

CE Fernandez

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

13 JUL 1994

IICA - CIDIA



DIRECCION GENERAL

Apartado Postal 55
2200 Coronado
San José, Costa Rica

INFORME DE CONSULTORIA REALIZADA
PARA LA OFICINA DEL IICA EN COSTA RICA
DENTO DEL PROYECTO 9.NC.1

Eduardo E. Sacayón
Costa Rica. Agosto, 1984

CA
19



INSTITUTO COSTARRICENSE DE
DESEMPEÑO DE
INDUSTRIAS

19 Agosto 1984

IICA - CIDIA

//
INFORME DE CONSULTORIA REALIZADA
PARA LA OFICINA DEL IICA EN COSTA RICA
DENTRO DEL PROYECTO 9.NC.1

Eduardo Enrique Sacayón Manzo
Costa Rica. Agosto de 1984.

11CA
E14
S12

0V 00004100

I. INTRODUCCION

Este documento recoge las principales experiencias desarrolladas por el Proyecto 9.NC.1 de la Oficina del IICA en Costa Rica, sobre los aspectos del fortalecimiento grupal en el manejo de Programas y Proyectos del Desarrollo Agrícola. Específicamente se refiere a los temas tratados y a las actividades realizadas en el "Taller sobre fortalecimiento grupal" y el "I Seminario-Taller sobre la ejecución del PIPA a nivel regional", efectuados el 12 de julio y del 16 al 20 de julio de 1984, respectivamente.

El documento se divide en tres partes. En la primera se hace referencia a los aspectos más generales, de carácter teórico que fundamentan el trabajo de grupo y su importancia en el desarrollo de las organizaciones del trabajo. El aspecto principal está referido al planteamiento y desarrollo del Modelo de trabajo de Grupo Operativo. Se hace alusión a los antecedentes de esta modalidad de trabajo de grupo, sus fundamentos conceptuales, principios, metodología y técnicas (se adjunta esquema del Modelo elaborado).

En la segunda parte se presenta una caracterización de la aplicación del modelo de grupo operativo en la experiencia de cooperación técnica del IICA, a nivel regional, a través del Programa IX. Se trata de visualizar de manera general los principales aportes y resultados de esta cooperación en el marco de la conducción de programas prioritarios para el desarrollo agrícola y rural de América Latina y el Caribe.

Por último en la tercera parte se trata de ilustrar, sobre la base de un caso concreto, la estrategia y las técnicas utilizadas en relación al fortalecimiento grupal en el manejo de un programa prioritario para el desarrollo agrícola (sobre este último aspecto, debe consultarse el Informe del I Seminario-Taller sobre "La ejecución del PIPA a nivel Regional", el cual se adjunta a este Informe de Consultoría).

**I. ASPECTOS CONCEPTUALES RELATIVOS AL TRABAJO DE
GRUPO OPERATIVO EN EL MANEJO DE PROGRAMAS
Y PROYECTOS PARA EL DESARROLLO AGRICOLA**

La red de articulaciones que demandan las acciones para la transformación de la realidad económica y social viene haciendo cada vez más complejas las tareas de conducción institucional y del manejo de programas y proyectos concertados para el desarrollo.

Efectivamente, una visión más integral y multidisciplinaria de estos procesos exige, al menos, la generación de un consenso y compromiso entre instituciones, organizaciones, poblaciones y personas como factor potenciador de cualquier esfuerzo para el desarrollo.

Esta situación ha dado paso, dentro de las organizaciones responsables, en primera instancia, a la conformación de una serie de equipos de recursos humanos muy heterogéneos en cuanto a su formación profesional, la cual deviene de diversas disciplinas del conocimiento, pero en todo caso, su recurrencia se ha posibilitado en función de ciertas tareas en común.

Por ello, actualmente tiene una gran relevancia la comprensión del significado del trabajo en grupos, máxime cuando se trata de rescatar formas de interacción laboral basadas en principios de cooperación y participación. Hacia esto apuntan las siguientes líneas; sin embargo, como el trabajo en grupos, a nivel institucional, no es algo nuevo, amén de que han existido una serie de deformaciones al respecto que solo han tratado de manipular el esfuerzo humano, se ha considerado oportuno referirse a algunos antecedentes al respecto.

A partir del desarrollo de la llamada "Escuela de las relaciones humanas" ^{1/}, el conjunto de conocimientos sobre la administración de las organizaciones del trabajo, en general, se ha incrementado con una serie de teorías

1/ La Escuela de las Relaciones Humanas describió "... el mayor rendimiento resultante del hecho de que los obreros sepan que son observados con interés, tratados como personas importantes y que sus inputs se toman en consideración".

de varias ciencias sociales: psicología, antropología, sociología, pedagogía, ciencias políticas, etc., así como de otras corrientes particulares que han venido tratando de reivindicar la importancia del trabajo grupal en los procesos laborales.

Se ha tratado, en efecto, de superar las concepciones de dos grandes tendencias clásicas de la administración, para las cuales la presencia del 'factor humano' en las organizaciones del trabajo ha tenido poca relevancia.

1. En primer lugar hay que mencionar al taylorismo, teoría administrativa cuya denominación proviene del nombre de su mismo creador Frederick Taylor, la cual asumía que las necesidades de los individuos eran casi únicamente de orden físico y económico. De aquí proviene el concepto del hombre económico (The economic man) y el privilegio a la automatización del comportamiento.
2. En segundo lugar hay que considerar a la teoría de la burocracia, bajo cuyo alero se privilegió la formalización de los principios de gestión. Con Max Weber como su máximo exponente, quien acuñó el término de 'burocracia', esta teoría impulsó un concepto de eficiencia y racionalidad por medio de la "despersonalización del individuo (y)... a un mayor hincapié en la importancia de reglas y normas uniformes de conducta". 2/

Las categorías básicas de estas dos concepciones, la eficiencia y la racionalidad fueron llevadas, de esta manera, a su más alto extremismo en detrimento de la dimensión humana. En este sentido, tan típico del Taylorismo ha sido la desvalorización del aspecto psicológico y personal del esfuerzo humano, como para la teoría de la burocracia ha sido la emotividad y las actitudes subjetivas; consideradas, además, en este último caso, como factores contaminantes para la racionalidad de la acción.

2/ Pfiffner, John y Sherwood, Frank. Organización administrativa. Herrero Hnos. Sucs. S. A. México. 1961, p. 24.

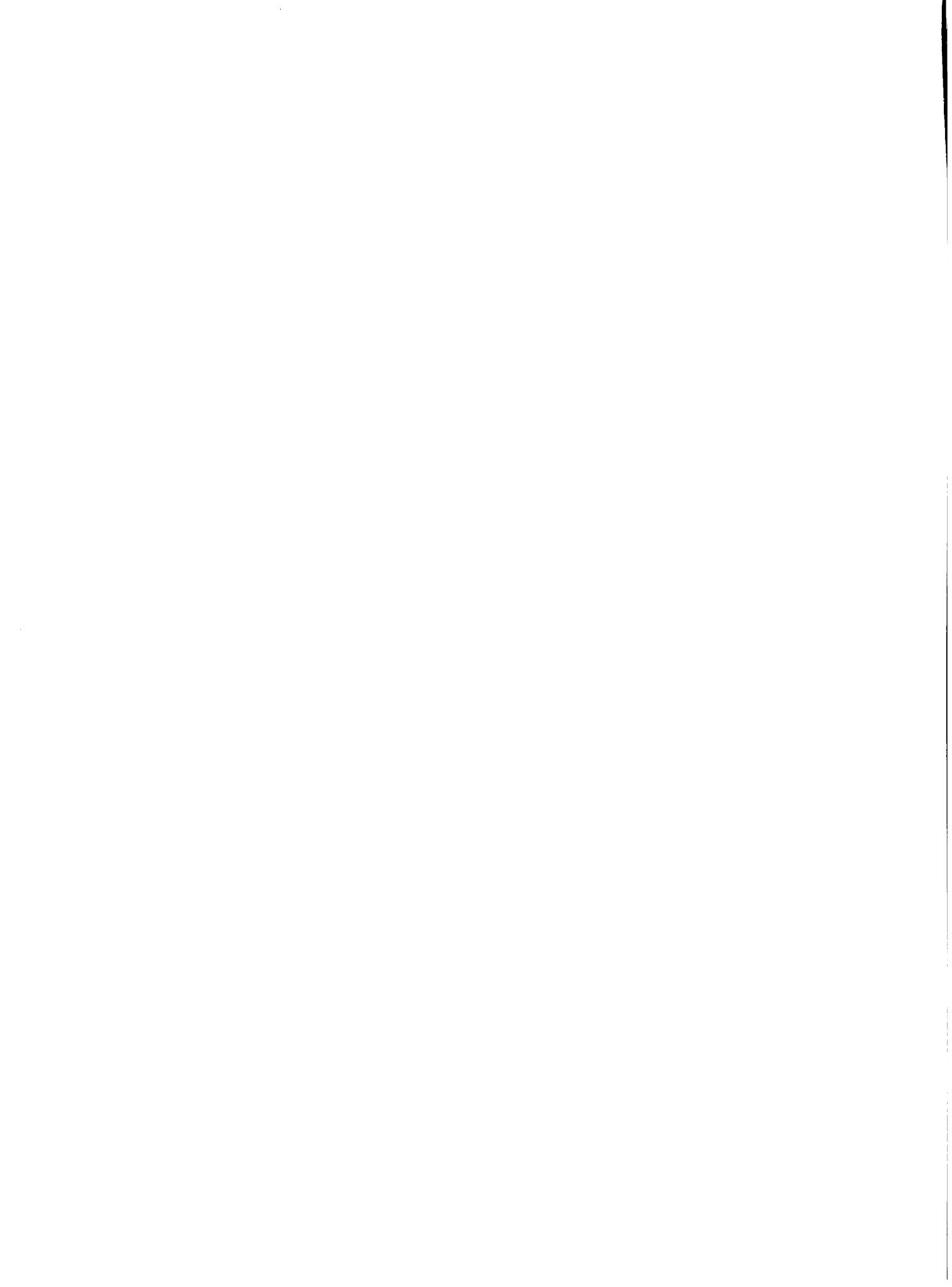
Las crecientes necesidades de competitividad productiva, muy propias de la época social que servía de contexto a estas corrientes de pensamiento administrativo, privilegiaron el estímulo económico como el eje y motor de la motivación del trabajador.

