

*
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION
PARA LA AGRICULTURA. IICA.

PROYECTO DE CAPACITACION
CIDIA-PRODAR

Fomento de la Agroindustria Rural en
los Países de América Central
y República Dominicana

GUIA PARA EL FACILITADOR
MODULO 1
PROMOCION DE LA AGROINDUSTRIA RURAL

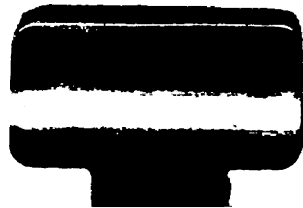
IICA
C10
159c

San José, Costa Rica
1993

11CA
C10 I59 g
~~SECRET~~



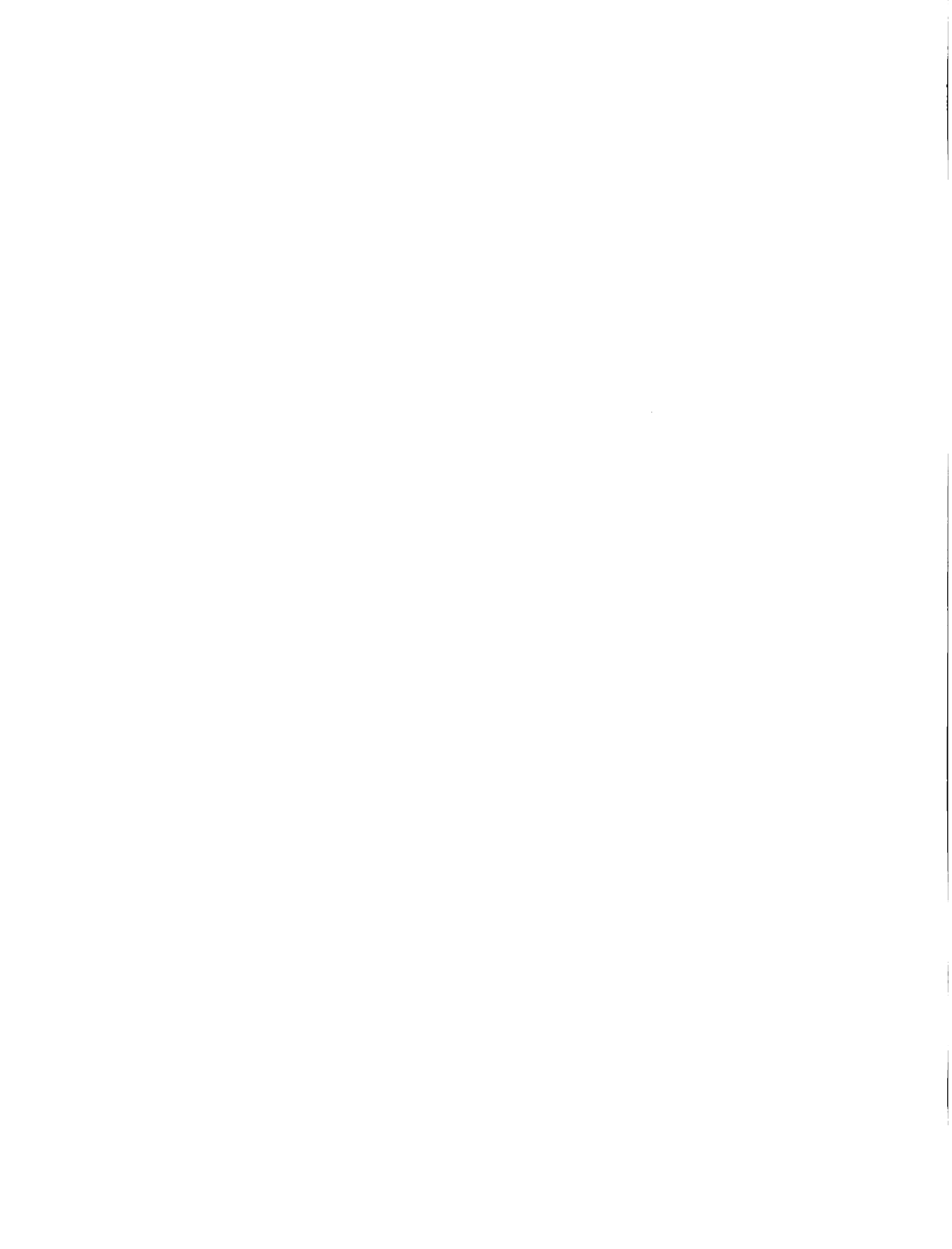
00002896



CONTENIDO

Prefacio

Presentación del proyecto.....	2
de capacitación.	
Estructuración del proyecto.....	4
. Promoción de la AIR.....	4
. Gestión administrativa.....	4
y financiera de la AIR.	
. Gestión tecnológica de la.....	5
Agroindustria Rural.	
Lineamientos para el uso del	6
Módulo I "Promoción de la AIR".	
. Estructura del Módulo.....	6
. Propósito del Módulo.....	9
. Sugerencias metodológicas.....	10
Juego empresarial para el	11
Módulo 1.	
. Guía para la organización.....	12
del Juego Empresarial.	
. Guía de trabajo para los.....	14
participantes.	
. Guía de trabajo para el	17
comité evaluador.	
Guía para la actividad de campo.....	20
Guía para el análisis de un	26
estudio de caso mediante la	
técnica de video-foro.	
Reseña de los videos sobre AIR.....	29
disponibles en PRODAR.	
Pautas para estructurar una.....	33
actividad de capacitación.	



PREFACIO

Como complemento a los manuales que conforman el primer módulo del proyecto de Capacitación "Fomento de la Agroindustria Rural en los países de América Central y República Dominicana", se ha considerado conveniente agregar esta guía a fin de facilitar su uso.

Sin pretender ser exhaustivos, se ofrece una serie de orientaciones que ayudarán al facilitador a estructurar acciones de capacitación a partir de los manuales.

La guía se inicia con una presentación de las tres unidades del módulo No.1, describiendo su estructura y explicando el contenido de cada una de ellas.

Finalmente se ofrece una serie de pautas metodológicas para la estructuración de una actividad de capacitación como la que propone el proyecto.

Las personas interesadas en hacer sugerencias u observaciones para mejorar o ampliar el presente paquete de capacitación, pueden dirigirse al CIDIA-División de Capacitación, IICA. Apartado 55-2200 Coronado, Costa Rica. Fax.: (506) 29-4741, Tel.: (506) 29-0222.

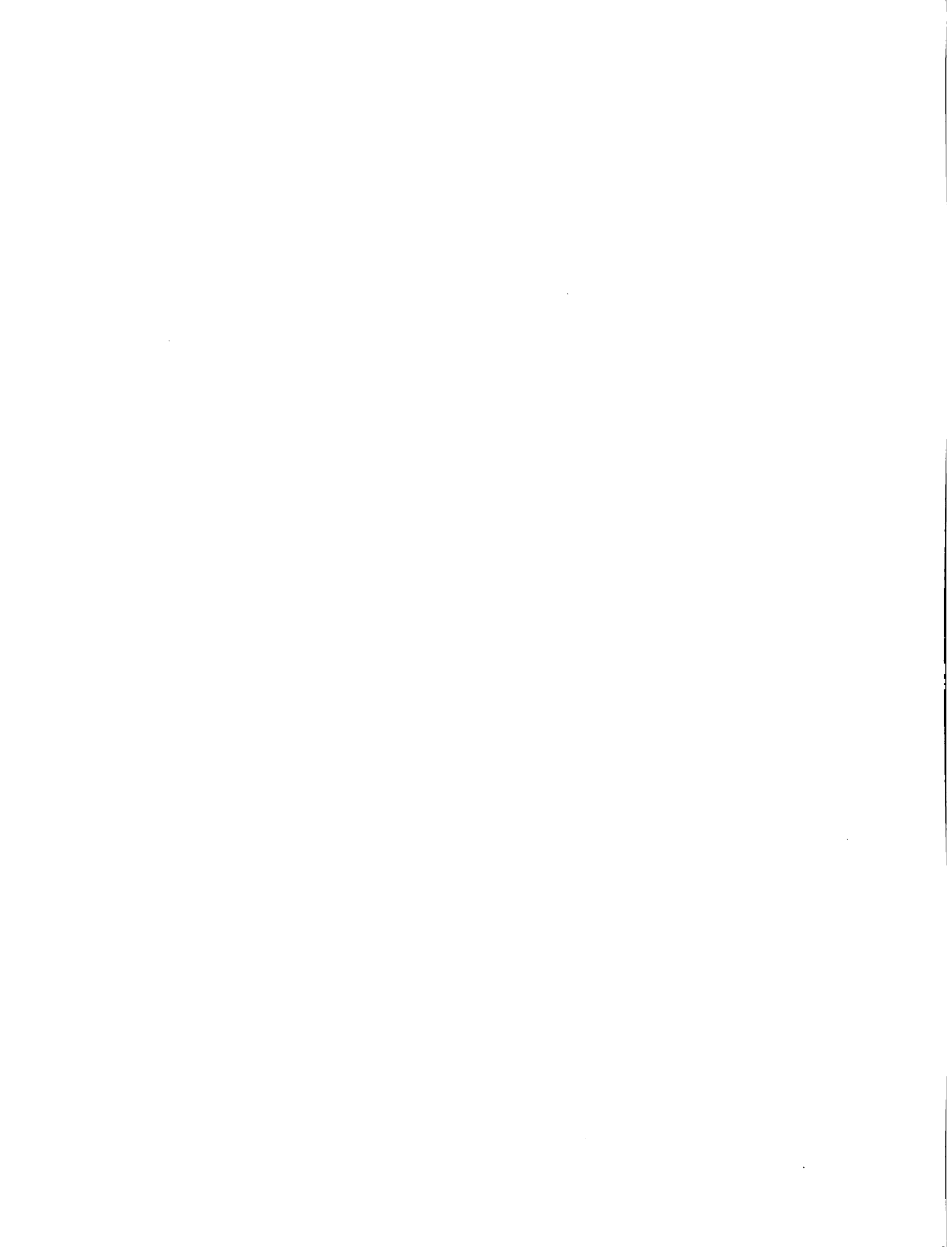
PRESENTACION DEL PROYECTO DE CAPACITACION

El proyecto de capacitación: "Fomento de la Agroindustria Rural", se origina en un esfuerzo conjunto del Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR) y la División de Capacitación del Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola (CIDIA).

Busca dotar a la región, de un paquete didáctico apropiado para establecer un programa de capacitación continuo y sistemático, que genere habilidades empresariales, para un desarrollo sostenido en el sector de la agroindustria rural.

El proyecto se fundamenta en múltiples experiencias de capacitación que ha desarrollado PRODAR en América Latina, para el fomento de la agroindustria, con un enfoque empresarial-rural.

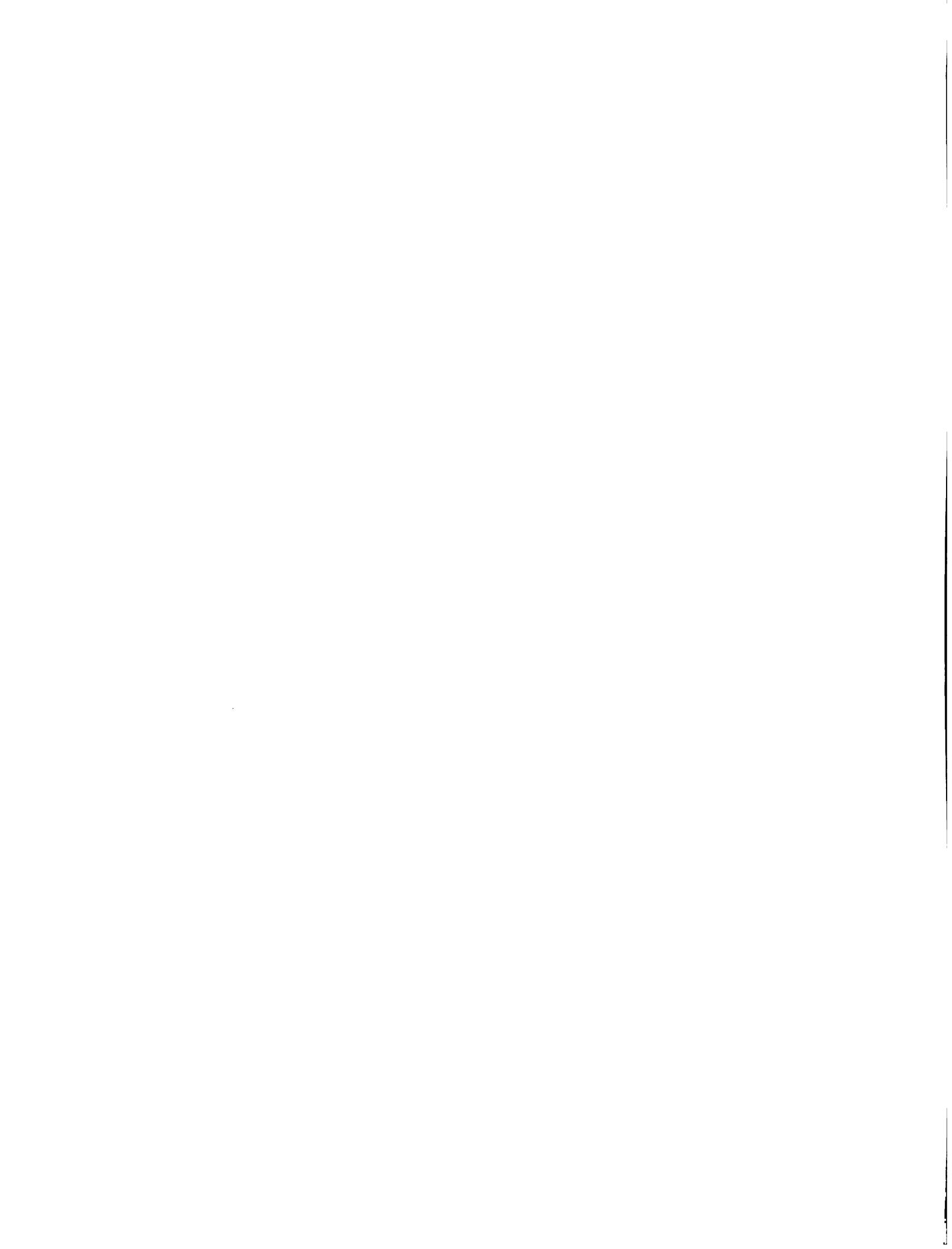
Sin embargo la ausencia de material didáctico apropiado han sido siempre un escollo difícil de superar, tanto para los facilitadores como para los empresarios agroindustriales.



