorridas como mínimo cada 15 días, para ver en qué andan los productores, cómo están aplicando en sus predios. Estamos conectados permanentemente.

El docente tradicional es un empleado estatal, que vive de su empleo, y que no cuenta con otras fuentes de recursos que las que le brinda el organismo donde trabaja. Entonces suelen aparecer diversas trabas operativas que inciden en la calidad de las prestaciones. Se suelen escuchar comentarios como “no me dan para la movilidad”, “los tiempos para los reintegros son largos”, “no voy a usar mi celular para llamar porque no me pagan el crédito que uso”. En nuestro caso es la institución la que aporta camionetas o paga el gasto de los celulares porque está ya contemplado esto como parte de los costos. Como consecuencia el técnico no se mueve, no visita, no llama. Cumple con los procedimientos y hace lo que puede con los recursos que le dan y eso hace que se dificulte lograr algún cambio concreto en la vida de la gente.

En las zonas rurales son las escuelas técnicas o agrotécnicas las que brindan este tipo de formación. Allí este enfoque tradicional centrado en la lógica de las organizaciones burocráticas también trae problemas. ¿Quién cuida los cultivos en la época que no hay clases? Nadie se hace cargo de ver qué pasa con los animales, darles de comer, ver las plantaciones, controlar que una plaga no avance sobre todo el cultivo...

Nuestro enfoque es diferente. Podemos trabajar con el mismo productor desde distintos proyectos puntuales para distintos temas, son distintos para nosotros desde un punto de vista administrativo, para el productor es un encadenamiento en el tiempo... La formación basada en competencias en realidad cumple un ciclo de varios años. No es un recurso o una actividad puntual que dura uno o seis meses, sino como institución, como equipo técnico, usamos recursos de varios proyectos para atender a un mismo grupo emprendedor durante un ciclo largo. Cuando hablamos de compromiso hablamos de algo emocional, sentimental, cultural, de valores compartidos. Esto hay que poder sostenerlo... y sostenerlo no implica sólo tiempo o dinero (que también son necesarios) sino que además intervienen las ganas, la motivación de todas las partes que participan del proceso! Somos varios los integrantes del equipo que visitamos a los productores. No solamente los capacitadores, también otras personas que tejemos o ayudamos a tejer los vínculos para lograr que la persona sienta que nosotros estamos ahí...

Desde la perspectiva del docente, no sólo se trata de cobrar un sueldo, fichar o dar el presente y responder con informes técnicos para justificar un cargo; y desde la perspectiva del productor no sólo se trata de obtener una determinada información para mejorar o diversificar la producción o ampliar los ingresos. Cada parte saca mucho más que alguna ventaja material. Esto hace que el enfoque sea más complejo.

A una escuela de formación profesional del sistema educativo formal le resulta muy difícil integrar este enfoque de formación. Sería necesario poder formalizar las horas de prácticas para que sean consideradas como horas de clase.

Nuestro enfoque requiere que la formación se dé donde estén presentes las condiciones reales de la práctica profesional del oficio: la cocina de un restaurante, el campo de un productor, una peluquería “de verdad”, un taller mecánico. La idea es que los alumnos vean las limitaciones y recursos que van a tener en la realidad en vez de generar un espacio ficticio y controlado. Y no tiene sentido que las partes teóricas se dicten en un salón de clases alejado a veces varios kilómetros del lugar de la práctica. Entonces el aula se improvisa: puede ser el patio de una casa, un campo, la misma cocina (en las fotos de este artículo se pueden ver situaciones de aula como las que nombramos).

De la otra manera se prioriza el control administrativo y avalamos que los alumnos no tengan prácticas y no adquieran ninguna competencia real. Aceptarlo implica una renuncia ética. También incide en esto la práctica generalizada de docentes que se saben todas las excusas para no hacer, o se toman todas las licencias previstas como posibles. Para nosotros aquel que no hace su trabajo –o lo hace a desgano, cumpliendo con lo indispensable– y cobra comete un acto de corrupción. Por tal motivo, la formación por competencias tal como la aplicamos nosotros aparece como una opción moral, ética. Si el que enseña no se compromete, el que aprende, aprende mal.