En tales condiciones, el aparente olvido de la dimensión humana fue tratado de superar otorgándosele un mayor tratamiento a las relaciones interpersonales y al estudio del origen y formación de grupos informales, cuyos conocimientos provenían de los aportes de la "Escuela de las Relaciones Humana". De tal suerte, los principios materiales economicistas y formales de las teorías clásicas fueron relegados a un segundo plano, en favor de aquellos criterios que afirmaban, que: "El comportamiento de los individuos en una organización es función no solamente de relaciones como las previstas por el organigrama o las políticas y los procedimientos, sino que también por toda una serie de relaciones informales" ^{3/}.

Estas nuevas consideraciones, sin duda, constituyeron un avance en contra de aquellas concepciones para las cuales las personas figuraban nada más que como números e instrumentos de las máquinas empresariales, además de que trataron de romper con el tradicional culto al individualismo que ha percibido a las organizaciones del trabajo como una simple colección de individuos aislados.

No obstante, estos mismos criterios fueron aprovechados para las primeras manipulaciones laborales en favor de la empresa. Apelando a ciertas fórmulas aparentemente democráticas se llamaba a la pseudoparticipación, se otorgaba la mayor información a los ejecutores y se comunicaba sobre aspectos marginales de la empresa.

^{3/} Bergeron, Jean-Louis, et al. Los aspectos humanos de la organización. Edición de Gaëtan Morin. San José, ICAP. 1983. p. 161.



De la Escuela de las Relaciones Humanas, según Edgard Huse:

"... surgió el adiestramiento en relaciones humanas, destinado a hacer unos 'individuos agradables' de los capataces y encargados que hasta entonces habían sido enseñados a ser autoritarios y severos. Sin embargo, como no se alteró la estructura de la situación laboral, los capataces que volvían de los cursillos sobre relaciones humanas o 'escuela de la amabilidad' fueron ridiculizados hasta tal punto que no tardaron en caer de nuevo en sus antiguos patrones de comportamiento y estilos de liderazgo. En algunos círculos, las relaciones humanas se han descrito como un adiestramiento en 'sentimientos afectuosos' y se han limitado a la celebración de meriendas campestres, reuniones de esposas y sesiones de atletismo patrocinadas por la compañía, con lo cual no se ha conseguido otra cosa que distorsionar los descubrimientos obtenidos en los estudios originales de las relaciones humanas" ^{4/}.

La superación de estas deficiencias es el principio de toda una serie de teorías grupales que han tenido su origen, auge y declive en los países más altamente industrializados ^{5/}, algunas de las cuales han sido transportadas mecánicamente a los países de Latinoamérica.

La abundancia de cursos, seminarios y cursillos sobre "relaciones humanas", dinámica de grupos, sociodramas o grupos de sensibilidad, grupos T., análisis transaccional, etc., dan cuenta de esta situación. El interés en el estudio de la vida de los grupos, que antes fue terreno exclusivo de ciertas profesiones, es hoy parte integral de instituciones educativas, empresariales y hasta religiosas.

Sin ánimo de abundar en consideraciones sobre estos movimientos, cabe hacer mención a la Escuela Grupal de Kurt Lewin cuya influencia ha sido

^{4/} Huse, Edgard. op. cit. p. 30

^{5/} "Tan sólo en Esalen (Big Sur, California), en 1960, nada menos que cien mil individuos participaron en seminarios de fines de semana o de mayor duración y otros cientos de miles asistieron a talleres en el Instituto NTL (Bethel, Maine) o en sus centros de adiestramiento diseminados por todo el país".
Napier, R. Gershenfeld, M. Grupos: teoría y experiencia. Editorial Trillas. México, 1979. p. 5.

determinante en estos últimos años. Para algunos, Lewin es considerado como el padre de la dinámica de grupos aplicados a la empresa. A tal punto que a partir de sus teorías se ha elaborado un modelo del comportamiento humano de gran relevancia para el desarrollo organizacional. Según este modelo, el comportamiento humano es función de una serie de factores que caracterizan la personalidad del individuo más el conjunto de factores que delimitan el ambiente físico, social y cultural en el cual toda persona evoluciona. ^{6/}

La atención a las relaciones intergrupales, enfocadas hacia la dimensión psicológica de los individuos constituyeron grandes aportes de Lewin, además de su preocupación por las cuestiones de la influencia de los diferentes liderazgos, de los problemas por la toma de decisiones dentro de los grupos y el análisis de las implicaciones que conlleva el cambio y sus resistencias, etc.

Sin embargo, una de sus grandes limitaciones fue la visión paternalista y patriarcal con que se enfocó el trabajo de grupos, especialmente por la dependencia que le asigna a su funcionamiento de las habilidades de la persona líder.

Sin desestimar los aportes científicos de estas teorías, una mejor comprensión de sus limitaciones sólo puede ser objeto de aprehensión en la medida en que se pueda explicitar el modelo de trabajo de grupo operativo.

Modelo de trabajo de grupo operativo

Con base en una serie de aportes que al respecto de los grupos operativos vienen formulando psicólogos, sociólogos y educadores, se ha tratado de sistematizar una serie de datos para reconstruir un modelo que de manera esquemática tenga una finalidad puramente didáctica para el apoyo de las acciones de cooperación técnica en el área del desarrollo agrícola rural. De inmediato conviene señalar que se entiende por modelo aquella representación visual y simbólica de una realidad. En este sentido, el modelo no es más que un esquema de análisis que pretende alcanzar una visión globalizante e integral de los

^{6/} Bergeron, Jean-Louis, et al. op. cit. p. 25

principales elementos y sus relaciones entre sí que explican la presencia de un fenómeno ^{7/}. Los elementos del modelo de grupo operativo, en este caso, serán captado, al explicitarse su marco teórico, los supuestos, sus principios, sus métodos y técnicas.

Por grupo operativo se entenderá, entonces, a un modelo de trabajo en equipo que tiene aplicación en cualquier organización, entendiendo como tal, toda unidad social integrada por personas, trátase de la familia, la escuela, un centro de trabajo, de recreación, etc.

En la situación que se aborda en esta oportunidad, se trata de su funcionamiento en organizaciones laborales del sector público. El concepto de grupo operativo hace referencia a "un conjunto de personas con un objetivo común al que se intenta abordar operando como equipo" ^{8/}. De acuerdo con esta concepción, los miembros del grupo abandonan la situación de agregación, para generar vínculos que posibilitan nuevos compromisos que se fortalecen por medio de un proceso de cohesión. Los efectos vinculantes del grupo se traducen en nuevas totalidades y en un salto del yo al nosotros.

1. Elementos del marco teórico del modelo

1.1 El concepto de la compatibilización

La tradicional brecha que se marca entre los fríos procesos formales de las organizaciones, incluyendo sus estructuras, propósitos y objetivos, y las características y cualidades psicológicas de las personas que tienen presencia en las mismas, han sido causas desencadenantes de los climas de enajenación que se reflejan en la desmotivación y la ineficiencia. De acuerdo con la concepción de grupo operativo, la superación de este abismo tiene sus posibilidades en la medida en que se revalorice la dimensión humana, con todas sus características, como una garantía para hacer compatible los proyectos institucionales con los de los sujetos participantes, únicos entes de capaces de hacer dinámico el funcionamiento institucional.

^{7/} Idem. p.

^{8/} Bleger, José. "Grupos operativos en la enseñanza". Temas de psicología (Entrevista y grupos). Buenos Aires, 1077; Nueva visión 7a. Edic. p. 57.

Bajo esta perspectiva, la visión de grupo operativo se opone a la vieja ilusión de que una tarea se realiza mejor en la medida en que se elimine el factor subjetivo (el llamado a la despersonalización de la burocracia que hacia Weber, por ejemplo) por el contrario se afirma que la tarea alcanza su más alto grado de eficiencia cuando se incorpora sistemáticamente a la misma al ser humano total.

"... con esto no hacemos sino aceptar los hechos tal cual ocurren: incorporamos al ser humano en la teoría y en la conducción operativa de la tarea porque ya estaba incluido de hecho. Pero esta inclusión es ahora 'desalienante', de tal manera que el todo quede integrado y que la tarea y las cosas no terminen absorbiendo (alienando) a los seres humanos. En el mundo humano, la mayor objetividad se alcanza incorporando al ser humano (incluso los factores subjetivos), es decir, tomando las cosas tal cual ocurren, para entenderlas y poder lograr que ocurran mejor" 9/.

1.2 El concepto de la cooperación del trabajo grupal

El estímulo a las relaciones de cooperación entre sujetos con tareas en común que propicia el grupo operativo, se traduce en una condición para el desarrollo y humanización de las personas.

El poner en común informaciones, ideas, conceptos, inclusive necesidades y sentimientos abre paso a una transformación de relaciones impersonales.

En la medida en que se insista en esta condición, a nivel institucional puede alcanzarse en igual sentido una humanización de las organizaciones.

De allí que la oportunidad para la creación de vínculos interpersonales de tipo cooperativo, alejados de cualquier competencia individualista, se constituye en un medio para la superación de prácticas excluyentes de

9/ Idem. p. 57

trabajo aislado, fuente propiciadora, en buena medida, de la enajenación laboral.

2. Supuestos del modelo

El modelo de grupo operativo descansa en dos supuestos que hacen referencia a la necesidad de una constante práctica grupal como determinante para la estructuración y fortalecimiento de equipos humanos heterogéneos.

2.1 La estructura de equipo sólo se logra mientras se opera.

Este criterio señala que mientras se opera, en tanto se aborda una tarea, el grupo es capaz de alcanzar un aprendizaje, y en tanto se aprende se llega a operar mejor. El aprendizaje en este sentido es concebido como toda modificación, más o menos estable, de pautas de conducta. Un grupo operativo que ha logrado constituirse en un equipo que aprende, ha logrado implícitamente modificaciones de conducta, rectificaciones de prejuicios y estereotipias. En función de este aprendizaje se logran vínculos más óptimos que no sólo enriquecen la personalidad sino la misma tarea. En este sentido, en la práctica misma, en el curso de sus actividades, más allá de la mera vinculación técnica con la tarea, las personas se adiestran en el factor humano.