Además, el momento de profundo cambio en que se encuentra inmersa América Latina, como consecuencia de los procesos de apertura económica que se están aplicando y donde la agroindustria se perfila como una alternativa de desarrollo rural de gran potencial, requiere de nuevas estrategias de capacitación, que permitan al productor campesino lograr una participación importante en el proceso de agregar valor al producto agrícola.

La capacitación se orienta hacia el mejor desarrollo de la unidad agroindustrial, especialmente en los aspectos tecnológicos, de gestión empresarial y de comercialización.

El proyecto está concebido para ser desarrollado en tres años, período en el que se elaborarán alrededor de 15 unidades en tres módulos, juegos de simulación, un video-filme y varias guías de estudio.



ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Para su ejecución, el proyecto se ha dividido en tres módulos:

. MODULO No.1 "PROMOCION DE LA AIR"

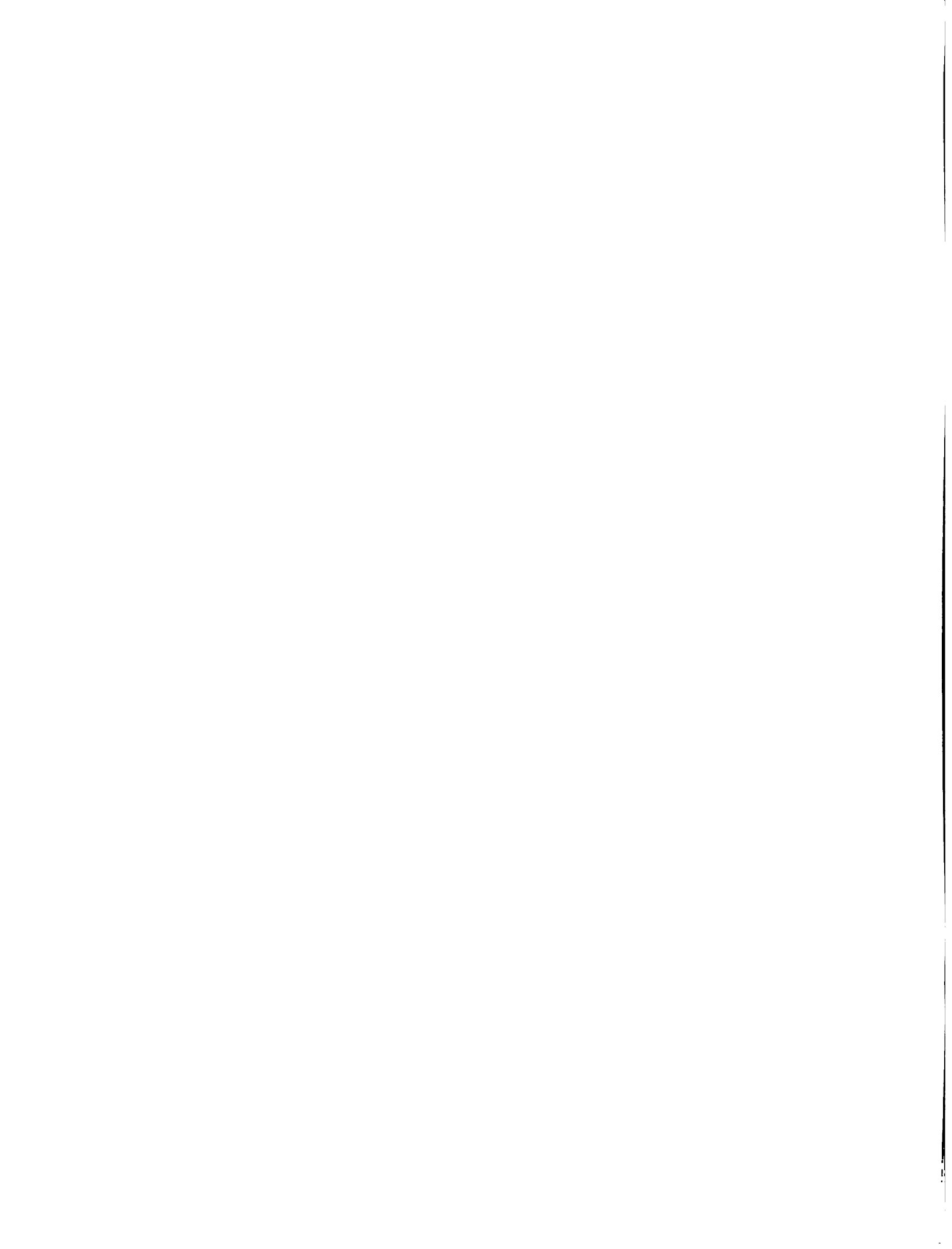
Tiene como propósito motivar a productores, tanto organizados como individuales, sobre el potencial de la AIR como herramienta apropiada de desarrollo.

También se propone hacer conciencia entre los gerentes y/o dirigentes de las AIR ya establecidas, sobre la necesidad de mejorar la gestión de sus empresas, para lograr la competitividad que exigen los nuevos procesos de apertura comercial.

. MODULO No.2 "GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA AIR"

Se orienta al estudio de los mecanismos e instrumentos de gestión y control administrativo y financiero que utiliza la pequeña empresa agroindustrial rural.

Desarrolla los temas de administración, contabilidad, finanzas, costos, dirección de personal, preparación de proyectos y comercialización. Además tiene dos juegos de simulación y estudios de caso.

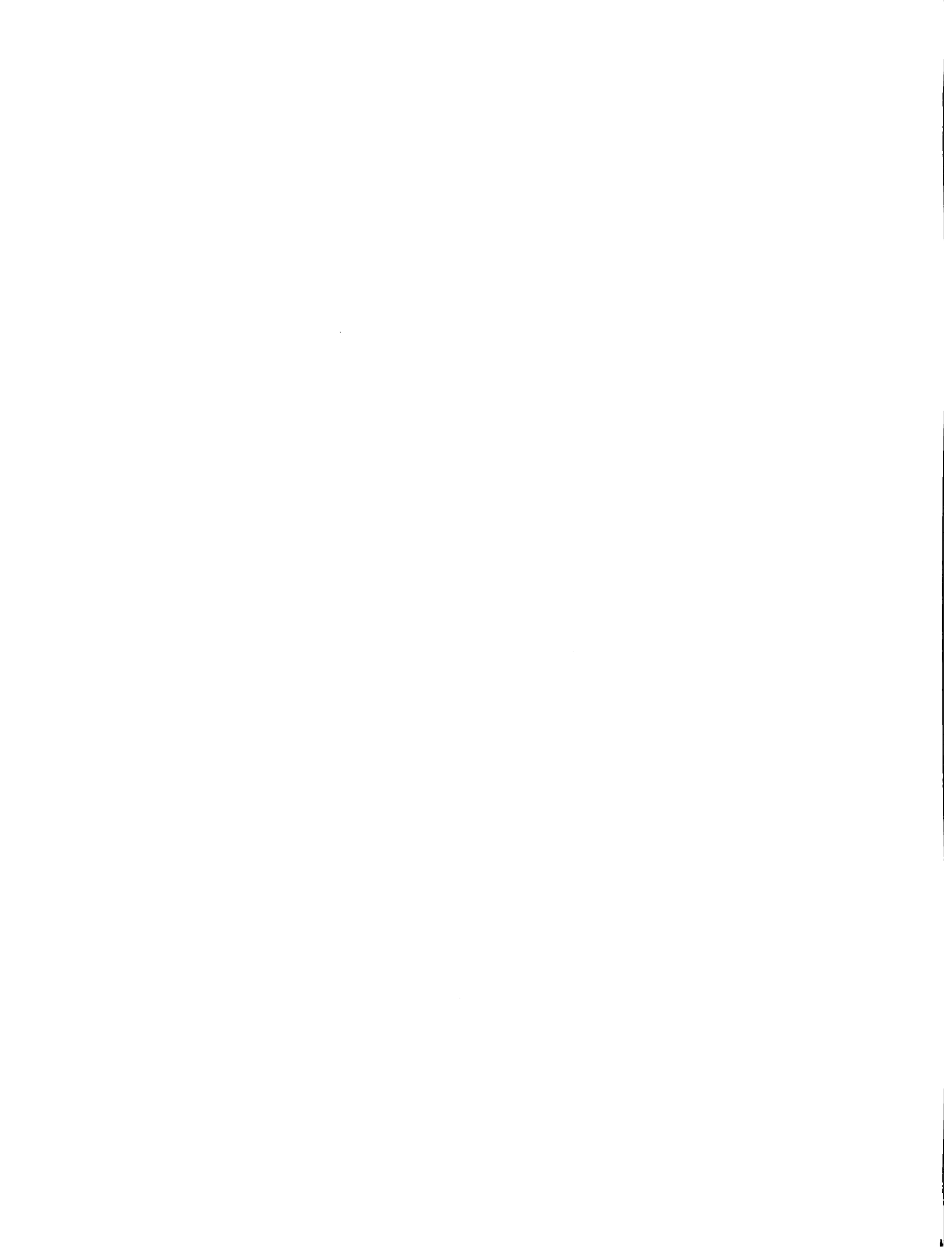


- MODULO No.3 "GESTION TECNOLOGICA DE LA AGROINDUSTRIA RURAL"

En este último módulo se estudian los principios básicos del procesamiento de alimentos, especialmente de aquellos con importancia agroindustrial rural, por ejemplo la tecnología de la leche, carnes, frutas, hortalizas y especies.

Se enfatiza en el tema de la selección de tecnologías apropiadas acordes con el tamaño de la empresa y al medio ambiente.

Se acompaña además de prácticas demostrativas que vienen a reforzar los conocimientos adquiridos durante las charlas teóricas y que ayudarán al participante a mejorar sus destrezas en el trabajo en la planta agroindustrial.

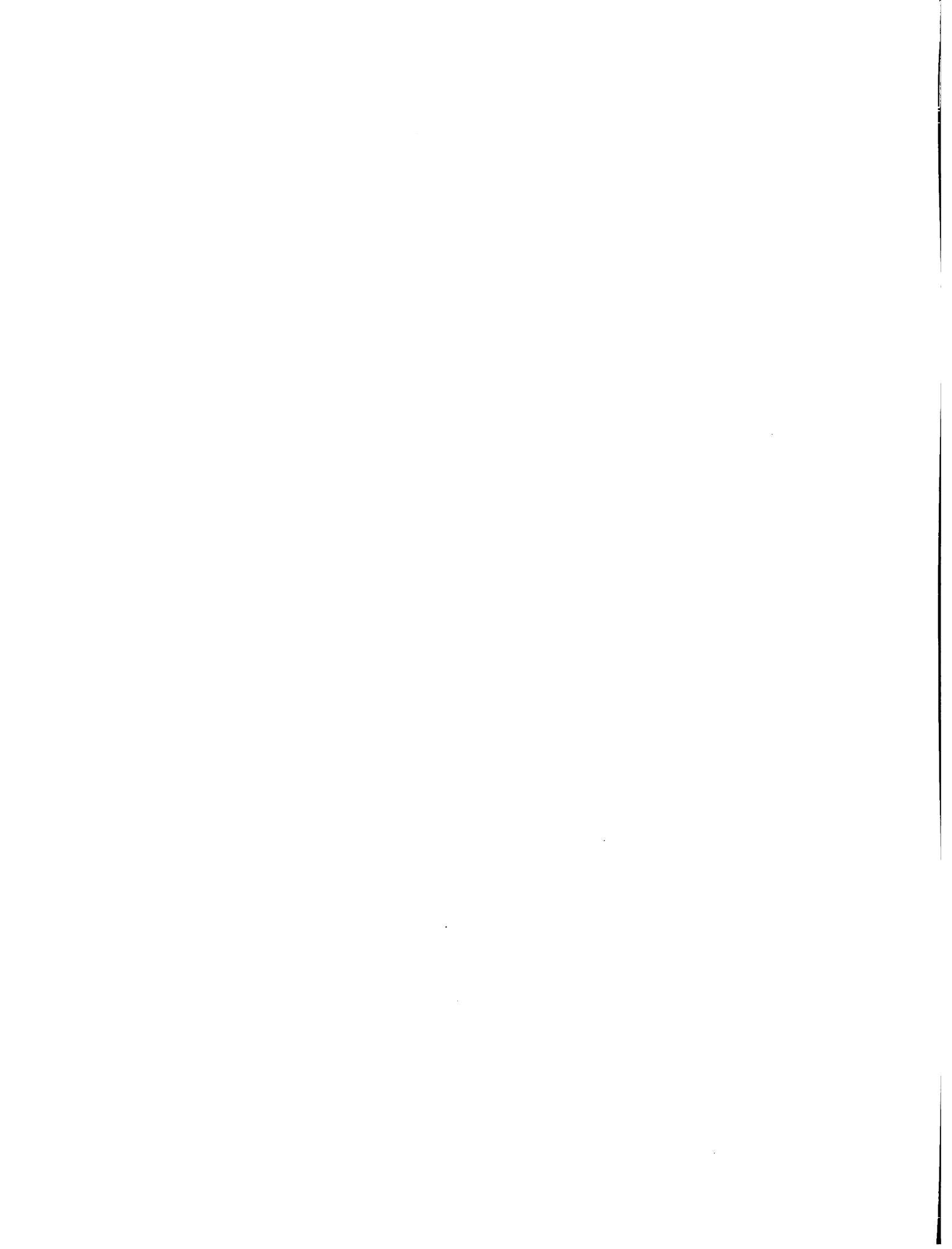


LINEAMIENTOS PARA EL USO DEL MODULO I "PROMOCION DE LA AGROINDUSTRIAL RURAL"

I. ESTRUCTURA DEL MODULO

El módulo I se compone del siguiente material:

1. Manual sobre el Marco conceptual de la agroindustria rural.
2. Manual sobre Preparación de proyectos de desarrollo de la agroindustria rural.
3. Manual sobre Administración de la empresa agroindustrial rural
4. Video promocional de AIR.
5. Juego Empresarial "Generación de Ideas de Proyectos y Elaboración de Propuestas".
6. Guía para realizar una visita de campo.
7. Guía para el análisis de un caso de AIR, mediante la técnica de videoforo.
8. Guía para estructurar una actividad de capacitación a partir del material del módulo I.



Las tres unidades tienen un ordenamiento secuencial, pero ello no impide que puedan estudiarse en forma aislada, si esto es concordante con los objetivos del proceso de capacitación que se diseña.

La primera unidad trata el marco conceptual de la agroindustria rural, introduciendo el tema como una forma adecuada de desarrollo para las áreas rurales.