¿Por qué nadie deserta de nuestras formaciones? Porque cuando les decimos “estas son las pautas”, el que realmente vive de su oficio o tiene su pequeño emprendimiento piensa “acá voy a aprender”... porque vamos a ir una determinada cantidad de horas, va a haber algunos módulos breves y acotados de teoría, varias horas de práctica, vamos a tener todo lo necesario para hacer esas prácticas, vamos a ver hechos reales y concretos, vamos a terminar de ver todo esto en un tiempo definido y vamos a acompañarlos luego durante el tiempo que sea necesario.

### **1.3 Los problemas y desafíos a resolver**

*DB: Para terminar, nos gustaría saber qué lecciones han aprendido de las experiencias que relataste. ¿Cuáles serían los principales problemas que se deberían resolver para que este enfoque se difunda?*

EP: Más allá de los logros obtenidos, también se deben enfrentar problemas.

El principal es que nadie quiere pagar el costo que implica hacer todas las cosas bien al implementar las formaciones, si queremos que la gente aprenda de verdad. Muchas veces tenemos que revisar y achicar los presupuestos porque hay costos que no son aceptados por el estado y lo terminamos compensando con trabajo voluntario, militante. Por ejemplo, el trabajo intelectual, de planificación, de gestión, de relacionamiento para conseguir a los docentes o distintos materiales y equipos necesarios para las prácticas, que es una parte importante del trabajo que implica este enfoque y que conllevan costos de traslado y de mantenimiento de vehículos. Es una enorme cantidad de horas de trabajo que no puede compararse a lo que hace cualquier institución educativa y que si tuviésemos que cotizarlas como horas de consultoría implicaría un costo altísimo. Para nosotros esas horas forman parte del trabajo pedagógico, pero el estado considera solamente trabajo pedagógico aquellas horas en que el docente está dictando su clase teórica.

Un ejemplo de esto son las capacitaciones realizadas sobre el cultivo de la quinua. En la zona andina los productores no están concentrados. En la puna se cultiva en pequeñas parcelas dispersas, en pequeños valles de altura. Esto incrementa los costos de traslado y hace más compleja la asistencia técnica.

Además el productor no puede cumplir con parámetros sanitarios. Ellos aprenden con nosotros que el cuidado los beneficia a ellos mismos como consumidores de lo que plantan pero también que es una necesidad para poder vender alimentos inocuos al mercado. Pero hay que enfrentar una serie de condiciones ambientales que hacen difícil controlar la sanidad. Desde el acceso al agua a la distancia a los laboratorios y las pautas culturales previas. Todo esto hace más compleja la formación.

¿Quién paga esos costos? Hemos tenido discusiones álgidas con economistas y evaluadores de proyectos que, sentados en una oficina en Buenos Aires, evaluaban que era imposible tener éxito con proyectos orientados a la producción de quinua en la Puna o en la Quebrada desde un punto

meramente económico, financiero, de costo beneficio,. Pero no es así. De hecho el Programa se implementó y las capacitaciones se realizaron con éxito.

El de la sostenibilidad es el obstáculo más difícil de superar. El estado debería sostener estas iniciativas en el tiempo para cierto sector de la sociedad, que finalmente es la que más necesita formación profesional en serio.

## **Bibliografía**

Arroyo, Daniel y Estébanez, María Elina (1997), Estudio de caso Municipalidad De Palpala, Programa Alianzas para la reducción de la pobreza. Banco Mundial. Disponible en: [http://www.gestionsocial.org/archivos/00000703/BM\\_PALPALA.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000703/BM_PALPALA.pdf)

Burin, David y Gester, Göran. (1998) Video "Alianzas". Instituto por la Calidad en la Gestión y Banco Mundial.

Daza, Rubén et al (2015) Quinoa, regalo ancestral. Historia – Contexto – Tecnología – Políticas. Ediciones Nueva Gestión, Palpalá, Argentina.