Esta práctica es lo que facilita a los integrantes del grupo operativo a que: "no sólo aprendan a pensar, sino que... se aprende a observar y escuchar, a relacionar las propias opiniones con las ajenas, a admitir que otros piensen de distinto modo y a formular hipótesis en una tarea de equipo" 10/.

2.2 El trabajo del grupo operativo constituye un adiestramiento para el funcionamiento como equipo.

La posibilidad de superar la calidad de los productos provenientes de acciones de sujetos aislados, se encuentra implícita en el grupo operativo.

10/ Idem p. 60.

Pero más allá de esa posibilidad, los integrantes de un grupo pueden llegar a alcanzar nuevos aprendizajes que les permitan integrar nuevos equipos de trabajo, en condiciones en que la calidad de los participantes se enriquezca en la tarea. Recuérdese como en la relación del sujeto con el objeto, en este caso, del grupo con la tarea, implica una transformación dialéctica en donde no sólo se modifica el objeto sobre el que recae la acción sino también el sujeto que la efectúa.

Esta situación tiene un efecto multiplicador cuando la pretensión es abordar tareas homogéneas con grupos altamente heterogéneos.

3. Principios del modelo

Los principios del modelo giran en torno a la tarea, como la célula básica a partir de la cual se genera el dinamismo del grupo operativo.

En este sentido se reconoce,

3.1 La tarea es el elemento principal de constitución del grupo.

En función de este principio, se entiende por tarea: aquello que hace converger sobre él todo el accionar de la reunión. Así, la tarea puede ser el tema, la ocupación, el título, etc., de los sujetos en interacción.

Por ello se afirma que la tarea es un objeto, en tanto finalidad u objetivo del grupo, pero además es también un medio, en razón de ser la clave estructurante y dinamizadora de los actores. En un abanico de posibilidades, la tarea puede presentarse al grupo con diversos grados de complejidad. En algunos casos, las situaciones son elementales y en otras se requiere de mayores esfuerzos.

Como ilustraciones de esta variedad, se pueden mencionar: un viaje de paseo, ya sea familiar o laboral; la disposición del mobiliario de una oficina; o bien la selección de políticas para el desarrollo.

Estos ejemplos, que hacen alusión a las posibilidades de una relación grupo-tarea dan lugar para referirse al surgimiento de esta relación, que

está implícita en el funcionamiento de un grupo operativo.

Una tarea puede originarse en un grupo ya constituido, cuando el grado de relaciones alcanzado por los actores hace factibles la creación de nuevos esfuerzos integradores, o bien de una misma tarea pueden desprenderse otras que merecen ser abordadas.

La tarea también puede asignarse a los actores por elementos externos a los mismos. En cualquier caso, toda tarea se realiza en un espacio y en un tiempo determinado.

3.1.1. Análisis estructural de la tarea.

En términos generales toda tarea tiene dos componentes. Uno externo y otro interno.

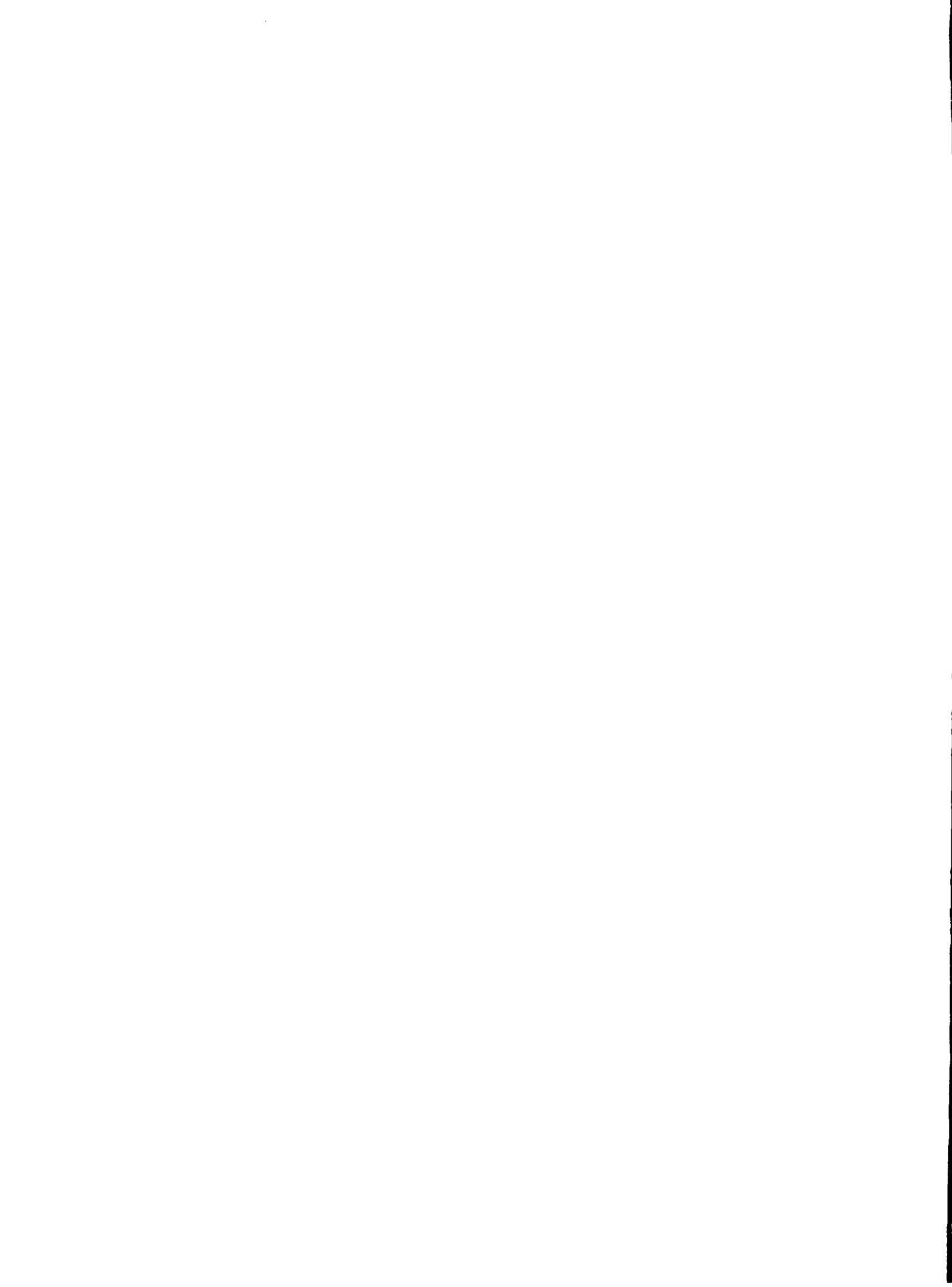
La externalidad de la tarea hace alusión a aquello que constituye el objeto de acción del grupo. Es decir, lo manifiesto, lo que llama a concurrir al grupo, lo cual puede concretarse y objetivizarse.

En tanto la internalidad es el contenido de la tarea, lo latente y subjetivo, lo que constituye la conducta y personalidad de los sujetos, lo inmaterial en todo caso.

Una adecuada síntesis del aspecto externo con el interno se convierte en la garantía de la calidad de los resultados que puede generar una tarea.

En consideración a la relevancia que la concepción de grupo operativo le otorga a la dimensión humana, el componente interno, tal como se ha explicado, asume un papel primordial en la tarea. El núcleo de este componente es el denominado ESQUEMA REFERENCIAL.

El esquema referencial determina el caudal emocional e intelectual de los actores que concurren al trabajo grupal y tiene su origen en el medio en el cual se desarrollan los individuos. En este sentido, el esquema referencial es la presencia del contexto histórico, social, ideológico y



cultural en el trabajo de grupo operativo.

El esquema referencial puede definirse, como: "el 'conjunto de experiencia, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa'. Es el resultado dinámico de la cristalización, organizada y estructurada en la personalidad, de un gran conjunto de experiencias que reflejan una cierta estructura del mundo externo, conjunto según el cual el sujeto piensa y actúa sobre el mundo".

En la actividad de las personas, el esquema referencial, asume formas que le dan cierta calidad, ya sea dinámica y plástica o de una rigidez. Son estas formas las que posibilitan u obstaculizan el aprendizaje individual y de grupo. Un esquema referencial dinámico, plástico, en el proceso de interacción permite un adecuado intercambio y asimilación de aprendizajes. Por el contrario, un esquema referencial rígido evita el intercambio y el conocimiento de nuevas situaciones.

Las posturas de omnisapiencia, dogmáticas, autoritarias, dependientes o de mutismo son una muestra de esta rigidez. En el fondo de esta limitación se encuentran una serie de prejuicios y conductas estereotipadas que tienden a rechazar cualquier grado de conflicto personal, de ansiedad, aspectos intrínsecos al paso de lo conocido a lo desconocido.

Efectivamente, toda nueva situación involucra diversos grados de tensión* en tanto que al romperse estructuras viejas se originan estados de desorganización y desequilibrio en cualquier organismo.

La promoción de nuevas manifestaciones de conducta para superar este desequilibrio está implícito en el aprendizaje, no obstante esto lo soslaya un esquema referencial rígido.

* "La tensión es una cualidad del organismos y puede o no ser subjetivamente percibida. Cuando se estudia en el sujeto es llamada ansiedad. Cuando en un organismo se mantiene estabilizada una estructura definida decimos que no hay tensión. Cuando una desorganización no ha sido superada con una nueva estructura estabilizada, hablamos de tensión".
Bleger, J. Psicología de la Conducta. (fotocopias) (s.l.e.) (s.f.i)
p. 98.

3.2 En el proceso de grupo operativo, la tarea es el líder.

En realidad, este principio parte de la idea de que la tarea, como elemento que posibilita el colectivo del grupo, preside siempre, de una manera u otra, las relaciones grupales. Pero esta idea alcanza una gran trascendencia en la medida en que desarrolla su concepción en el sentido de que la tarea es el líder del grupo y rechaza, por lo consiguiente, los criterios de otras teorías grupales sobre el papel del liderazgo.