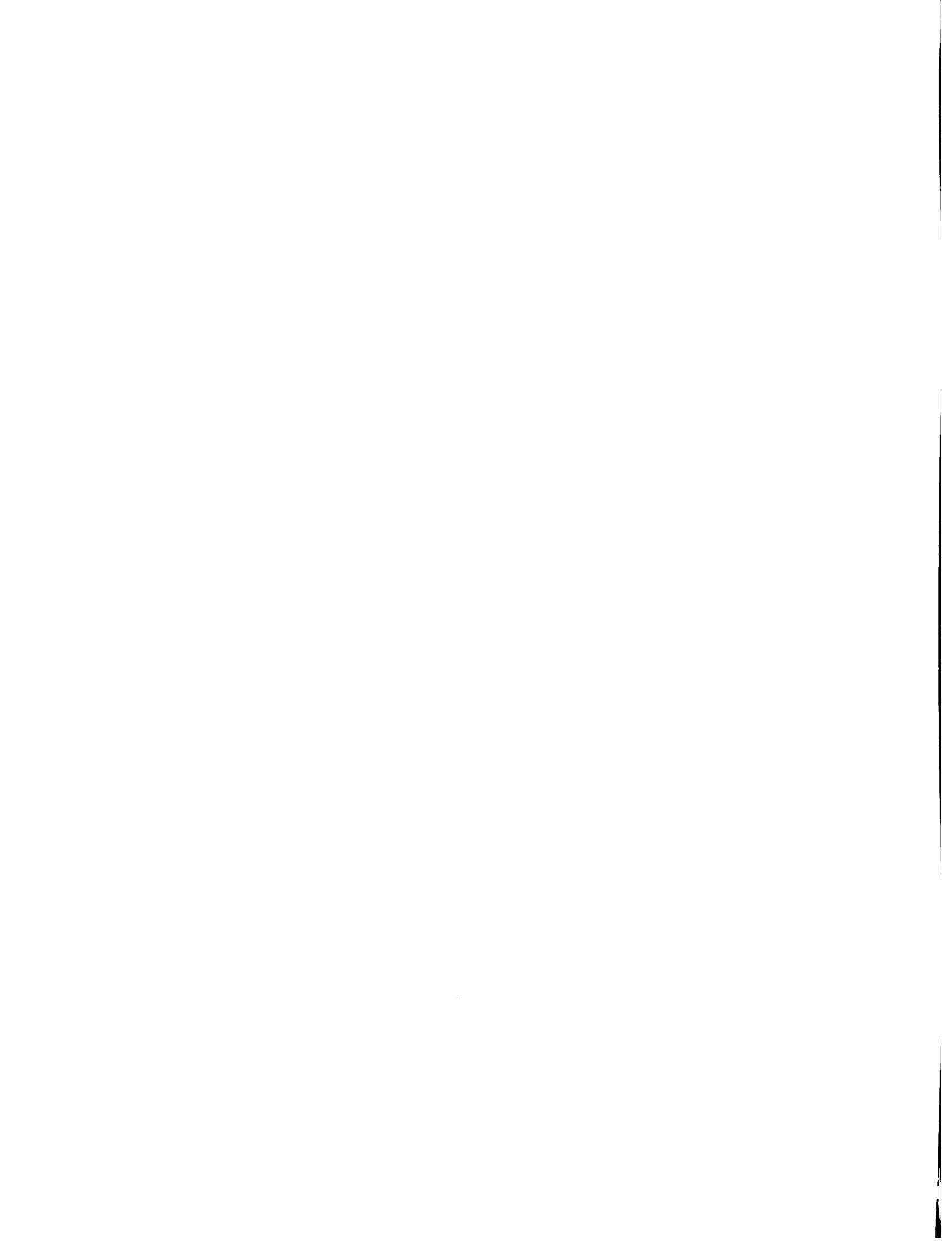
Presenta un análisis de experiencias concretas que resaltan la importancia que tiene el sector agroindustrial dentro de las economías nacionales y las perspectivas de la agroindustria en la década de los noventa en los países de América Latina y el Caribe.

El Módulo se complementa con la proyección de un video promocional que muestra de una forma amena y sencilla todo el potencial de la agroindustria para el desarrollo rural de los países latinoamericanos.

El video fue filmado en Costa Rica, Honduras y Guatemala y tiene una duración de 10 minutos.

En la unidad dos se presentan los conceptos fundamentales que se utilizan en la preparación de proyectos agroindustriales en el ámbito rural.

De esa manera, se empieza por plantear la definición de los problemas a solucionar y la determinación de los objetivos a alcanzar.



Luego, ingresa en el estudio del mercado, de los elementos de la demanda, la oferta, los precios y la comercialización, elemento fundamental de la producción agroindustrial.

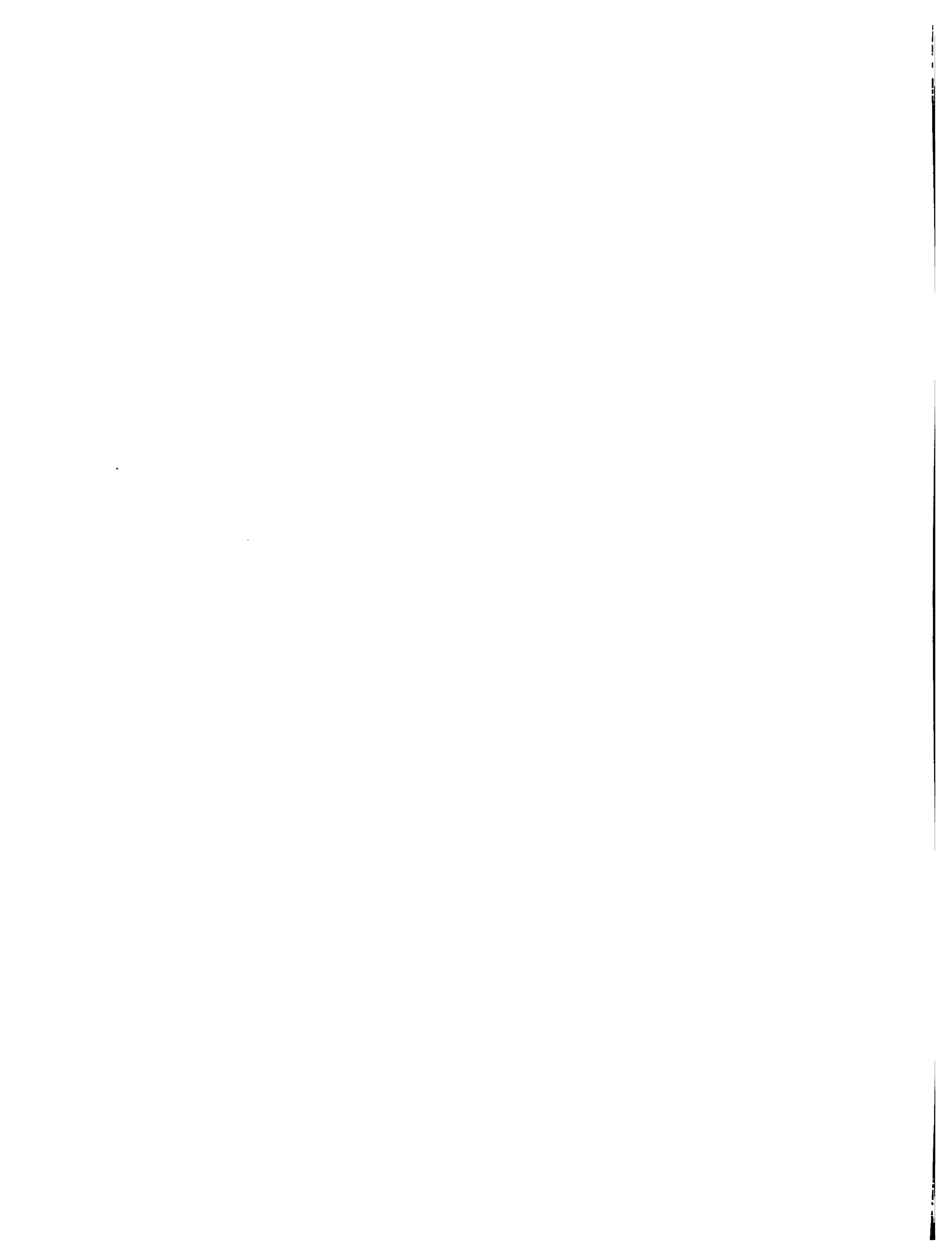
Seguidamente se estudia los aspectos técnicos del proyecto y la forma en que se organiza el proceso productivo.

Finalmente, se presenta un ejemplo desarrollado que facilita la comprensión de los conceptos descritos en el manual.

En la unidad tres se resumen los aspectos instrumentales básicos de gestión empresarial que el dirigente de una agroindustria rural debe conocer.

Se parte de la premisa de que la pequeña AIR debe ajustarse a los cambios que experimentan las economías de los países, los que obligan a las empresas a bajar costos, mejorar su tecnología y a ser más eficientes en la comercialización de sus productos, para poder ser competitivos.

En ese sentido la administración agroindustrial, proporciona los elementos necesarios para la toma de decisiones en aspectos estratégicos como son la producción, la comercialización, las finanzas y los recursos humanos.



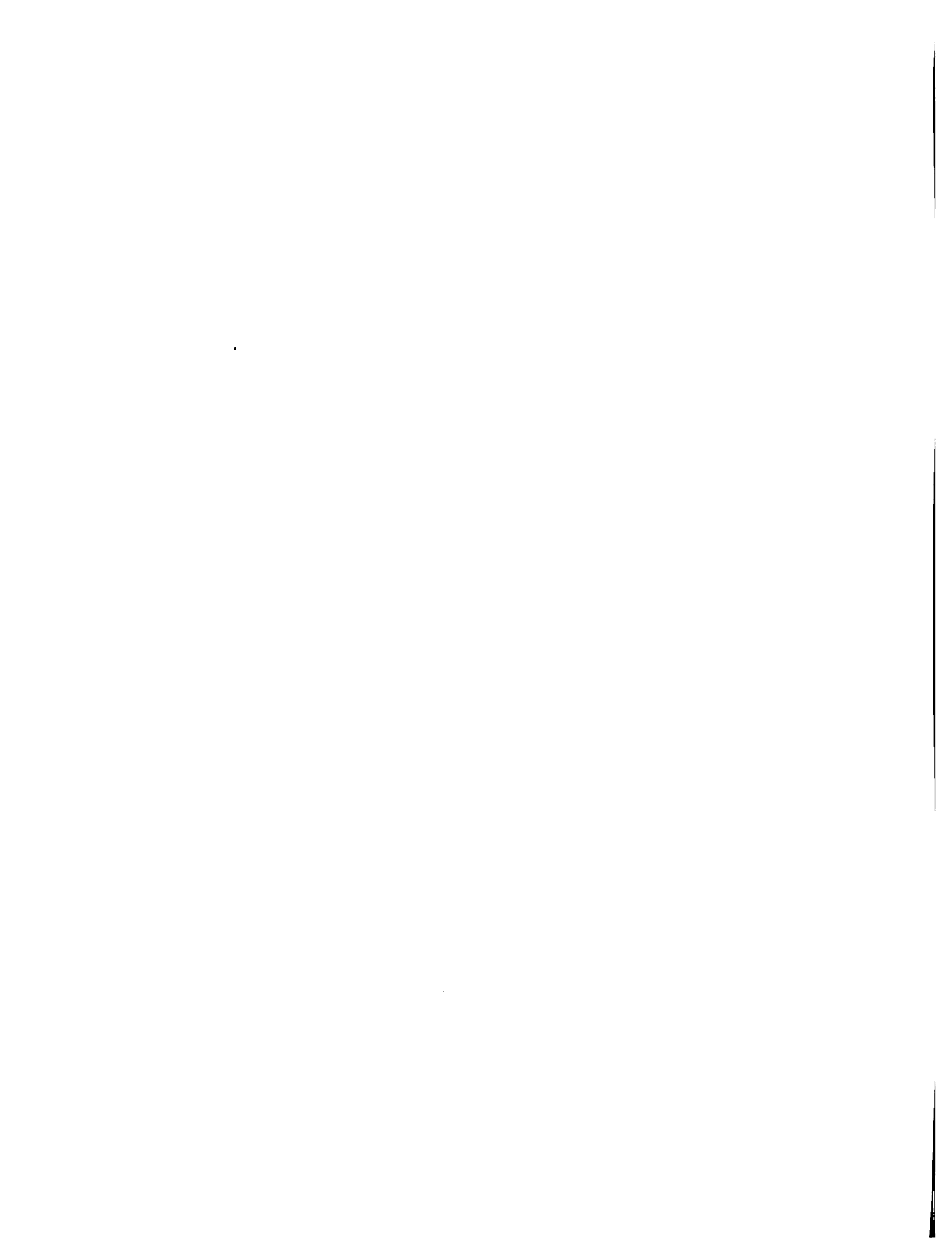
Como actividades complementarias se proponen las siguientes:

- El juego empresarial "Generación de ideas de proyectos y preparación de propuestas", cuyo objetivo es poner en práctica los conceptos adquiridos en las tres unidades.
- Visita a una agroindustria rural establecida, para que los participantes conozcan la realidad en que se desenvuelve una pequeña AIR.
- Video-foros: análisis de una experiencia exitosa de AIR.
- Pautas para estructurar una actividad de capacitación en AIR.

Para estas tres actividades se ofrecen guías que orientan la organización y el logro de los objetivos de capacitación.

II. PROPOSITO DEL MODULO

Servir como instrumento de apoyo en los procesos de capacitación de dirigentes de empresas de agroindustria rural, para Centroamérica y República Dominicana.