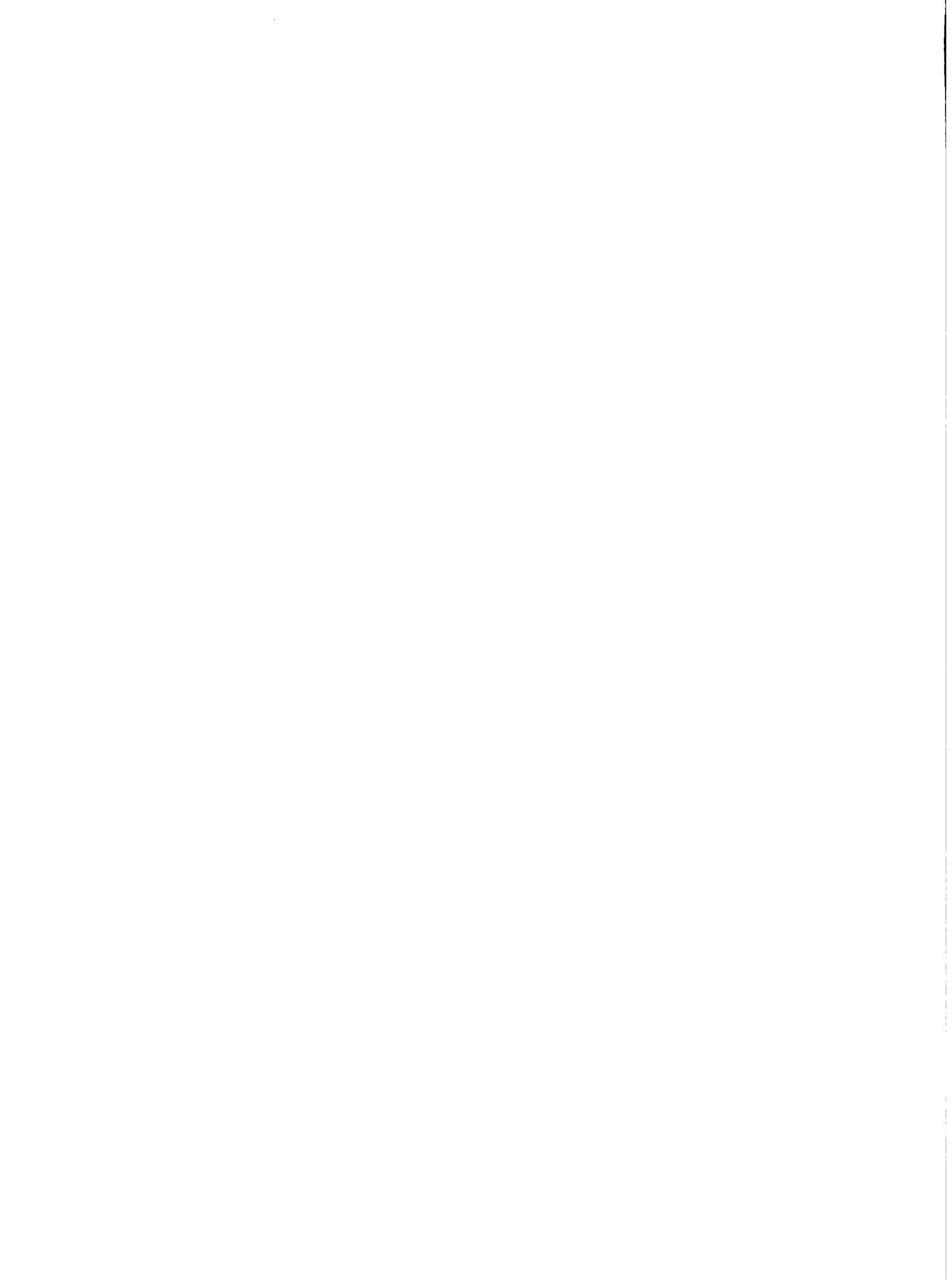
Según otras concepciones, las de K. Lewin especialmente, el liderazgo asume la función de un rol fijo en una persona. En razón de las habilidades de esta persona la actividad del grupo se vuelve dependiente. Las investigaciones de Lewin llegaron a comprobar la existencia en los grupos de tres tipos de liderazgo:

- i. El autoritario.
- ii. El democrático.
- iii. El "laisses Faire".

En el fondo estos tres tipos esconden, en última instancia, una actitud paternalista y patriarcal del liderazgo, en tanto fomentan vínculos de dependencia hacia una persona en lo particular. Por el contrario, la visión del grupo operativo define el liderazgo como un rol rotativo que tiene la función de organizar, más que asumir, la tarea del grupo.

Métodos y técnicas del modelo:

Para una facilitación de la relación grupo-tarea es necesario que se llegue a la creación de una especie de contrato entre los actores. Dicho convenio colectivo se realiza a partir de que los participantes tengan clara la tarea por abordar, superando las dispersiones e indiscriminaciones que suelen presentarse. En otras palabras significa que el grupo adopte un Esquema Referencial común, como método y procedimiento que viabiliza la integración grupal.



La adopción de un esquema referencial común:

Este es un proceso que implica la generación de condiciones en las que cada sujeto tenga la posibilidad de poner en juego su propio esquema referencial. Dicha posibilidad es movilizadora de estereotipias, prejuicios y disociaciones que siempre son obstáculos a cualquier tarea grupal. En la medida de que los esquemas referenciales particulares afloren, se manifiesten y operen, en esa medida los sujetos transmiten experiencias, conocimientos y aprendizajes.

En este sentido, el grupo operativo debe orientarse a la participación libre, espontánea de sus integrantes, con lo cual aportaran sus esquemas referenciales y los pondrán a prueba en una realidad más amplia. Una práctica de tan naturaleza permite que se descubran y superen las perturbaciones que obstaculizan las tareas. Dichas perturbaciones pueden ser removidas por medio de los llamados aprendizajes significativos. Un aprendizaje es significativo, cuando en la práctica grupal se le otorga tratamiento a aquellas conductas rígidas y estereotipadas que en la experiencia vivida pueden ser removidas a través de la reflexión, el pensamiento y la discusión.

Por esta razón los aprendizajes significativos están ligados a la posibilidad de asumir nuevos roles y de realizar una adaptación activa a la realidad. *

A propósito de los roles, la metodología de grupos operativos reconoce enorme importancia a la posibilidad de intercambio y asunción de los mismos entre los participantes. De esta manera, el interjuego de roles es una condición estructurante del grupo en tanto no son papeles estereotipados y fijos, sino que son funcionales y rotativos. Entre estos se destacan:

- i. El portavoz, es el miembro que denuncia el acontecer grupal, sus ansiedades, necesidades y temores.
- ii. El chivo emisario, es el que se hace depositario de los aspectos negativos del grupo.

iii. El líder, es el depositario de los aspectos positivos, este es necesario al grupo en términos de discriminación.

iv. El saboteador, es el que asume la resistencia al cambio.

Lo fundamental en estos roles rotativos es el carácter de complementariedad que debe regirlos en el grupo, esto hace que sean funcionales y operativos en la relación grupo-tarea.

Técnicas del proceso grupal

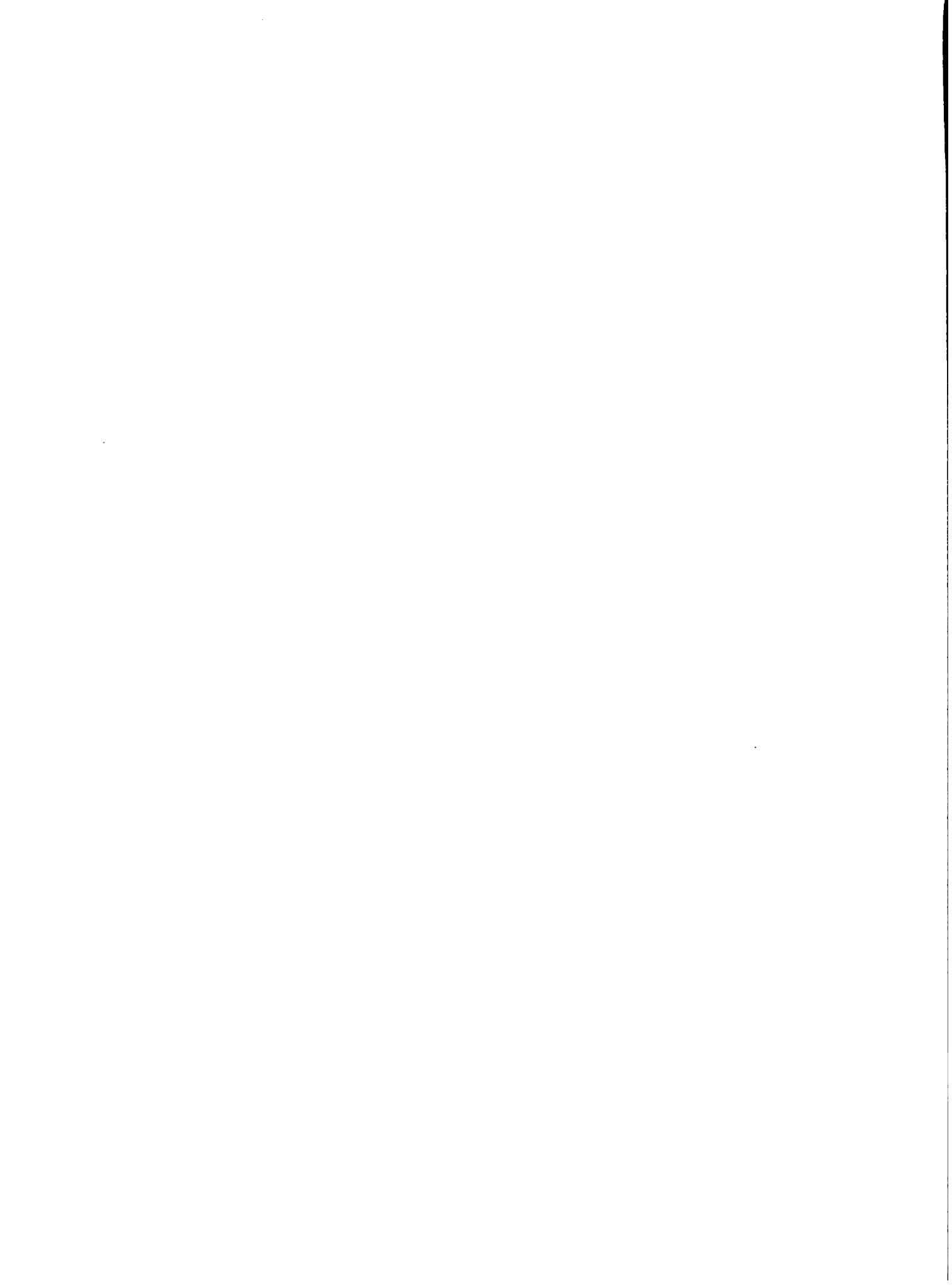
El proceso de desarrollo de un grupo conlleva 3 momentos que conviene diferenciar por los aspectos técnicos que pueden dinamizarlo.

i. Pretarea: es la etapa inicial del grupo que se caracteriza por la falta de claridad de la tarea colectiva. Una especie de confusión generalizada es inherente a este período. La discusión dispersante y la indiscriminación de objetivos (tarea) tienen presencia en este momento.

Técnicamente se requiere que el grupo discuta todo lo que sea necesario hasta que vaya quedando claro cuál es la tarea.

ii. Tarea: es el momento en el cual se logra una participación de los miembros, con todo su caudal personal, en dirección a la tarea. En relación a la misma, los esquemas referenciales están en juego, en interacción, es la oportunidad que se presenta para la ruptura de conductas estereotipadas, y por lo consiguiente para la generación de aprendizajes significativos. Técnicamente esta etapa es propiciadora de una indagación de esquemas referenciales individuales para la creación de uno colectivo.

iii. Proyecto: en esta etapa los individuos reconocen su pertenencia al grupo, en función de la consolidación de vínculos grupales derivados de la adopción de un esquema referencial común. Desde una perspectiva técnica, los grupos como tales están produciendo creativamente.



**II. CONSIDERACIONES ACERCA DE LA APLICACION DEL MODELO DE GRUPO
OPERATIVO CON EQUIPOS VINCULADOS A LA CONDUCCION INSTITUCIONAL
Y AL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL DESARROLLO RURAL.**



CONSIDERACIONES ACERCA DE LA APLICACION DEL MODELO DE GRUPO OPERATIVO CON EQUIPOS VINCULADOS A LA CONDUCCION INSTITUCIONAL Y AL MANEJO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA EL DESARROLLO RURAL.

En la búsqueda de un bienestar social, en los países de América Latina y el Caribe, el sector agropecuario adquiere una fuerza capital para el desarrollo.

La consecución de logros, en este sentido, se encuentra íntimamente vinculada a las necesidades de conducción que demandan las tareas de transformación de la realidad.

Dentro de esta perspectiva, la conducción* debe plantearse como un proceso social que tiene una serie de elementos interrelacionados, destacando entre los mismos:

- i. el elemento humano que cobra presencia en la acción de los actores, cuyas decisiones se ejecutan en ambientes dinámicos y en condiciones de riesgo.
- ii. Los recursos disponibles de la sociedad que deben movilizarse para darle contenido a las acciones.
- iii. Las técnicas y conocimientos que articulan efectivamente el proceso.
- iv. Los resultados concretos que afectan y benefician a sectores de la población.

Todos estos elementos y sus relaciones entre sí han hecho de la conducción y el manejo una situación sumamente compleja que involucra toda una red de actores y procesos.

* "Conducción: conjunto coherente de decisiones que se adoptan y llevan a la acción con el propósito de transformar la realidad económica, política y social en determinado sentido".



En este sentido, los enfoques de PROPLAN reconocen que la conducción debe verse como un todo integral que se da con diferentes contenidos a todos los niveles administrativos y espaciales, desde el nacional, sectorial y subsectorial hasta el regional, local y empresarial.

La redefinición de los procesos de planificación-ejecución de acciones para el desarrollo son concordantes con estos enfoques, toda vez que la experiencia en América Latina ha permitido identificar una serie de problemas limitantes no sólo al hecho de la transformación de la realidad que se busca sino también a las tareas de conducción, de manera específica. Entre estos problemas se pueden mencionar:

- i. Limitada capacidad para generar consenso y compromiso de los grupos y entidades involucradas en torno a objetivos y estrategias.
- ii. La elaboración y preparación de programas de trabajo alejados de la realidad social.
- iii. La ausencia de mecanismos adecuados para la asignación, provisión y uso efectivo de recursos.
- iv. Indiscriminación de roles y responsabilidades de los actores.
- v. La falta de instrumentos y técnicas adecuadas para darle seguimiento y evaluación a las acciones realizadas y a su impacto.

En estas condiciones la aplicación del modelo de trabajo de grupo operativo puede considerarse como un factor contribuyente para la búsqueda de una adecuada conducción de programas y proyectos prioritarios para el desarrollo agrícola y rural.

La experiencia de PROPLAN, en el marco de la cooperación técnica en América Latina y el Caribe, lo ha comprobado, especialmente en las acciones realizadas en la República Dominicana, Guatemala, Colombia, Venezuela y Costa Rica.



Los programas y proyectos de las entidades y organismos con los que se genera la acción de cooperación no necesitan describirse, en tanto que varias de sus limitaciones son comunes al sector público agrícola regional.

Un ligero diagnóstico de estas realidades, permite observar que existe:

- i. Un aislamiento entre programas y proyectos.
- ii. Una ausencia de metodologías e instrumentos adecuados a la conducción.
- iii. Limitaciones de recursos humanos calificados para las tareas de conducción, no sólo en cuenta a su formación técnica sino que también en un enfoque integral y multidisciplinario del desarrollo.
- iv. Una presencia de concepciones del manejo de programas y proyectos centrados en el cumplimiento de metas y actividades y no en la obtención de resultados.

En estas condiciones, la estrategia de PROPLAN se fundamente en el trabajo con equipos de funcionarios nacionales e internacionales para desarrollar y llevar a la práctica metodologías e instrumentos apropiados a la conducción y manejo de programas y proyectos prioritarios, pero con una modalidad que descansa predominantemente el trabajo de grupo operativo y en el principio de aprender/haciendo.

En esta perspectiva, a la vez que se generan productos concretos, técnicos y materiales, de fortalecimiento a los procesos de conducción, la realización de los mismos, como tareas grupales permite la consecución de aprendizajes significativos que le otorgan su verdadero sentido al aspecto subjetivo y humano del trabajo.

En el desarrollo de la estrategia se concertan una serie de encuentros con diversos actores involucrados en los programas y proyectos.

En los diferentes encuentros que se programan, el procedimiento se desarrolla en un clima que permita el conocimiento y la comunicación interpersonal



de conformidad con los siguientes pasos:

- i. Encuadre de la tarea.
- ii. Precisión de conceptos.
- iii. Aplicación de conceptos en prácticas de trabajo grupal.
- iv. Recuperación y cierre.

-En el encuadre de la tarea se delimitan las actividades programadas, en función de sus propósitos, contenidos, sus procedimientos, tiempo y espacio.

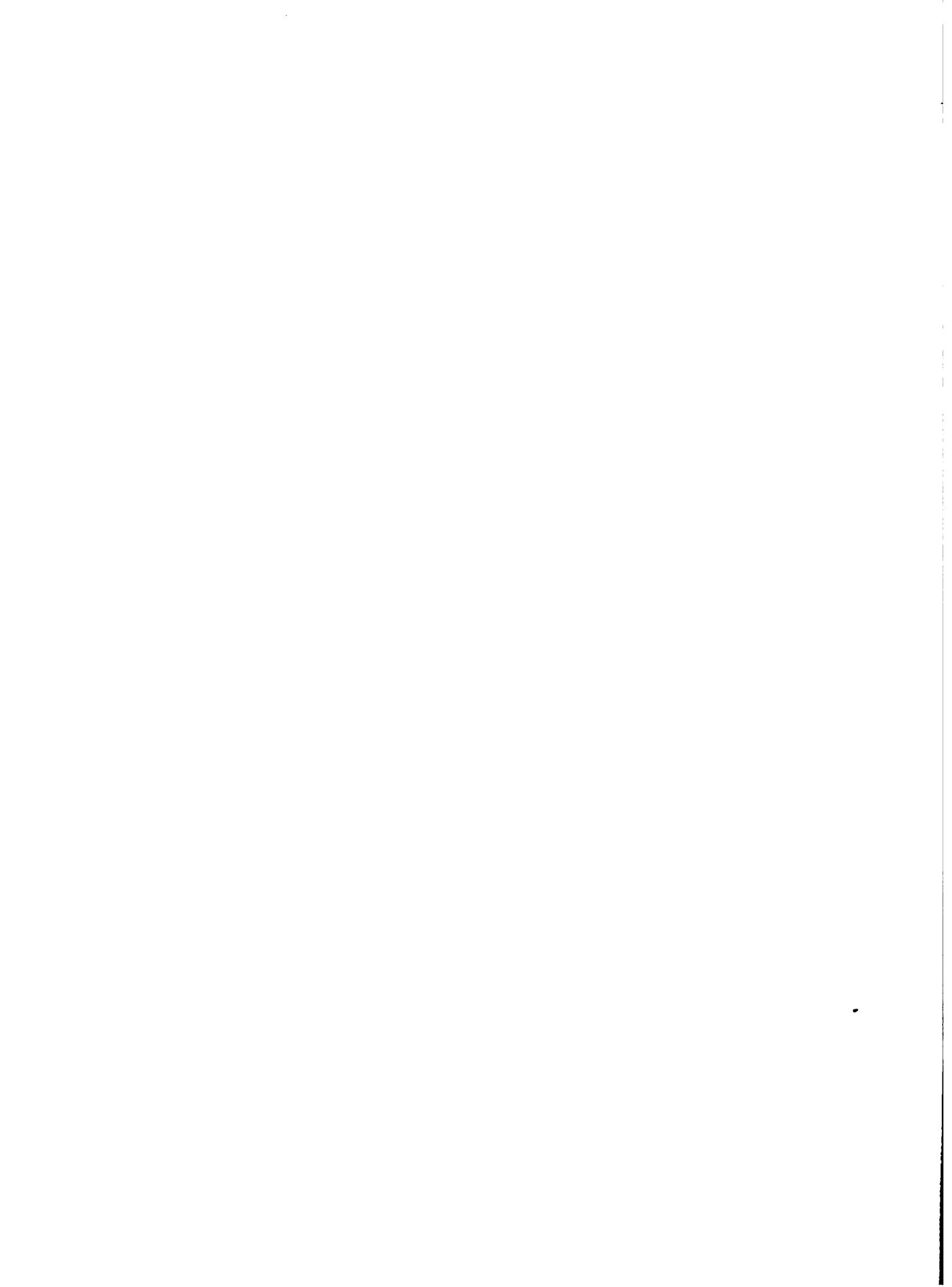
-Cada una de las actividades programadas va precedida de una exposición teórica, en donde se trata de precisar conceptos, categorías y términos para otorgar a los participantes instrumentos y herramientas que garanticen un lenguaje común.