III. SUGERENCIAS METODOLOGICAS.

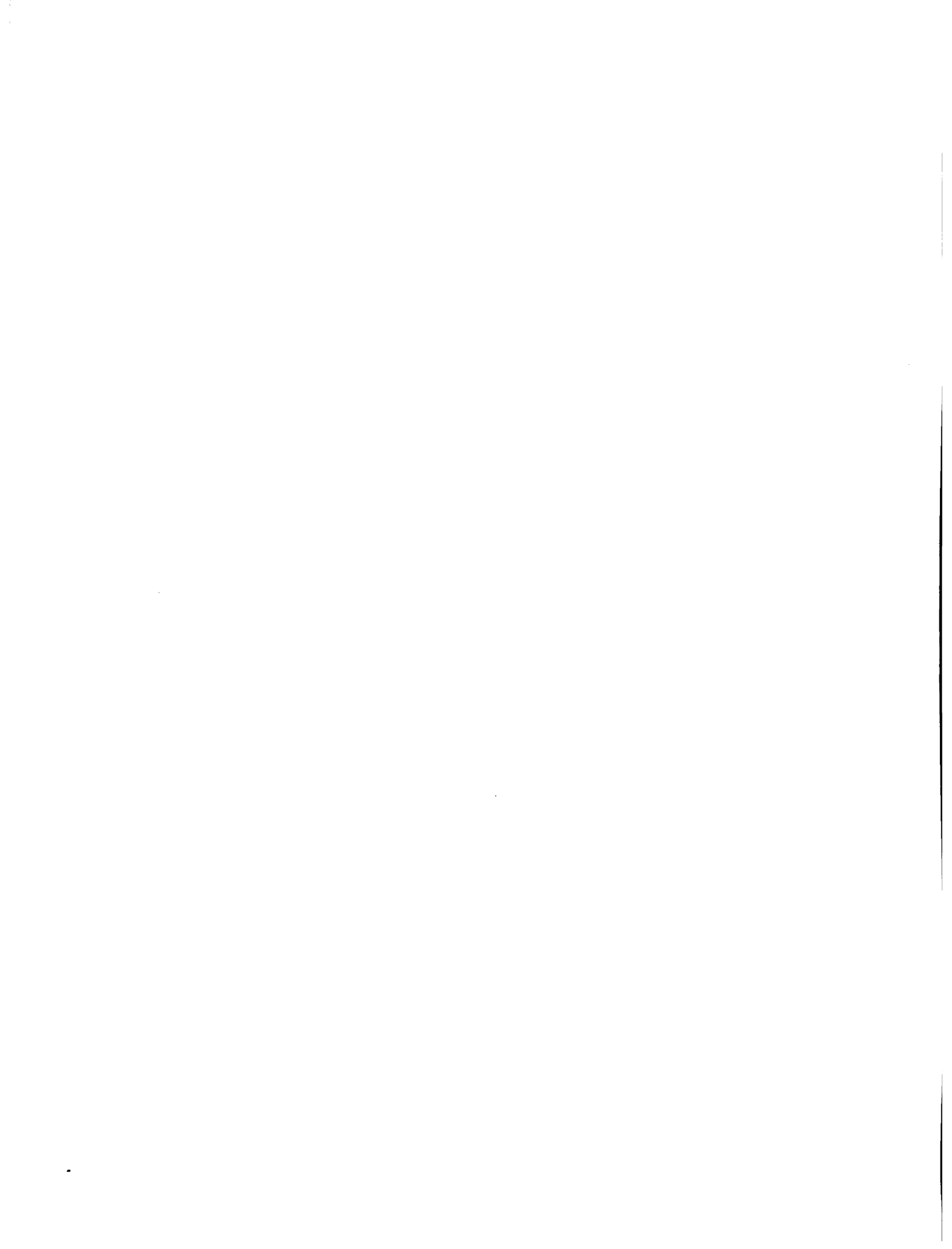
El Módulo 1 puede ser desarrollado en un taller de capacitación, para dirigentes y/o gerentes de empresas agroindustriales rurales, bajo la conducción de un coordinador.

Puede ser impartido por un conjunto de facilitadores que posean conocimiento y experiencia sobre el tema particular que le corresponda desarrollar.

El coordinador deberá asegurar un buen balance entre los aspectos teóricos y prácticos durante el desarrollo del taller, enfatizando en los segundos, a fin de garantizar el aprendizaje permanente.

Es recomendable preparar actividades participativas y dinámicas de grupo que faciliten la interacción y el intercambio de experiencias, intereses y habilidades.

Se sugiere iniciar el taller de capacitación con la proyección del video promocional como elemento motivador para atender los diferentes temas que se tratarán durante el curso.



JUEGO EMPRESARIAL PARA EL MODULO 1.

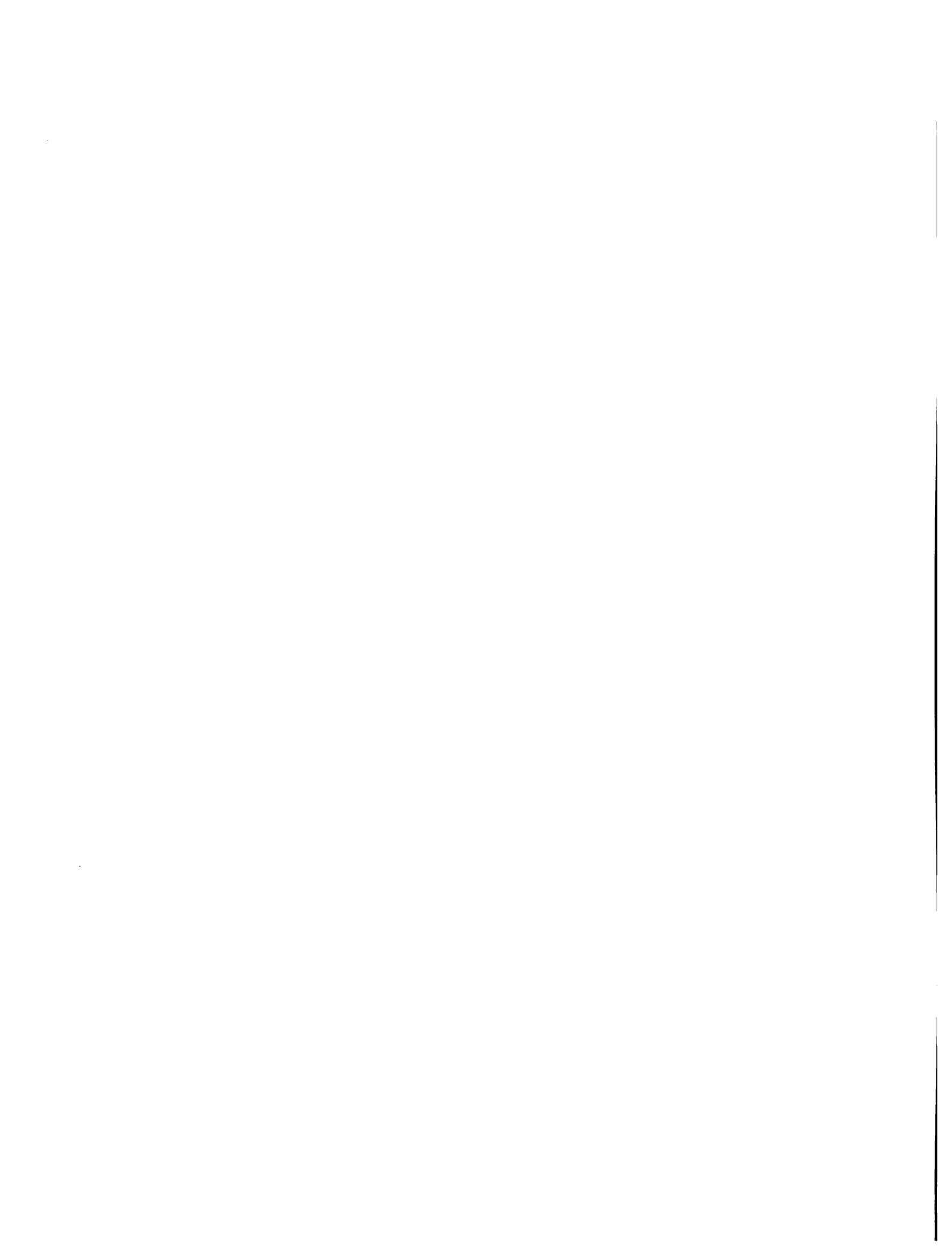
"Generación de ideas de proyectos y preparación de propuestas"

El juego empresarial es una dinámica de grupo que permite a los participantes generar ideas de proyectos de agroindustria rural, poniendo en juego su creatividad, experiencia y conocimientos.

Se pretende el desarrollo de la idea de un proyecto, bosquejando la estructura de un perfil, no la formulación misma del proyecto.

Los resultados a alcanzar por los participantes, con el desarrollo del juego empresarial son:

- Generar diferentes ideas sobre probables proyectos de agroindustria rural.
- Seleccionar la idea que reúna las mejores posibilidades de ser transformada en un proyecto agroindustrial.
- Desarrollar la idea del proyecto hasta la fase de perfil.



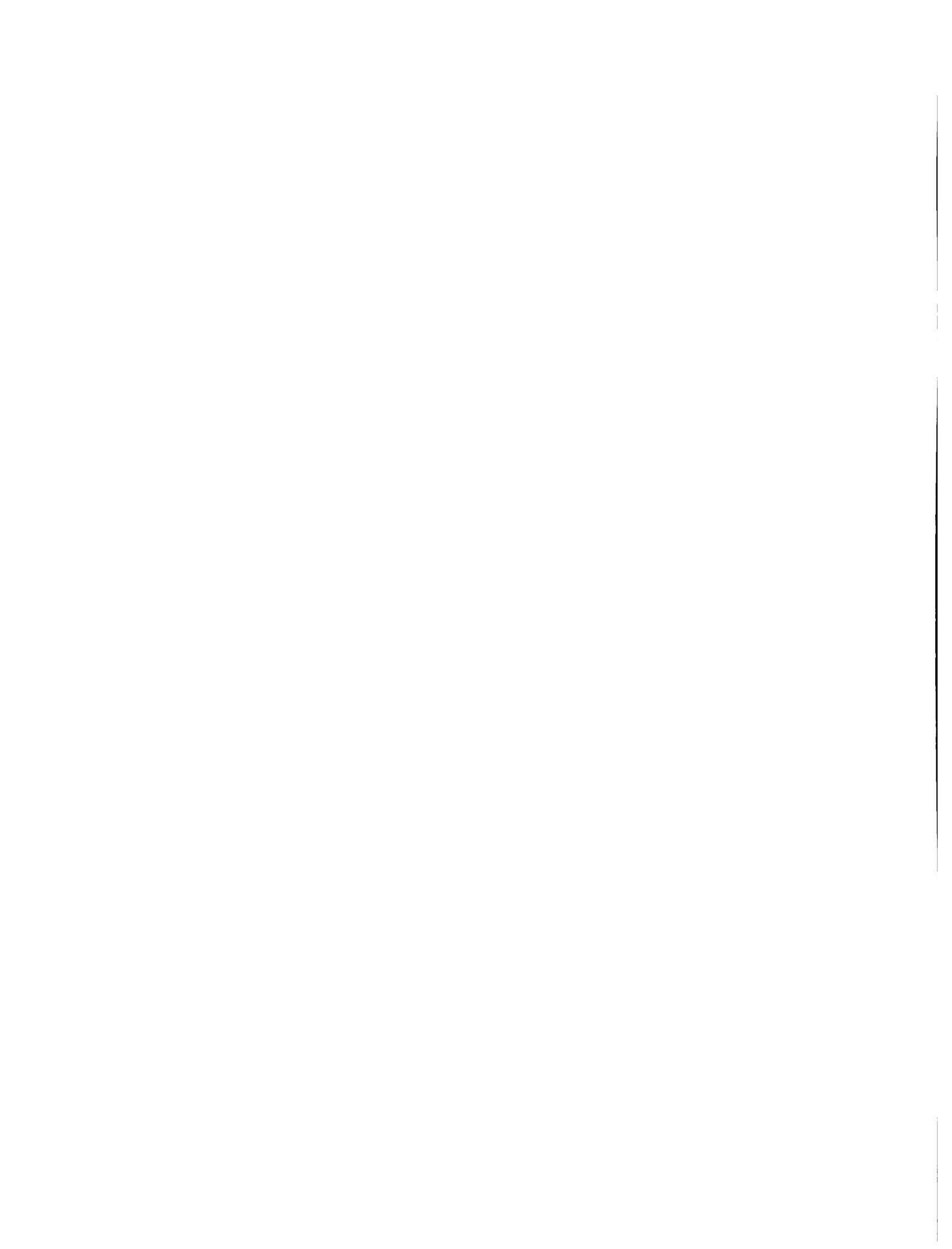
Como instrumento de capacitación el juego empresarial permite que los participantes:

- . Refuercen los conceptos adquiridos durante la capacitación, sobre proyectos de agroindustria rural.
- . Analicen la factibilidad de la puesta en marcha de distintos proyectos
- . Enfrenten las ideas y supuestos individuales con las de los otros participantes para su análisis crítico.
- . Hagan un uso adecuado del tiempo disponible, centrándose en los asuntos esenciales y no en los accesorios.

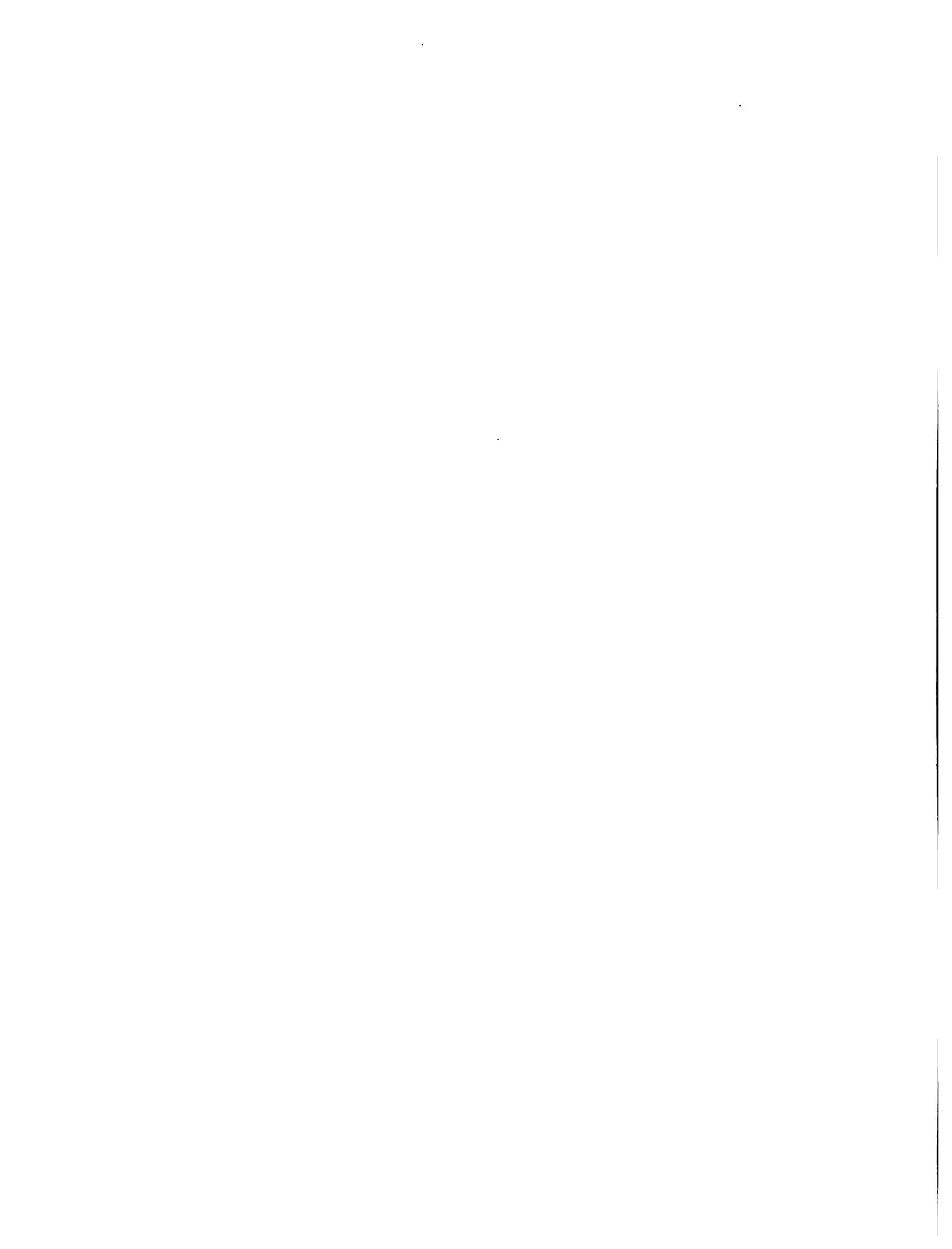
I. GUIA PARA LA ORGANIZACION DEL JUEGO EMPRESARIAL.