-Con ese instrumental se procede a la aplicación de conceptos en prácticas de trabajo grupal. En este nivel se ha recurrido al método de la simulación cuando se trata de abordar conceptos vinculados al modelo de trabajo grupal operativo, procedimiento que permite la reducción de procesos macrosociales que de otra forma no podrían ser manipulables.

La simulación es una forma de superar los esquemas gráficos y estáticos por medio de aprendizajes más dinámicos y participativos. Las prácticas de trabajo grupal sobre situaciones simuladas, ofrecen un terreno rico para la aplicación de conceptos y son una fuente movilizadora de esquemas referenciales.

.La relación grupo tarea también se presta para los aprendizajes de los métodos y técnicas muy particulares del proceso de conducción en condiciones de una participación heterogénea y multidisciplinaria para alcanzar propósitos comunes (homogeneidad).

En este caso, el trabajo en grupos ofrece oportunidades para la estimulación de relaciones de máxima cooperación, de participación, discusión



amplia e intercambio de aprendizajes, condiciones para la generación de esquemas referenciales comunes que viabilizan una mejor calidad de los productos esperados.

-La recuperación y cierre de cada uno de los encuentros que se programan tiene como propósito la integración de todas las experiencias originadas con ánimo de retroalimentar el conocimiento, en una síntesis de teoría y práctica.

Aparte de una serie de resultados muy concretos que se han traducido en la generación y transferencia de paquetes tecnológicos en apoyo de las acciones para el desarrollo, las evaluaciones preliminares que se han realizado de los esfuerzos de cooperación técnica de PROPLAN, en las cuales se viene aplicando el modelo de trabajo de grupo operativo, dan lugar para señalar los siguientes logros que tienen efectos sobre instituciones y actores:

1. El conocimiento a la importancia que tiene el factor humano dentro de las estructuras y aspectos formales de las organizaciones e instituciones del sector público agrícola.
2. Las prácticas de formas y métodos de trabajo participativo y multidisciplinario, imprescindibles para la conducción de programas y proyectos para el desarrollo.
3. La identificación y clarificación de las tareas principales de sus respectivos programas y proyectos, a nivel nacional, regional y local.
4. El planteamiento de una serie de necesidades y demandas relativas a las acciones para el desarrollo que cada una de sus realidades tiene.
5. La presentación de experiencias particulares, especialmente las vinculadas a la coordinación interinstitucional, lo que permite reconocer diferencias y similitudes en el desarrollo agrícola.

6. El reconocimiento a las posibilidades de generar una capacidad institucional para servicios en equipos integrados y multidisciplinarios.

7. La creación de oportunidades que estimulan la comunicación entre los participantes, mucho más amplia de las que permiten sus climas y espacios laborales.



**III. EXPERIENCIAS EN RELACION AL CASO DEL PROGRAMA DE
INCREMENTO A LA PRODUCTIVIDAD AGRICOLA -PIPA-
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
-MAG- DEL GOBIERNO DE COSTA RICA**

EXPERIENCIAS EN RELACION AL CASO DEL PROGRAMA DE INCREMENTO A LA
PRODUCTIVIDAD AGRICOLA -PIPA-, DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA
Y GANADERIA -MAG- DEL GOBIERNO DE COSTA RICA

Con el propósito de presentar una ilustración muy particular de los esfuerzos de cooperación técnica del IICA, dentro del enfoque estratégico de PROPLAN, se hace referencia a continuación de las experiencias obtenidas con el Programa de Incremento a la Productividad Agrícola -PIPA- del Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG- del Gobierno de Costa Rica. Esfuerzo en el cual se ha insistido en la visión multidisciplinaria e integral del desarrollo agrícola y se ha utilizado la modalidad que descansa predominantemente en el trabajo de grupo operativo y en el principio de aprender/haciendo.

Cabe recorsar que el IICA a través de su Oficina en Costa Rica, ha realizado acciones de apoyo al manejo de proyectos específicos en el nivel regional, particularmente en materia de desarrollo y aplicación de instrumentos para la identificación de problemas, validación de objetivos, programación y organización.

En este sentido y atendiendo la solicitud de las autoridades nacionales, se ha venido proporcionando cooperación técnica a la SEPSA y a la Oficina Ejecutora del Programa PIPA? desde principios del año de 1984. Esta cooperación se ha concretado a través de la acción-coyuntura de la Oficina del IICA en Costa Rica "Apoyo al Programa de Incremento de la Productividad Agrícola (PIPA)". En esta acción se ha contado con el apoyo de funcionarios del grupo central de PROPLAN, a través del Proyecto Multinacional PROPLAN/A (IICA-Kellogg).

Al respecto, es importante referirse a algunos antecedentes de este caso.

I. ¿QUE ES EL PIPA?

En función de las políticas de las autoridades costarricenses de impulso al desarrollo agropecuario, se generó el Programa de Incremento a la Productividad Agrícola -PIPA-.

Este programa, que cuenta con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, ha sido considerado como uno de los principales esfuerzos prioritarios del Sector Público Agrícola, su costo total alcanza la suma de treinta y ocho millones de dólares (\$38.000.000).

El objetivo principal del PIPA es aumentar la producción agropecuaria en los rubros prioritarios, en beneficio de pequeños y medianos productores rurales.

Específicamente se pretende incrementar la productividad de los rubros prioritarios en fincas de 38.0000 pequeños y medianos productores, fortaleciendo los servicios básicos de apoyo.

Otros objetivos del programa son:

- Generar, adoptar y comprobar la tecnología necesaria para resolver los problemas que limitan la productividad.
- Lograr que pequeños y medianos productores acepten y utilicen la nueva tecnología que transfiere el Programa.
- Lograr que los beneficiarios del Programa adquieran oportunamente la semilla, fertilizantes y pesticidas en la cantidad y calidad requerida para asegurar el cambio tecnológico.
- Lograr que los ejecutores del Programa dispongan de los medios y organización que permitan obtener los resultados esperados.

Productos Prioritarios

Entre los productos prioritarios definidos para el PIPA, se destacan:

- Café
- Caña de Azúcar
- Cacao
- Maíz
- Arroz
- Frijol
- Sorgo

- Soya
- Papa
- Hortalizas
- Frutales
- Ganadería de leche
- Ganadería de Doble Propósito
- Otros

Componentes

Para el logro de sus objetivos, el Programa PIPA contiene cuatro componentes:

- i. investigación
- ii. transferencia de tecnología
- iii. semillas
- iv. insumos

Los cuatro componentes indicados están íntimamente vinculados entre sí y se complementan en sus acciones principalmente, las cuales son claves para un cambio tecnológico:

- la investigación que genera conocimientos y material genéticos;
- la transferencia de tecnología que lleva los conocimientos al agricultor;
- la producción y distribución de semillas de alta calidad, resultante de la multimplicación de los materiales genéticos logrados por los investigadores, especialmente a los pequeños y medianos productores que actualmente no tienen acceso a este insumo; y
- el abastecimiento de fertilizantes y pesticidas a pequeños y medianos productores, especialmente a aquellos organizados en entidades asociativas, en condiciones de calidad, oportunidad y precio mejores que las actuales, pero dentro de normas de justa competencia.

Para el cumplimiento de sus acciones la DEA cuenta con ocho Centros Agrícolas Regionales, los que a su vez tienen bajo su acción técnica y administrativa a 57 Agencias de Extensión y Promotorías. Los CAR son los responsables de darle contenido a las acciones de regionalización agrícola del país, con el objeto de desconcentrar y trasladar a las regiones el control técnico y la ejecución de los servicios que presta el MAG a los agricultores.

La DEA cuenta en la actualidad con 473 funcionarios distribuidos en los diferentes Centros Agrícolas Regionales. De estos, 221 son técnicos dedicados a la labor de asistencia técnica directa al agricultor (112 ingenieros agrónomos y 109 técnicos de nivel medios). Además se cuenta con 36 promotores sociales dedicados a apoyar la labor de los Clubes 4-S. Como apoyo de las labores de los técnicos se cuenta con 216 personas dedicadas a funciones administrativas a nivel regional y local.

iv. La Oficina Ejecutora del PIPA -OEP-

Para orientar, dirigir, coordinar y supervisar la participación de la DIA, la DEA y de la ONS, así de ejecutar el Programa, el MAG ha creado la Oficina Ejecutora del PIPA -OEP-, como dependencia directa del Vice-Ministro de Agricultura y Ganadería. Actualmente dicha Oficina cuenta con un personal de catorce miembros. Entre estos un director ejecutivo, siete técnicos vinculados a la coordinación de los subprogramas y cinco personas del sector administrativo.

II. PERFIL DE LA SITUACION DEL PIPA

En un inicio el énfasis de la acción de cooperación del IICA en relación al PIPA ha estado dirigido a fortalecer las funciones de programación y de seguimiento y evaluación, para a través de ellas incidir en la tarea de manejo en su conjunto. Especialmente se ha otorgado apoyo a la Oficina Ejecutora del Programa en el diseño de normas, procedimientos e instrumentos necesarios para la articulación del Programa.

De las evaluaciones realizadas en los primeros intercambios con funcionarios nacionales involucrados en el PIPA y en función de los postulados de PRO-PLAN, en lo que respecta a las tareas de conducción y al manejo de Programas y Proyectos Prioritarios para el Desarrollo Agrícola, se diseñó una estrategia de fortalecimiento institucional.