El juego empresarial se pone en práctica al finalizar el estudio, análisis y discusión de las tres unidades del Módulo 1.

El juego se ordena de la siguiente manera:

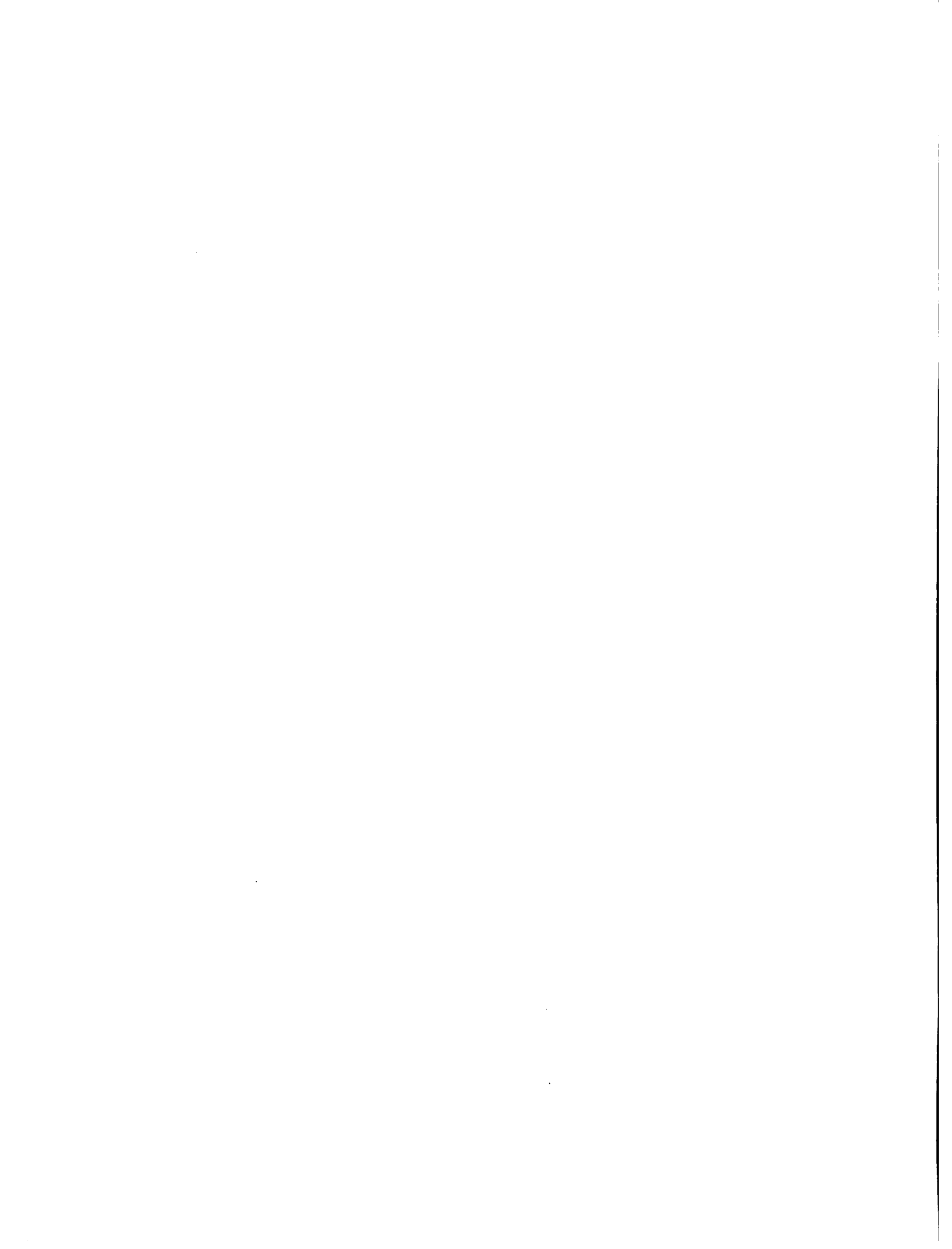


- a. Se organizan grupos de trabajo con un máximo de cinco personas.
- b. Se seleccionan tres personas para constituir el comité evaluador de las propuestas que presentará cada grupo a consideración general.
- c. El facilitador entrega la guía de trabajo y la explica: qué hay por hacer, en cuánto tiempo, dónde se realiza, las partes del juego, los resultados esperados.
- d. Los diferentes grupos discuten cómo organizarse para realizar la actividad.
- e. Cada grupo va cumpliendo con las distintas etapas del juego según se indica en la guía de trabajo, contando con un máximo de tres horas.
- f. El facilitador pone a disposición de cada grupo el material necesario para presentar su propuesta.
- g. Una vez concluida la formulación de la propuesta, cada grupo presentará y defenderá la suya, contando para ello con 10 o 15 minutos (depende del número de grupos).
- h. El comité evaluador se retira por algunos minutos para decidir cuál de las propuestas presentadas es la mejor, y cuáles observaciones deben hacerse a los restantes grupos.



- i. El comité evaluador da a conocer su decisión y abre la etapa de discusión.

- j. Se anuncia que hay un premio para la mejor propuesta (optativo).



II. GUIA DE TRABAJO PARA LOS PARTICIPANTES.

1. Objetivos

Que el grupo de trabajo sea capaz de:

- a. Generar distintas ideas de posibles proyectos para el desarrollo de la agroindustria rural.
- b. Preparar una propuesta a efecto de solicitar financiamiento para el proyecto.
- c. Defender ante el comité de evaluación la propuesta.

La meta de cada grupo será la de convencer al comité evaluador sobre el poco riesgo que presenta el proyecto para la entidad financiante, destacando las fortalezas y oportunidades del mismo, y señalando el manejo correcto de sus debilidades y amenazas.

2. Organización

Cada grupo se reúne para organizar la forma en que realizarán el trabajo, discutiendo distintos aspectos de forma y fondo para el desarrollo de la dinámica.

Seguidamente cada uno de los integrantes del grupo expone sus ideas sobre posibles proyectos para el desarrollo de la agroindustria rural.

Por consenso se escoge una de las ideas expuestas, se discute y, se elabora una propuesta para solicitar financiamiento.

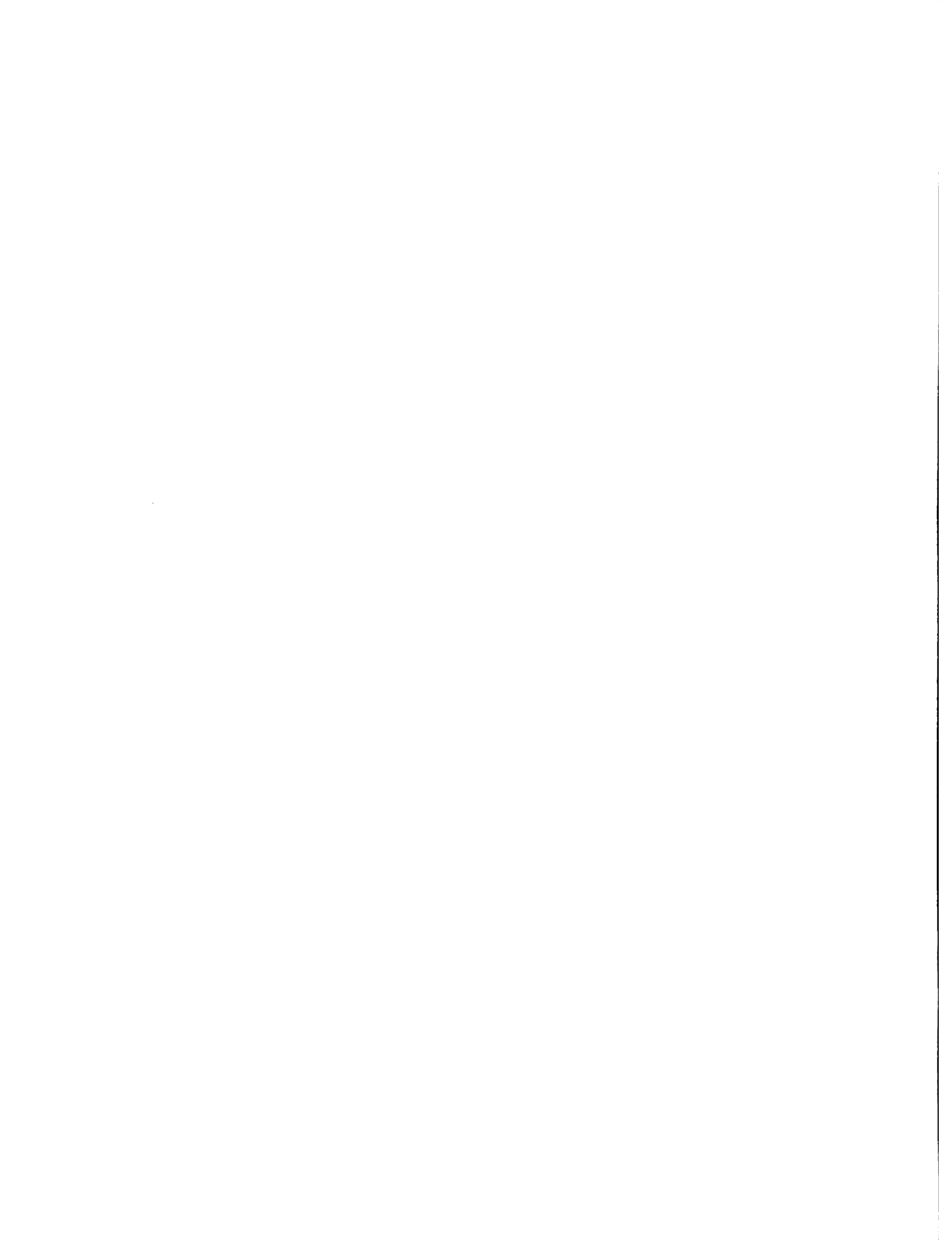
Esta propuesta debe contar con los siguientes elementos mínimos:

- . Nombre del proyecto.
- . Antecedentes.
- . Justificación.
- . Objetivos.
- . Estudio de mercado.
- . Organización para la ejecución.
- . Presupuesto de inversión.
- . Presupuesto de ventas.
- . Plan de financiamiento.

Cuando el grupo cuenta con el esbozo de la propuesta, se planea la forma en que se hará la presentación ante el comité evaluador, se prepara el material necesario y se hace una pequeña práctica de la exposición.

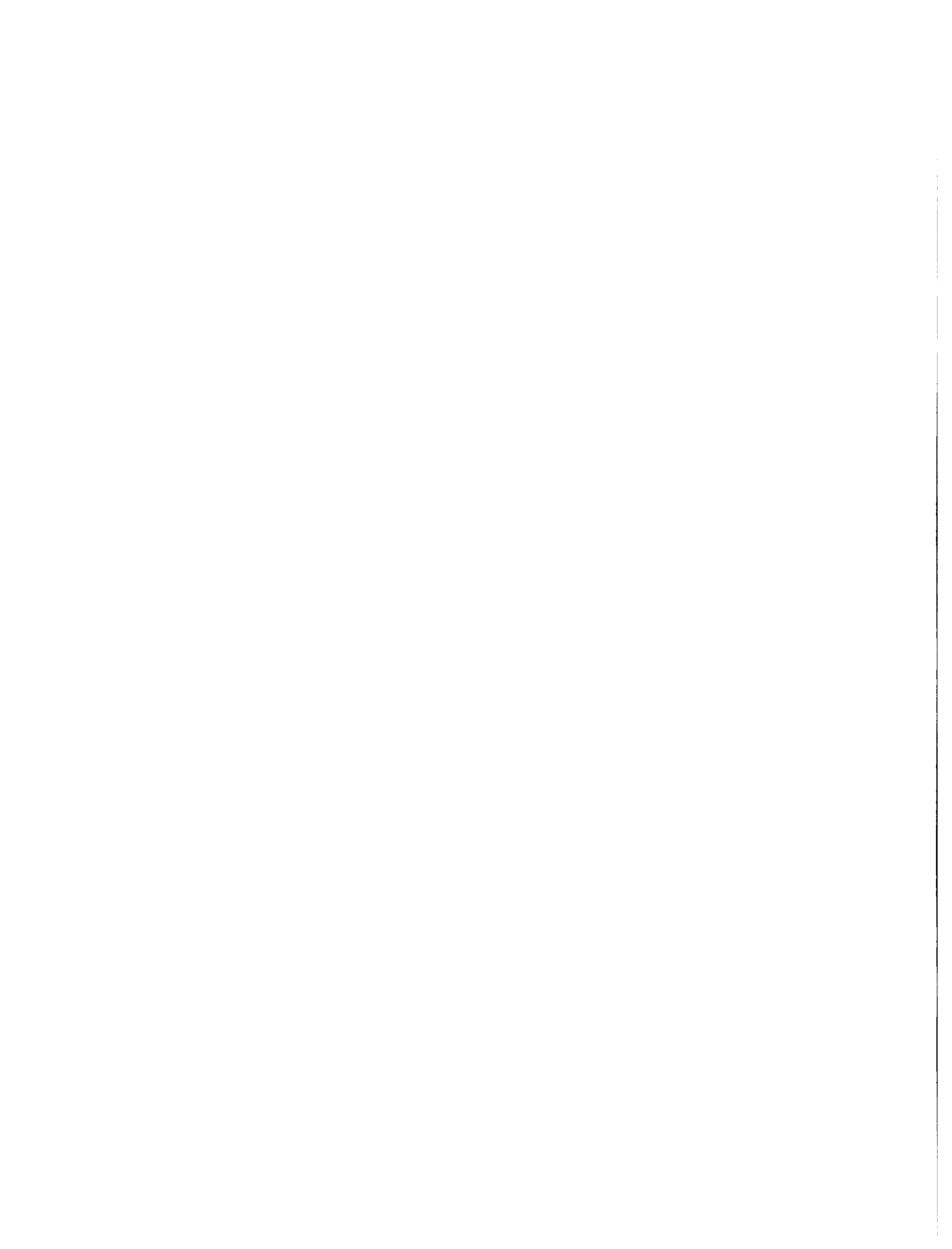
Al finalizar la presentación, todos los miembros del grupo deben estar en condiciones de responder a las interrogantes del comité evaluador.