Previo al diseño de la estrategia se efectuó una caracterización de la situación del PIPA, la cual, en términos generales, mostraba el siguiente perfil:

- i. Ausencia de procedimientos e instrumentos adecuados a las tareas de conducción, principalmente las relativas a:
 - programación y planificación operativa,
 - metodologías de seguimiento y evaluación de realizaciones e impacto del Programa PIPA,
 - aspectos conceptuales y metodológicos para la elaboración, procesamiento y análisis de datos de los productores.
 - diseño de instrumentos específicos de evaluación.

- ii. Problemas de concepción e integración de actividades, tales como:
 - ausencia de coordinación interdisciplinaria en la entrega de servicios, especialmente las actividades de investigación con las de extensión,
 - enfoques unidisciplinarios en las actividades de planificación/ ejecución,
 - ? -menosprecio y/o sobrevaloración de algunas disciplinas científicas sobre otras, el caso de la división en la Oficina Ejecutora entre el grupo técnico y administrativo por ejemplo.
 - Ausencia de procedimientos ágiles que permitan la recuperación de información, principalmente la que proviene y surge de las investigaciones que a nivel regional se realizan.

- iii. Falta de claridad en las tareas y poca relevancia al esfuerzo colectivo, lo cual se refleja en:
 - Desconocimiento, en su conjunto, de las principales tareas del PIPA, especialmente de las de cada uno de sus subprogramas y la

interrelación de los mismos. Así como de aquellas actividades relativas a:

- objetivos y estrategias
- características de los beneficiarios
- principales acciones que corresponden a cada uno de los subprogramas.
- convenios a celebrarse para la ejecución
- instituciones que intervienen en la ejecución del programa
- costos, etc.
- falta de definición de funciones de la estructura organizativa del programa
- deficientes canales de comunicación
- desconocimiento de la importancia del esfuerzo colectivo y del factor humano, como elementos potenciadores de los resultados positivos del Programa.

III. ESTRATEGIAS DE MODIFICACION DE LA SITUACION

En función de la caracterización realizada sobre la situación del PIPA y en base a los postulados de PROPLAN, se planteó una estrategia de modificación para contribuir al fortalecimiento del Programa, privilegiando los siguientes propósitos:

- i. Apoyar la creación de procedimientos y técnicas de planificación programación, control y seguimiento de tareas vinculadas al Programa.
- ii. Estimular formas y métodos de trabajo grupal, en las cuales se reconoce la participación del factor humano como un elemento primordial para la mejor realización de las tareas. Insistiendo sobre la importancia del trabajo integrado, participativo y multidisciplinario en las tareas de conducción y manejo de programas prioritarios para el desarrollo agrícola.

Ello se justifica, en razón de las mayores necesidades y demandas que plantea dicha oficina por la prioridad que tiene la ejecución de un programa de tal magnitud, tanto por moento de recursos como por la cobertura geográfica e institucional.

En correspondencia con el primer propósito de la estrategia definida se han concertado las siguientes acciones:

- Revisión y desarrollo de los fundamentos para el diseño de instrumentos específicos de evaluación.
- Apoyo a la elaboración de la propuesta en torno a la concepción y operacionalización del sistema de seguimiento y evaluación del programa citado, en base a los requerimientos del organismo financiador internacional.

Con la intención de cumplir con el segundo propósito de la estrategia, se realizó para la Oficina Ejecutora, un taller sobre el fortalecimiento grupal, con el objetivo de que los participantes identificaran los principales elementos que posibilitan y limitan el trabajo grupal dentro de una organización.

- ii. Una segunda etapa ha sido la de fortalecer la capacidad de las Direcciones regionales para llevar a cabo las actividades y lograr los resultados que se ha propuesto el Gobierno con la puesta en marcha de dicho Programa. En este sentido, la atención se ha centrado en la integración y apoyo a las jefaturas de Extensión Agrícola. Efectivamente, son estos funcionarios como colaboradores inmediatos de los Directores Regionales, los que de acuerdo a sus nuevas funciones, tienen la responsabilidad de procurar la coordinación a nivel de campo entre las acciones de transferencia de tecnología y las de los demás componentes del PIPA.

Con la intención de alcanzar los propósitos establecidos en la estrategia de modificación de la situación inicial se realizó El Primer Seminario-Taller sobre la Ejecución del PIPA a nivel regional, en las fechas comprendidas del 16 al 19 de julio de 1984 (ver informe adjunto).

Entre otros productos, las actividades de este seminario-taller permitieron:

- El diseño de una guía para el manejo de las acciones de transferencia de tecnología a nivel de agencia de extensión.
- La definición de las funciones que debe desempeñar el personal regionalizado de Extensión Agrícola (Jefe de Extensión, especialista

regional, agente de extensión y técnico agrícola).

-Se obtuvieron conocimientos sobre el PIPA en su conjunto y la interrelación entre subprogramas.

-Se homogenizaron conceptos, se identificaron tareas comunes y se obtuvieron herramientas claves para realizarlas.

iii. Una tercera etapa se encuentra en período de implementación. Consiste en la selección de una región agrícola del país, para aplicación y comprobación de mecanismos de manejo del programa, entrega integrada de servicios a los agricultores y de vinculación de ellos al Programa. De acuerdo a las experiencias obtenidas en la región seleccionada se buscará la transferencia hacia otras regiones.

Ejercicios de Trabajo Grupal

Como ha sido señalado, las acciones definidas dentro de la estrategia de trabajo han descansado principalmente sobre la modalidad del trabajo de grupo operativo. En concordancia con esta modalidad en el Taller sobre "El fortalecimiento del trabajo Grupal" para la Oficina Ejecutora del PIPA y en el "I Seminario-Taller sobre la Ejecución del PIPA a nivel Regional" se realizaron los siguientes ejercicios de trabajo de grupos:

i. Experiencias de introducción al trabajo grupal.

Propósitos

Este ejercicio tuvo como propósitos el de fomentar el desarrollo de la comunicación interpersonal dentro del grupo, además, ayudar a establecer normas de libertad utilizando enunciados adecuados tanto a nivel de contenido como de sentimientos. También permitió explorar las maneras de percibirse entre sí de los participantes.

Acción

Los participantes se presentaron individualmente al grupo, proporcionando sus datos personales y funciones laborales. Adicionalmente comunicaron al grupo un atributo personal no vinculado directamente a sus tareas laborales, como fueron sus pasatiempos preferidos, aficiones, diversiones, etc.



Fundamentación

Esta experiencia se diseñó con la intención de introducir a los participantes al trabajo grupal, al tiempo de movilizarlos psicológicamente en un tiempo relativamente corto, de quince a veinte minutos.

A partir de este ejercicio surgieron una amplia gama de ideas y experiencias sobre las cuales se pueden construir o consolidar relaciones "informales". En particular contribuyó a abrir canales de comunicación entre los participantes, haciendo notar que dichos canales de comunicación han estado restringidos o definidos muy estrechamente.

La clave de este enfoque reside en el conocimiento que los participantes alcancen de que son libres de comunicarse a cualquier nivel que sea cómodo para ellos.

ii. Experiencias simuladas para la toma de decisión

Propósitos

Los propósitos de esta actividad fueron las de analizar los sentimientos de los participantes en una toma de decisión, con la intención de que aprendieran más de sus propias ideas sobre valores y normas sociales que le dan contenido al esquema referencial personal. Además de estimular la capacidad para crear un esquema referencial homogéneo en un grupo heterogéneo; los participantes identificaron los efectos del liderazgo, la presión, el tiempo, etc. en la tarea de grupo, así como aplicaron los conceptos y categorías del modelo de grupo operativo en una experiencia práctica.

Acción

A los participantes se les presentó una situación simulada sobre la cual asumían el rol de decisores. En un primer momento la decisión fue individual, luego se pasa a una toma de decisión de grupo, para lo cual se subdividieron en grupos de 5 personas.

Las alternativas sobre las cuales se toma la decisión se encuentran vinculadas a una serie de símbolos culturales e ideológicos, lo cual hace que esta experiencia sea muy rica en cuanto a la participación e intercambio de los actores.

Fundamentación

La simulación constituye una representación en miniatura de un proceso macrosocial de gran magnitud. El dinamismo que genera permite una oportunidad para el cambio y desarrollo de los integrantes del grupo. El elemento fundamental de la experiencia simulada estriba en la posibilidad de que afloren los esquemas referenciales y en la aplicación de los conceptos teóricos del modelo de grupo operativo.

iii. Lecturas dirigidas y discusión de grupo

Propósitos

En esta actividad la intención fue la de que los participantes precisaran conceptos relativos al modelo teórico de grupo operativo. Se estimula la participación de todos los asistentes dentro de prácticas de trabajo colectivo.

Acción

Se organizó a los participantes en subgrupos de 5 personas. La tarea consistió en la respuesta a varias preguntas que sirvieron de guía para la lectura y discusión. Los resultados fueron presentados a una reunión general, en donde finalmente se integraron y recuperaron las experiencias vividas. Para estas actividades se seleccionan textos y contenidos que ameritan una mayor reflexión para su comprensión y que enriquezcan los conocimientos de los participantes. La lectura puede hacerse en forma individual o colectiva y se deja libre para que el grupo elija la forma de discusión e intercambio sobre el tema.

Fundamentación

La lectura colectiva constituye una experiencia de aprendizaje muy

rica para la movilización de los actores y para fomentar prácticas de trabajo grupal.

IV. RECOMENDACIONES

En función de la estrategia establecida se han generado una serie de mecanismos e instrumentos de apoyo a la tarea del Programa PIPA. Dentro de este tipo de apoyo, actualmente se trabaja en la elaboración del plan operativo anual del PIPA.

Sin embargo, en el área de trabajo grupal, a pesar de los avances alcanzados, se recomienda continuar con actividades que refuerzen los conocimientos adquiridos por los funcionarios del PIPA y puedan ser utilizados en sus tareas de conducción.

Especialmente se recomienda insistir en el tratamiento particular, a:

-la división del personal de la Oficina Ejecutora del PIPA, entre técnicos y administradores,

-la falta de integración de los subprogramas del PIPA.