Es importante que el facilitador esté atento a que cada presentación sea escuchada con atención y respeto por los demás grupos.



3. Duración

- . 120 minutos para preparar la propuesta.**
- . 10-15 minutos para presentar la propuesta, para cada grupo.**
- . 5 minutos para que el comité de evaluación haga preguntas.**
- . 10 minutos para que el comité de evaluación analice las propuestas seleccionadas.**
- . 30 minutos de discusión general.**



III. GUIA DE TRABAJO PARA EL COMITE EVALUADOR.

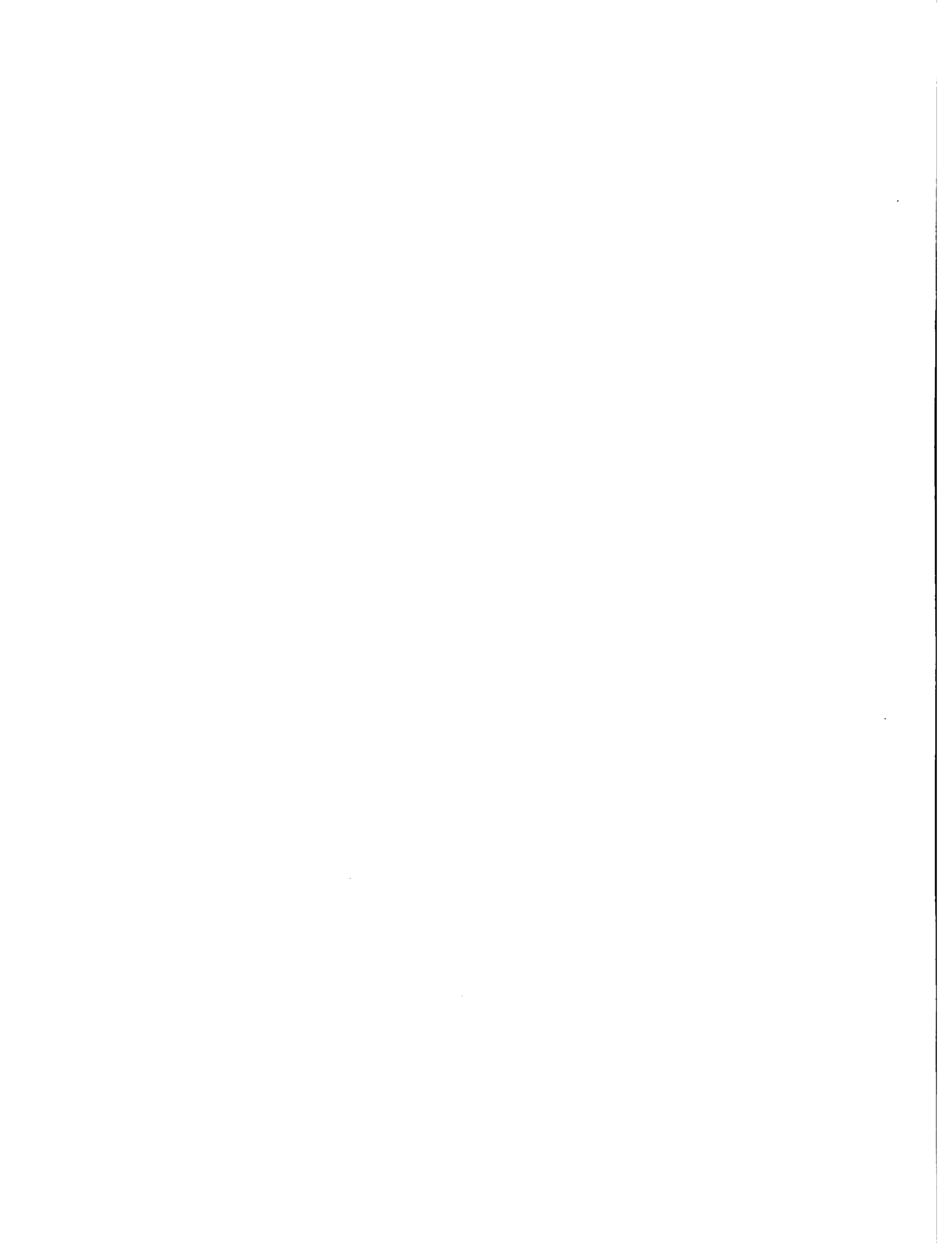
El comité evaluador se constituye con tres personas seleccionadas de entre los participantes, quienes tendrán como función analizar cada una de las propuestas que se presenten, tal como lo haría un comité de crédito de una entidad financiante.

El comité escuchará cada una de las presentaciones, llevando un control estricto del tiempo.

Al finalizar cada presentación el comité tomará algunos minutos para dilucidar dudas o aclarar puntos.

Una vez concluida la presentación de todos los grupos que participan en el juego empresarial, el comité se retira para analizar los resultados y realizar la evaluación de las propuestas.

Para facilitar el trabajo de evaluación, el comité puede utilizar la boleta adjunta, donde se indican una serie de criterios a calificar, los cuales tienen un puntaje entre 0 y 5 donde 5 sería la calificación más alta. De esa forma, cada juez completa una hoja para cada grupo y luego las confronta con las de sus compañeros para tomar una decisión por consenso.



A las propuestas que no calificaron se les harán las observaciones necesarias a fin de que puedan ser mejoradas, ofreciéndoles consejos útiles y constructivos.

Finalmente se anuncia cual fue la mejor propuesta y se entrega el premio ofrecido.

Entre las funciones de este comité, como parte del juego, están:

- . desalentar a los participantes
- . mostrar dudas sobre la factibilidad del proyecto
- . dudar del aporte de las mujeres
- . y hacer todo tipo de objeciones que obliguen a los participantes a defender su punto de vista.

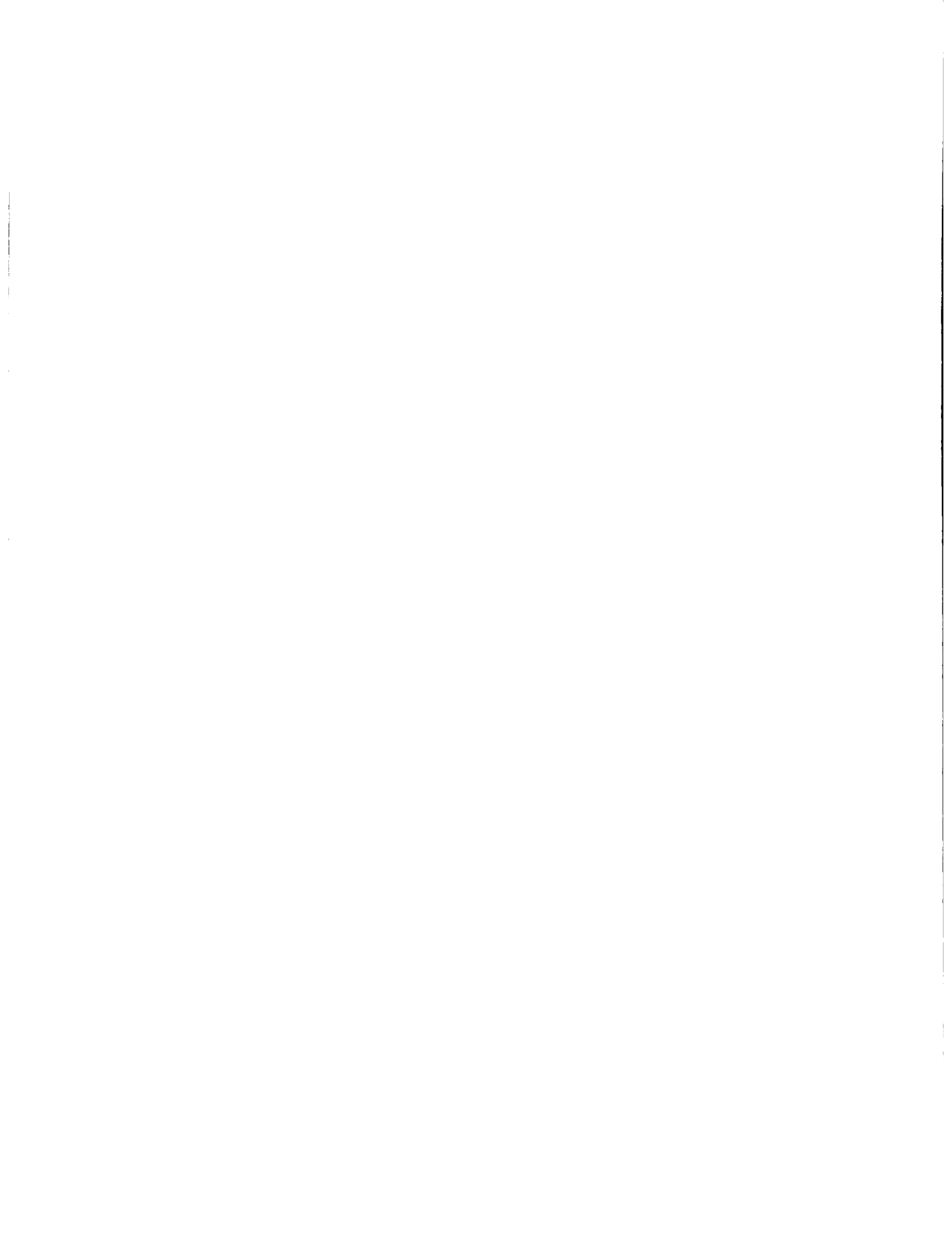


JUEGO EMPRESARIAL NO. 1**GENERACION DE IDEAS DE PROYECTOS Y
ELABORACION DE PROPUESTAS****BOLETA DE EVALUACION DEL TRABAJO DE GRUPOS**

GRUPO No. _____

JUEZ: _____

CRITERIOS A EVALUAR	PUNTAJE					
	1	2	3	4	5	TOTAL
1. Cumplimiento de los objetivos del juego						
2. Calidad de la IDEA de Proyecto Propuesta						
3. Organización del grupo de trabajo						
4. Uso adecuado del tiempo						
5. Organización de la Exposición						
6. Estructura de la propuesta						
7. Capacidad para defender su propuesta						
8. Importancia del proyecto para el desarrollo de la comunidad						
TOTAL PUNTAJE OBTENIDO						



GUIA PARA LA ACTIVIDAD DE CAMPO.

VISITA A UNA EMPRESA DE AGROINDUSTRIA RURAL.

La visita a una empresa agroindustrial permite ilustrar y ampliar los conocimientos adquiridos durante las actividades de capacitación.

Asimismo, favorece el conocimiento del participante acerca de la realidad en que se desenvuelve una pequeña agroindustria rural.

Para lograr estos propósitos y resultados positivos, es necesario una adecuada programación de la actividad.

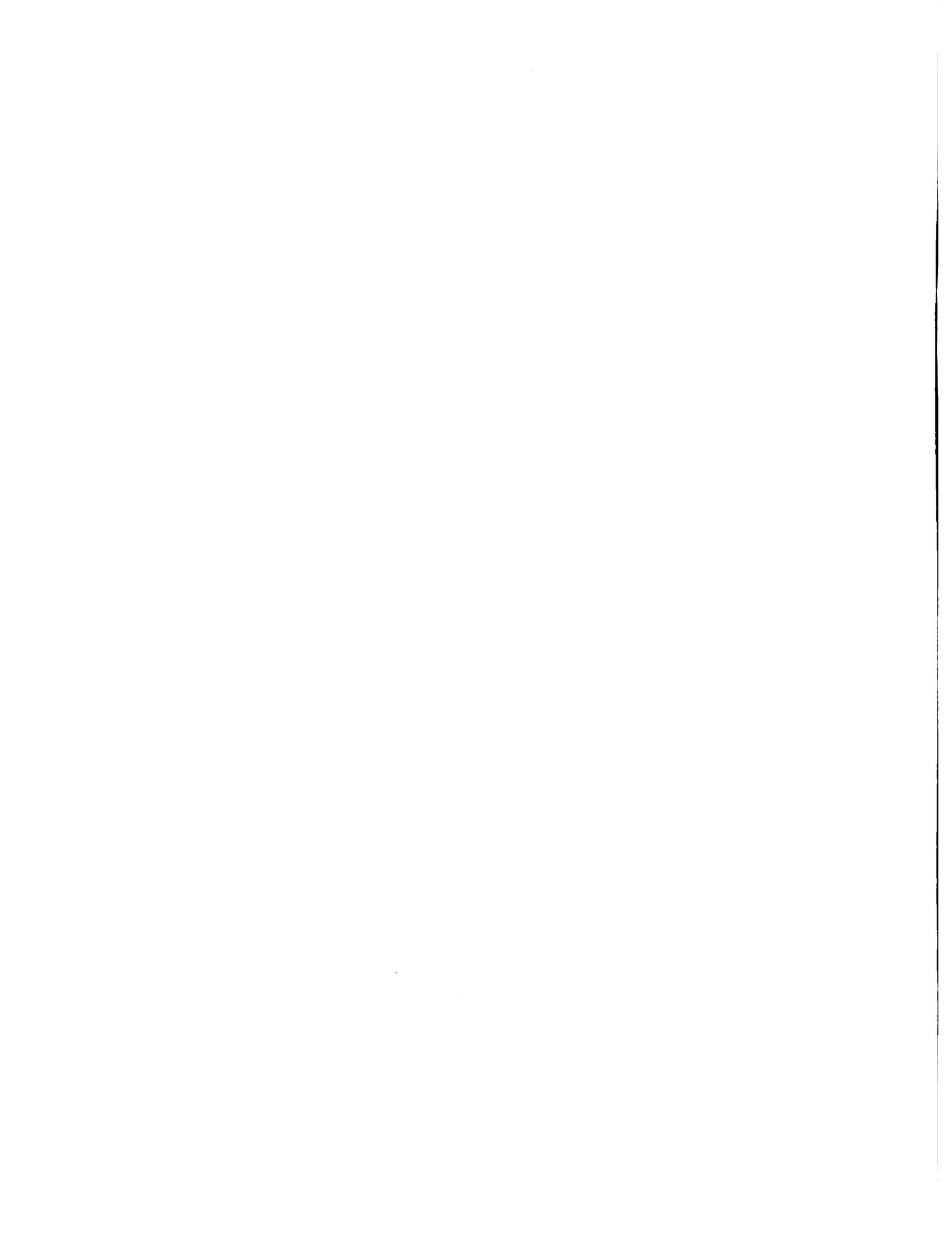
Los aspectos por considerar son los siguientes:

1. DURACION DE LA VISITA

De 90 a 120 minutos, según sea el tamaño de la empresa que se visita.