Concretamente debe fortalecerse la estrategia a través de ofrecerle una oportunidad al Subprograma de investigación y a la unidad administrativa de un espacio en donde comunicar sus proyecciones para el fortalecimiento del PIPA, desde una perspectiva integral y multidisciplinaria.

Otras acciones de fortalecimiento grupal sólo pueden definirse en la medida en que afloren limitaciones en las tareas proyectadas.

ANEXO I

QUE ES UN GRUPO OPERATIVO?

ES UN MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO QUE TIENE APLICACION EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO PUBLICO

CUAL ES EL CONCEPTO?

"Es un conjunto de personas con un objetivo comun al que se intenta abordar operando como equipo"

LOS MIEMBROS ABANDONAN LA SITUACION DE AGREGACION A TRAVES DE UN PROCESO DE COHESION ALCANZANDO VINCULOS QUE CREAN UN NUEVO COMPROMISO

SERIALIDAD → NUEVA TOTALIDAD

YO → NOSOTROS

ELEMENTOS DEL MARCO TEORICO DEL MODELO

1. CONCEPTO DE LA COMPATIBILIZACION

ORGANIZACION

ESTRUCTURA

PROPOSITOS

OBJETIVOS

FUNCIONAMIENTO

PERSONAS

SENTIMIENTOS

EMOCIONES

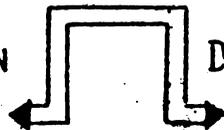
MOTIVOS DE PERTENENCIA

PROYECTOS

2. EL CONCEPTO DE LA COOPERACION DEL TRABAJO GRUPAL

CONDICION

DESARROLLO Y HUMANIZACION
DE LAS ORGANIZACIONES



DESARROLLO Y HUMANIZACION
DE LAS PERSONAS

SUPUESTOS DEL MODELO

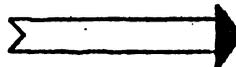
1. LA ESTRUCTURA DE EQUIPO SOLO SE LOGRA MIENTRAS SE OPERA.
2. EL TRABAJO DEL GRUPO OPERATIVO CONSTITUYE UN ADIESTRAMIENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO COMO EQUIPO.

PRINCIPIOS DEL MODELO

1. LA TAREA ES EL ELEMENTO PRINCIPAL DE CONSTITUCION DEL GRUPO.
2. LA TAREA ES EL LIDER DEL GRUPO.

QUE ES LA TAREA?

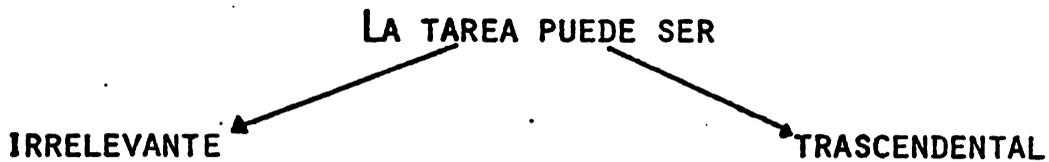
- ES EL TEMA
- ES LA OCUPACION
- EL TITULO



AQUELLO QUE HACE
CONVERGER SOBRE EL
TODO EL ACCIONAR
DE LA REUNION.

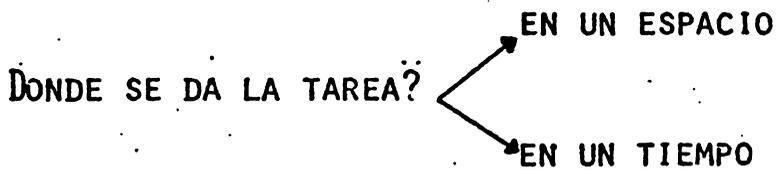
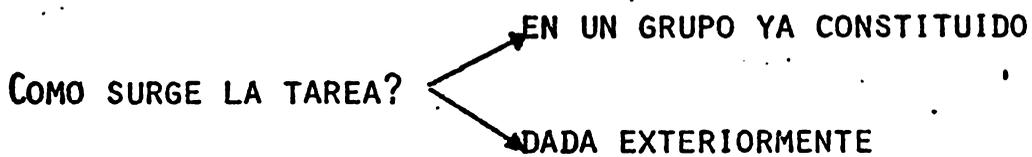
ES LA FINALIDAD U OBJETIVO DEL GRUPO (OBJETO)

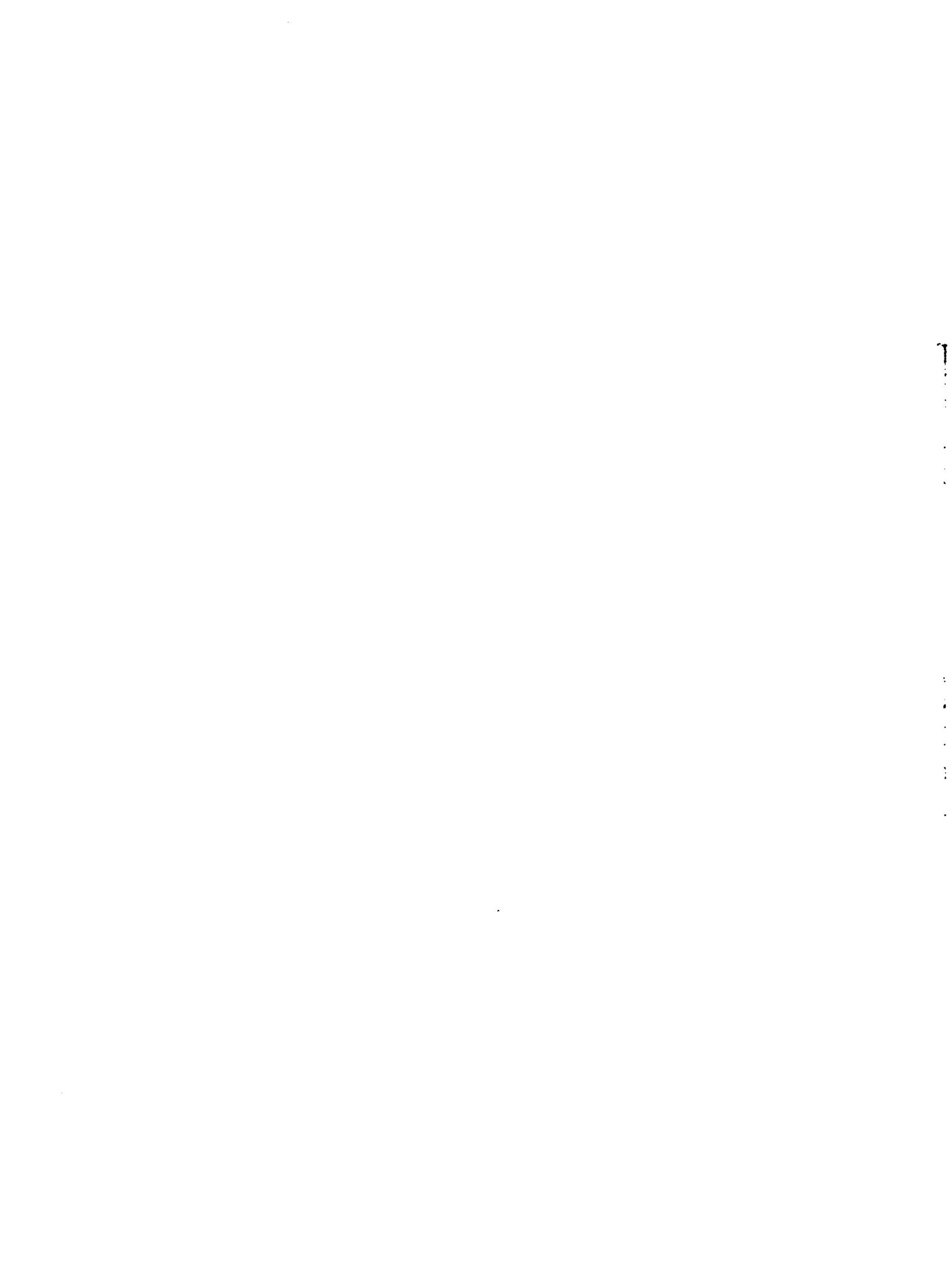
ES LA CLAVE ESTRUCTURANTE Y DINAMIZADORA (MEDIO)



EJEMPLOS:

- VIAJE DE PASEO
 - FAMILIAR
 - LABORAL
- DISPOSICION DEL MOBILIARIO DE UNA OFICINA
- COMPRA DE UNA CASA
- COMPRA DE MAQUINARIA Y DE INSUMOS
- SELECCION DE POLITICAS DE DESARROLLO





ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA TAREA

ASPECTO EXTERNO

- LO MANIFIESTO
- LO CONCRETO
- LO OBJETIVIZANTE



LO QUE CONSTITUYE EL
OBJETO DE CONSTITUCION DEL
GRUPO

ASPECTO INTERNO

- LO LATENTE
- LO INMATERIAL
- LO SUBJETIVO Y
ENCUBIERTO



LO QUE CONSTITUYE LA
CONDUCTA Y PERSONALIDAD
DE LOS SUJETOS

← SINTESIS →



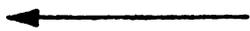
CALIDAD
PRODUCTO

(MODIFICACION DE CONDUCTA)

APRENDIZAJE ← CAMBIO ← ANSIEDAD

DINAMICA ← } PLASTICO ← CAMBIO
RIGIDO ← PREJUCIOS
ESTEREOTIPIAS

COMPONENTES DEL ESQUEMA REFERENCIAL ← } CONOCIMIENTOS
EXPERIENCIA
NORMAS FAMILIARES
IDEAS RELIGIOSAS
IDEAS POLITICAS
SENTIMIENTOS



ELEMENTOS FACILITADORES PARA LA OPERACIONALIZACION DEL MODELO

VISION TRADICIONAL

- ORGANIZACION
- COORDINACION
- SECRETARIAS
- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS
- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
- CANALES DE COMUNICACION
- DIAGNOSTICO
- EVALUACION

VISION GRUPO OPERATIVO

1. LA CLARIDAD DE LA TAREA
2. LA ADOPCION DE UN ESQUEMA REFERENCIAL COMUN

PROCESO DEL GRUPO OPERATIVO

PRETAREA → TAREA → PROYECTO