2. OBJETIVOS

- . Conocer el proceso que dio origen a la empresa
- . Conocer sus productos.



- . Observar los procedimientos de administración, financiamiento, producción y comercialización.
- . Valorar la importancia de la empresa para el desarrollo de la zona.

3. SELECCION DE LA EMPRESA

Los contactos preliminares a la realización de la visita, deben realizarse con suficiente antelación. La empresa se selecciona a partir de los siguientes elementos:

- a. Que reúna las características de una empresa agroindustrial rural.
- b. Que tenga disponibilidad de atender al grupo visitante.
- c. Que esté ubicada en una zona accesible y a una distancia adecuada.
- d. Que haya una persona dispuesta a ofrecer información sobre la empresa.

4. VISITA PREVIA DE RECONOCIMIENTO

Una vez seleccionada la empresa, se obtendrá el permiso respectivo para hacer la visita con los participantes, definiendo día y hora.

Durante la visita previa de reconocimiento, el coordinador de la actividad, hará un plan de recorrido de la empresa, determinando los puntos más importantes para observación y análisis.

5. GUIA DE OBSERVACION

A partir del conocimiento adquirido sobre las características de la empresa que se visitará, el coordinador preparará una guía de observación, la cual ayudará al participante a centrar su atención en asuntos y puntos claves.

En esta misma guía puede adicionarse una serie de preguntas que podrían hacerse a la persona que dará las explicaciones sobre el funcionamiento de la empresa.

El participante puede preparar su propia lista de preguntas.

No es conveniente que la misma pregunta sea formulada por distintos participantes.

Algunas preguntas sugeridas.

- . **Nombre y razón social de la empresa.**
- . **¿Cómo surgió la idea de establecer la empresa?**
- . **¿Cuánto tiempo se requirió para consolidar la idea?**
- . **¿A cuáles fuentes de cooperación financiera y técnica se solicitó ayuda durante el proceso de conformación de la empresa?**
- . **¿Cómo se logró definir el o los productos a elaborar?**
- . **¿De qué manera se ha financiado la agroindustria?**
- . **¿De dónde se obtiene la materia prima?**
- . **¿Cómo está distribuida la planta?**
- . **¿Cuál es el mercado de cada uno de los productos?**
- . **¿Cuál ha sido el principal problema que ha enfrentado la empresa y cómo lo han resuelto?**
- . **¿Cuál ha sido la participación de la mujer en el desarrollo de la empresa?**
- . **¿Qué tipo de capacitación ha recibido el personal?**
- . **¿Cuál o cuáles instituciones los han capacitado?**
- . **¿Cómo ha beneficiado la empresa a los productores y a la comunidad?**
- . **¿Qué expectativas tiene la agroindustria en el corto y mediano plazo?**
- . **¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?**

6. ORGANIZACION DE LA VISITA.

El día anterior a la realización de la visita, el facilitador explicará a los participantes los objetivos, las características de la actividad y las condiciones de participación (tipo de zapatos por usar, ropa, abrigo, posibilidad de tomar fotografías, peligros -si los hay- y otros).

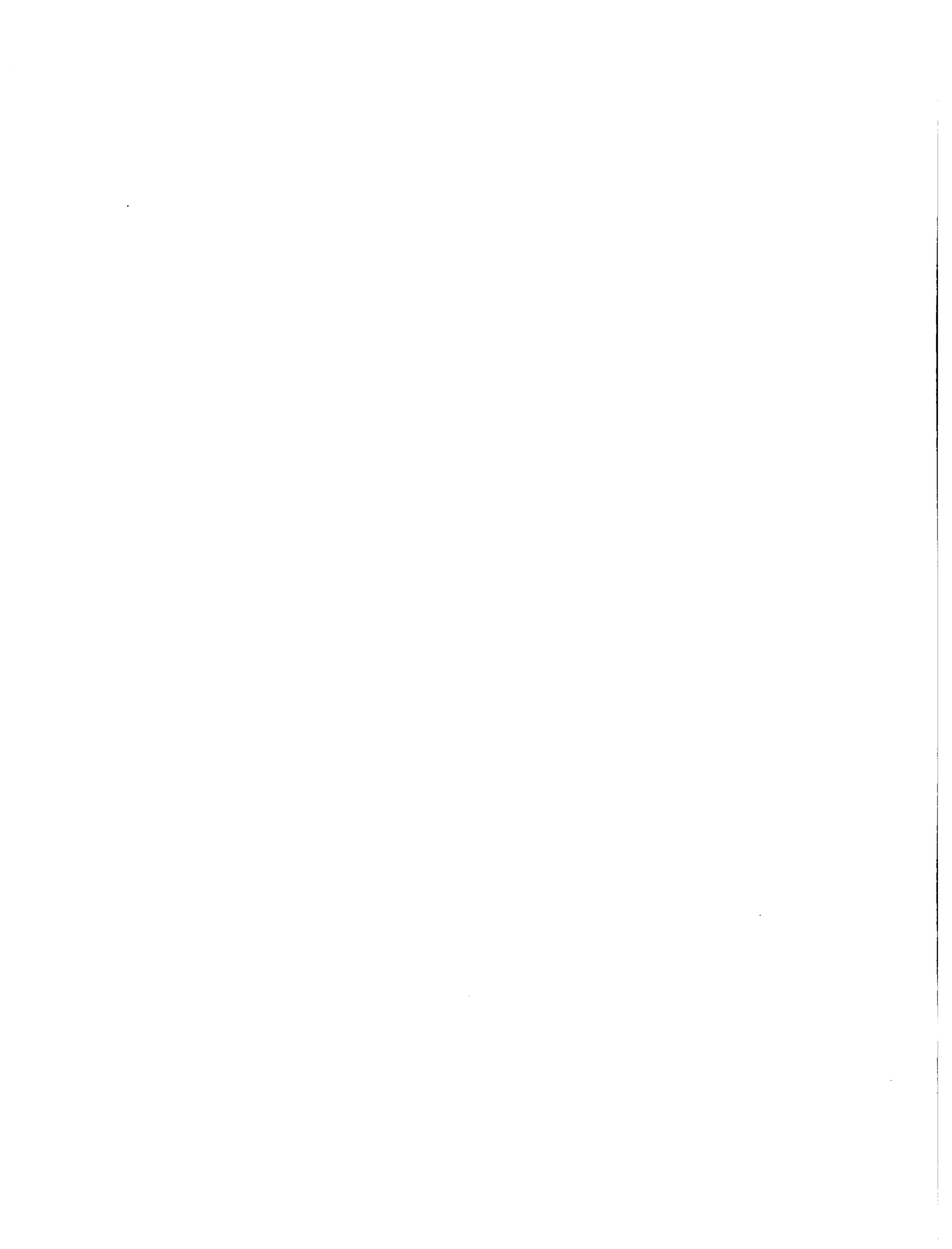
Se distribuye y discute la guía de observación y las preguntas sugeridas, haciendo una distribución de éstas entre los participantes.

El facilitador insistirá en que es una actividad de observación y análisis, por lo que deberán obtener la mayor cantidad de información, sin apartarse de los objetivos fijados.

7. ACTIVIDADES POSTERIORES A LA VISITA

Finalizada la visita a la empresa agroindustrial, es recomendable que los participantes, en grupo o individualmente, elaboren un informe en el que relacionen lo observado con lo aprendido, en las sesiones teóricas.

Utilizando la información recopilada a través de la guía de observación y del listado de preguntas, se realiza una puesta en común para intercambiar opiniones.



El facilitador debe procurar que las exposiciones sean sintéticas y centradas en el tema.

Deberá agradecerse a la empresa visitada, por escrito, la oportunidad y el interés mostrado.

Puede enviarse una copia de los informes que realicen los participantes.

GUIA PARA EL ANALISIS DE UN ESTUDIO DE CASO MEDIANTE LA TECNICA DE VIDEO-FORO

Como apoyo al tema de la primera unidad: "Marco conceptual de la agroindustria rural" se realiza el estudio de un caso de AIR utilizando la técnica de video-foro.

Como instrumento de capacitación la actividad permite que los participantes confronten las experiencias de sus agroindustrias, con la que se les presenta, o bien, extraigan enseñanzas que les ayuden en la administración de sus empresas.

La sesión consta de tres etapas:

- a. Una breve presentación del video a cargo del facilitador.
- b. La proyección del video.
- c. La discusión sobre la experiencia presentada.

Durante la proyección se buscará profundizar la experiencia vista, para analizarla y confrontarla con las experiencias de los participantes.

A fin de facilitar el debate se ofrece a los participantes una "guía de análisis" que completan al finalizar la proyección del vídeo, la que debe tomarse como una sugerencia, a la que el facilitador podrá hacer las adecuaciones que considere pertinentes.

Una forma dinámica de ver el vídeo es anotar en una página las grandes líneas del guión y los elementos sobresalientes para que sirvan de base para la discusión posterior.

I. GUIA DE ANALISIS DEL VIDEO

- 1. Ubicación: tipo de comunidad, ambiente físico, tipo de productores, productos, etc.**
- 2. Situación problema que da origen al proyecto.**
- 3. Organización de los productores para concebir el proyecto.**
- 4. Características de los cultivos predominantes en la región y en particular del producto agrícola industrializado.**
- 5. Proceso de transformación agroindustrial que realiza la empresa.**
- 6. Forma de comercialización de los productos finales.**
- 7. Características que definen a la empresa como agroindustria rural**
- 8. Perspectivas de la empresa:**
 - . Actitud de los socios.**
 - . Factores que favorecen la gestión agroindustrial.**
 - . Factores que limitan la gestión.**
- 9. Beneficios que genera a los socios y a la comunidad el establecimiento de esta empresa.**



**RESEÑA DE LOS VIDEOS SOBRE
AGROINDUSTRIA RURAL DISPONIBLES
EN EL PRODAR**

El PRODAR posee una pequeña colección de videos sobre sistematización de experiencias de AIR, en varios países de América Latina.

Estos videos son muy apropiados como estudio de casos para realizar una actividad de video-foro.

Los videos disponibles para ser reproducidos son los siguientes.

1. COOPEFRUTA: Una experiencia agroindustrial rural en Costa Rica

Instituciones promotoras:
CITA, GRET, CECADE/CIC.

Duración:
33 minutos.

Resumen del contenido:

Presenta el desarrollo de una pequeña cooperativa de la localidad de Quepos (Costa Rica) que se dedica al procesamiento y comercialización del achiote (Bixa orellana), colorante rojo de uso variado en alimentos y productos farmacéuticos.

Muestra además, los beneficios que han obtenido los campesinos afiliados: mejores precios, capacitación agrícola y administrativa e independencia de los intermediarios.

2. Queserías Rurales de los Andes - Caso de Bolívar, Ecuador

Instituciones promotoras:
Cooperación Técnica Suiza y entidades nacionales.

Duración:
21 minutos

Resumen del contenido:

En una comunidad andina ecuatoriana, se impulsa un proyecto de desarrollo de quesos madurados de gran calidad, que son comercializados en las principales ciudades del país.

La formación de pequeñas cooperativas campesinas favorece el desarrollo de la comunidad que paulatinamente diversifica hacia otras actividades como productos cárnicos y textiles.

Se enfatiza en el beneficio social cooperativo, apoyado en los testimonios de los asociados.

3. Proyecto de Secado Natural de la Yuca en la Costa Norte de Colombia

Instituciones promotoras:
CIAT, DRI, SENA

Duración:
28 minutos

Resumen del contenido:

Muestra como en una comunidad colombiana se aprovechan los excedentes de yuca, en la elaboración de un producto para alimentación animal.

Ilustra los aspectos tecnológicos del proceso de secado solar de la yuca, normas de calidad y rendimiento del producto terminado. Asimismo, la iniciativa para la organización campesina.

4. Mejoramiento de la Agroindustria Panelera en Colombia.

Instituciones promotoras:
CIMPA-Convenio de Investigación y Divulgación para el Mejoramiento de la Industria Panelera. Instituto Colombiano Aropecuario/Gobierno de Holanda.

Duración:
19 minutos.

Resumen del contenido:

Describe paso a paso el mejoramiento tecnológico de los equipos para la elaboración de panela (tapa de dulce) que ha realizado el CIMPA.

Los equipos mejorados permiten aumentar la eficiencia del proceso y a su vez reducir los niveles de contaminación ambiental, al sustituir las llantas (neumáticos) utilizados comúnmente como combustible, por el mismo bagazo que se deriva de la operación de molienda.

El enfoque es meramente tecnológico.

PAUTAS PARA ESTRUCTURAR UNA ACTIVIDAD DE CAPACITACION .

I. INTRODUCCION

Se pretende aquí proporcionar una serie de pautas generales que pueden ayudar a asegurar un buen nivel de éxito en la actividad que se programe en el marco del presente proyecto de capacitación.

II. ETAPAS DEL CICLO DE UN TALLER DE CAPACITACION

Las etapas de un taller de capacitación se pueden resumir en cuatro:

- Identificación
- Preparación
- Ejecución
- Evaluación

¹ En complemento a las recomendaciones aquí sugeridas la División de Capacitación del CIDIA tiene a disposición de los interesados una serie de formas muy útiles para desarrollar las diferentes etapas del proceso de estructuración del evento de capacitación; asimismo una boleta para la evaluación del curso.

Cada etapa puede ser iniciada enseguida de la anterior. Cada una incorpora una serie de actividades específicas que en su conjunto permiten alcanzar sus objetivos.

1. IDENTIFICACION

Se refiere a la problemática encontrada a través del levantamiento de necesidades de capacitación, que la institución realiza como parte de sus actividades.

Una vez determinadas las necesidades existentes, se definen las áreas de acción prioritarias. En nuestro caso podría ser por ejemplo, "Debilidad en el área de gestión de una agroindustria".

El detalle y análisis de los problemas permite la identificación de las acciones de capacitación a plantear.

2. PREPARACION

Se inicia con la decisión de realizar la actividad para responder a las necesidades indentificadas, continúa con la preparación detallada y termina con la inauguración de la actividad.

Las principales acciones que se realizan en esta etapa son la definición de la justificación, los objetivos y la clientela; el detalle del contenido programático, la metodología

a usar, preparación de un presupuesto, el mercadeo del curso (si fuera necesario), la selección de los participantes, de los instructores, la organización de las sesiones, selección y elaboración del material didáctico y organización del apoyo administrativo y logístico.

3. EJECUCION

Se inicia con el desarrollo del programa del taller y culmina con las actividades de evaluación y clausura.

Las acciones de esta etapa son de naturaleza técnica, pedagógica y administrativa e incluyen entre otras la realización de exposiciones, ejercicios y estudios de caso, paneles y reuniones de grupo, distribución de material didáctico, realización de actividades sociales y recreativas, de visitas técnicas y trabajo de campo, la evaluación de los instructores y de los participantes, y por último, un conjunto de labores administrativas y de apoyo logístico con relación al transporte, alojamiento, alimentación y comunicaciones.

En la etapa de ejecución se requiere de una coordinación efectiva entre el director del evento y el equipo administrativo.

La buena calidad y la realización oportuna de todas las actividades de esta etapa, son factores críticos para el alcance de los objetivos de la actividad.

4. Recursos necesarios

Cualquier actividad de capacitación necesita para su realización, de recursos humanos, financieros y físicos.

4.1. Recursos humanos:

Se debe disponer de un equipo básico encargado de la realización de las diferentes actividades que envuelven la preparación y ejecución de la actividad.

Este equipo está formado por la dirección del curso y el equipo administrativo.

La dirección del curso puede estar a cargo de una o varias personas, quien o quienes serán los responsables de delinear, coordinar, ejecutar, acompañar, supervisar y evaluar un conjunto de actividades técnicas, pedagógicas y administrativas, dentro de un determinado periodo de tiempo y de recursos financieros.

El director del evento será en definitiva el responsable del éxito o del fracaso del mismo.

En consecuencia, deberá tener conocimientos técnicos y prácticos sobre los temas abordados en el curso, de las metodologías a utilizar para facilitar el aprendizaje y de las modalidades operacionales y administrativas necesarias para la preparación y ejecución de la actividad.

Del mismo modo es necesario que la dirección tenga sensibilidad, capacidad y experiencia en manejar conflictos y trabajar con grupos.

Todos estos requisitos a veces no es posible encontrarlos en una sola persona, por lo que puede darse la dirección del evento a dos o tres personas, siempre y cuando una de ellas asuma el papel de líder.

El equipo administrativo, por su lado, realiza en estrecho contacto con la dirección de la actividad, un conjunto de acciones de tipo administrativo dirigidas a garantizar su ejecución eficiente.

No es recomendable que la misma persona esté al frente de la dirección pedagógica y administrativa de la actividad, puesto que el recargo de funciones podría ir en detrimento de la calidad de la misma.

4.2. Recursos financieros:

La decisión de realizar una actividad de capacitación requiere de la posibilidad de utilizar un cierto volumen de recursos financieros que deben ser claramente predefinidos.

Es importante asegurarse que los recursos asignados estarán disponibles en el momento de iniciar la preparación detallada y la ejecución de la actividad.

4.3. Recursos físicos:

El espacio físico donde se realizará la actividad deberá contar con un mínimo de instalaciones y equipos que garanticen un cierto grado de comodidad. Las instalaciones mínimas son:

- Una sala de aula que permita el acomodo de todos los participantes en forma confortable.
- Una o dos salas pequeñas para los trabajos en grupo de cuatro a seis personas.
- Un espacio donde puedan descansar los participantes durante los intervalos de las sesiones y donde pueda ser servido el refrigerio.

El equipo mínimo se constituye por:

- Mesas que faciliten el trabajo de los participantes, ojalá que permitan el ser movidas de su lugar para conformar distintas posiciones.
- Pizarra, retroproyector y rotafolio.
- Proyector de diapositivas, video, pantallas, etc., según sea necesario.
- Equipo básico de oficina como papel blanco, grapadora, clips, ligas, lápices, hojas grandes, marcadores, reglas, etc.



5. Diseño de una actividad de capacitación

5.1. La justificación y los objetivos

La justificación debe ser fundamentada en una realidad para que los objetivos respondan a necesidades existentes, y que la clientela que se pretende atender sea la que realmente requiere la capacitación.

Los objetivos del curso deben ser una respuesta a la pregunta ¿qué se espera que los participantes conozcan o sean capaces de hacer al concluir la actividad?

Los objetivos deben ser claros, explícitos, coherentes entre sí y consistentes con la justificación que se ha planteado.

En la redacción de los objetivos se recomienda la utilización de verbos en infinitivo (ejemplos: permitir el intercambio de experiencias, aumentar el conocimiento, etc.).

5.2. Elaboración del programa

Con base en la temática global, definida por la justificación, objetivos y participantes, deberá ser realizada una primera definición de los grandes temas que serán abordados. (En nuestro caso el tema central sería la promoción de la Agroindustria Rural).

Continuaría luego la asignación de tiempo requerido para desarrollar cada tema. En el caso del curso de promoción de AIR los tiempos sugeridos son los siguientes:

- Marco conceptual de la AIR:
3 horas
- Video Promocional de la AIR:
30 min.
- Preparación de proyectos de AIR:
12 horas
- Administración de la Empresa Agro-industrial:
12 horas
- Video-foro (estudio de caso):
1.5 horas
- Juego empresarial:
4 horas
- Visita de campos:
2 a 3 horas

De esa forma, para desarrollar todo el curso se requiere de un tiempo aproximado de 35 horas que equivalen a cinco días.

La duración de cada tema estará determinada por la complejidad del mismo, por el elemento costo y por el tiempo que el público meta puede disponer para apartarse de sus actividades cotidianas.



Así por ejemplo, la charla sobre el Marco Conceptual de la AIR tiene como objetivos motivar e informar sobre las potencialidades de la AIR, y por consiguiente puede desarrollarse bien en tres horas.

En cambio el desarrollo del tema "Preparación de Proyectos de AIR" podría necesitar de mayor tiempo que el asignado, incluso este tema podría ser motivo de un curso completo.

Cuando se tienen restricciones de tiempo, se debe hacer ajustes a la programación, una opción es la eliminación de algunos de los objetivos originalmente definidos.

Otra puede ser la modificación de la temática para alcanzar los objetivos propuestos en tiempo disponible.

Una tercera opción será ofrecer módulos independientes de forma secuencial; por ejemplo, desarrollar un tema cada semana o cada mes.

Estas alternativas y otras que puedan ser consideradas, tienen ventajas y desventajas, que deben ser evaluadas en la decisión del tiempo de duración de la actividad.

5.3. Delineamiento pedagógico

Una vez definido el contenido técnico del curso y asignados sus respectivos tiempos, es necesario determinar cuál es la forma más efectiva de transmitir los conocimientos.

Deberá decidirse el equilibrio entre teoría y práctica, o sea, cuánto tiempo del total del curso será dedicado a la presentación de conceptos y cuánto será destinado para ejercicios y aplicaciones prácticas.

Existen diferentes técnicas y recursos que facilitan y aseguran el proceso de aprendizaje.

El instructor, en contacto directo con la dirección del curso, deberá definir el tipo de técnicas que serán utilizadas.

También la dirección del curso debe estimular a los instructores a usar las técnicas que considere más adecuadas.

Seguidamente se describen algunas de las técnicas didácticas utilizadas para desarrollar el módulo de promoción de la AIR, se señalan además sus ventajas y limitaciones.

5.4. Técnicas didácticas

5.4.1. Charlas:

Presentación organizada con el propósito de transmitir conceptos, principios, información, datos y experiencias.



Generalmente, al final de la presentación pueden hacerse preguntas para aclarar dudas sobre lo expuesto.

Ventajas: Permite economía de tiempo y puede ser utilizada para la capacitación de grandes grupos. El proceso de comunicación es controlado por el expositor. Se puede complementar con ayudas audiovisuales.

Limitaciones: La comunicación es predominantemente unilateral. Mantiene a los participantes en situación pasiva. Puede ser tedioso y favorecer un aprendizaje superficial.

5.4.2. Visitas técnicas:

Son visitas a proyectos, empresas, instituciones, que permiten a los participantes relacionar estas experiencias con discusiones en la sala de clase.

Ventajas: Permite relacionar los conceptos con la realidad. El grado de aprendizaje es mayor pues es más fácil aprender observando y practicando lo aprendido. Para reforzar el aprendizaje, es recomendable realizar una sesión de recapitulación de lo que se ha visto.

Limitaciones: Dependiendo de la organización, la visita al campo puede convertirse en un paseo turístico. Es necesario un tiempo para su preparación, donde los objetivos y el apoyo logístico sean bien definidos.

5.4.3. Estudio de casos:

Descripción de una situación real o simulada sobre la cual los participantes trabajan divididos en pequeños grupos (5 a 10 personas por grupo).

Ventajas: Desarrolla la capacidad de los participantes para resolver problemas y tomar decisiones. Estimula la interacción del grupo y aporta realismo a los temas abordados en el curso.

Limitaciones: Requiere de considerable tiempo para su desarrollo. Muchas veces un caso tiene varias soluciones, lo que no es fácil de dirigir. Requiere de instructores especializados para la preparación y/o selección del material escrito.

5.4.4. Discusión en grupo

Interacción verbal entre grupos de participantes en relación con un determinado tema.

Ventajas: Permite el intercambio de conocimientos y experiencias y la confirmación o aclaración de conceptos. Estimula la participación oral y también el desarrollo de la capacidad para resolver problemas.

Limitaciones: No asegura la participación de todos los miembros del grupo de la misma forma. Requiere de una sesión de recapitulación para que sus resultados no sean nulos.

5.4.5. Ejercicios

Aplicación simplificada de los conceptos discutidos con el propósito de reforzarlos. Los ejercicios pueden ser resueltos en grupo o en forma individual.

Ventajas: Permite al instructor observar si los conceptos presentados fueron realmente comprendidos. Obliga a tomar una actitud de trabajo.

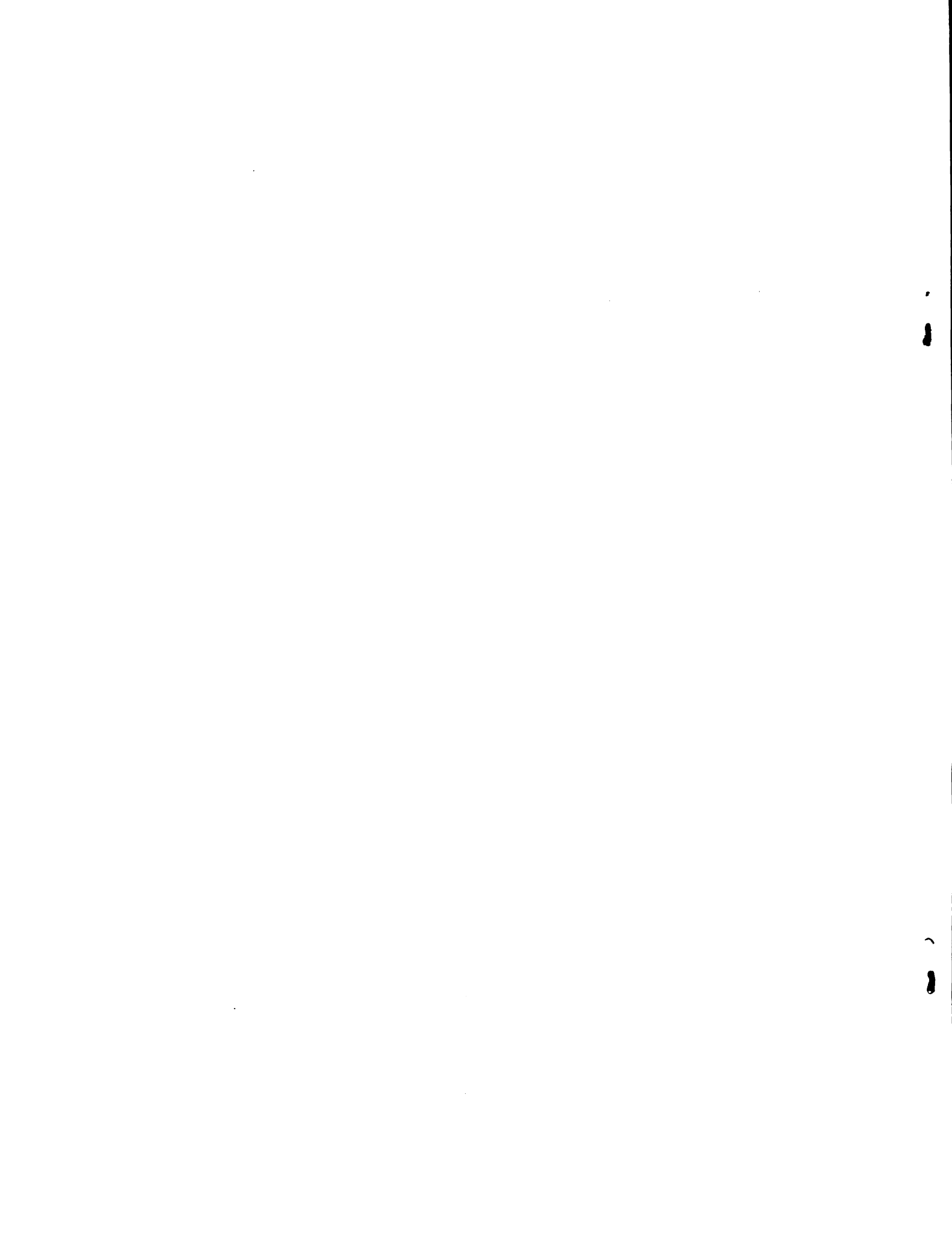
Limitaciones: Requiere tiempo para su preparación. No todos los temas tratados en un curso pueden ser practicados en ejercicios.

5.4.6. Trabajo práctico de campo

Es la observación en la aplicación práctica de todos los conceptos obtenidos en el curso, a través de la vivencia de una situación real. Los grupos se conforman por cinco u ocho participantes.

Ventajas: Permite que los participantes hagan una recapitulación de toda la materia aprendida. Esclarece conceptos y la forma de utilizarlos en un trabajo práctico. Estimula la participación.

Limitaciones: Demanda considerable tiempo en su ejecución y una cuidadosa preparación técnica y logística. Requiere de un equipo especializado para desempeñar la función de asesor y el apoyo de instituciones y organismos relacionados con la materia. Además tiene un costo relativamente alto.



6. EVALUACION DE LA ACTIVIDAD

Existen tres tipos básicos de evaluación:

6.1. Evaluación de los instructores:

Tiene como objetivo percibir la apreciación de los participantes en relación con el desempeño de cada uno de los instructores durante el desarrollo de la sesión o de las sesiones a su cargo.

6.2. Evaluación final del curso:

Tiene como objetivo percibir la apreciación de los participantes en relación con el curso como un todo, así como sus elementos específicos.

6.3. Evaluación de los participantes:

Tiene como objetivo evaluar de forma confidencial, el desempeño de cada participante.

Para finalizar es conveniente acotar que el éxito de cualquier actividad depende del grado de organización y responsabilidad del grupo director.

En promedio, una actividad de capacitación como la que se plantea en esta guía, requiere de al menos tres meses de preparación y el establecimiento de un cronograma de trabajo muy bien detallado.

