

1



INTRODUCCIÓN

# EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN AGROEMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS





# 1

INTRODUCCIÓN

---

## EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN AGROEMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



# 1. EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN AGROEMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 1: El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)  
Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.  
Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

## **Coordinación editorial**

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

## **Diseño de contenidos**

David Burin, Ana Inés Heras

## **Corrección de estilo**

Liliana D'Attoma

## **Diagramado**

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

## **Diseño de portada**

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

## **Fotos**

Fundación Nueva Gestión

Manual 1: El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura– San José, C.R.: IICA, 2018.  
18 p.; 21,6 cm x 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 1)

ISBN: 978-92-9248-764-5

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado I. IICA II. Título

AGRIS  
C30

DEWEY  
371.3

San José, Costa Rica  
2018

# Índice

1. Objetivos .....	1
2. Marco programático del que surge el manual.....	2
3. A quiénes están dirigidos estos manuales.....	4
4. Metodología de enseñanza-aprendizaje .....	6
5. Cómo leer los manuales de esta serie .....	11
Resumen .....	16
Referencias bibliográficas.....	17



# 1. Objetivos

Luego de abordar este primer manual, usted deberá ser capaz de:

- ▶ Entender en qué consiste el Programa del que surge la serie de manuales que este integra, sus objetivos y ejes y el perfil de los destinatarios.
- ▶ Comprender diversos factores que obligan a adaptar a cada contexto específico los contenidos de este manual.
- ▶ Conocer los criterios pedagógicos que guían el Programa y, en particular, los recursos didácticos que se utilizan en los manuales que integran esta serie, para mejorar su comprensión y facilitar su lectura.
- ▶ Al terminar esta introducción contará con un marco general que le facilitará la lectura del manual y su formación como parte de un equipo técnico dedicado a facilitar procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo con grupos de pequeños y medianos productores rurales.

## 2. Marco programático del que surge el manual

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas); el cual tiene por objetivo mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas, y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros por mejorar la vinculación y participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan principalmente en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que le permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: el fortalecimiento empresarial y aso-

ciativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empresarial táctica y la gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por 9 manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades de relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio organizacional y desarrollo de servicios

Se espera con este Programa contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y para aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde el punto de vista económico, social y cultural.

También se estima que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida (sociales, económico-productivas, ambientales, de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades a las que pertenecen.

En esta serie de manuales se proponen acciones para el fortalecimiento de capacidades de gestión asociativa y agroempresarial. Para lograrlo, se presentarán instrumentos, experiencias y prácticas que han dado buenos resultados. Este saber acumulado surge de un conocimiento práctico que generaron otros productores y otros agentes estatales, trabajando juntos, y de una reflexión continua sobre dichas prácticas.

#### Tome nota...



El Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas del IICA tiene como objetivo central desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

### 3. A quiénes están dirigidos estos manuales

Los manuales de esta serie están concebidos como parte de un programa de “capacitación de agentes facilitadores”. Están dirigidos a los funcionarios, agentes de desarrollo, extensionistas e integrantes de equipos técnicos de instituciones de gobierno, y de ONGs que requieran fortalecer sus capacidades para brindar servicios de fortalecimiento asociativo a las organizaciones empresariales o para mejorar los servicios que ya se brindan. Se espera que los beneficiarios puedan transferir los conocimientos y herramientas a las organizaciones por medio de acciones de capacitación y/o asesoría.

Si bien es cierto que los equipos técnicos facilitadores son los destinatarios directos de estos manuales, estos sirven a un doble propósito:

- ▶ primero, pueden ser utilizados por usted y los demás facilitadores para su propio proceso de aprendizaje, nivelando y profundizando sus conocimientos y competencias; y
- ▶ luego, es posible aplicar los nuevos conocimientos y capacidades en su trabajo cotidiano para el fortalecimiento de la gestión de los pequeños productores y sus organizaciones, por ejemplo, a través de cursos o talleres de capacitación, jornadas temáticas, grupos de intercambio de experiencias, etc. Es decir, que puedan utilizarlos como materiales didácticos de referencia al diseñar e implementar estos procesos. Así, los contenidos y métodos pueden ser adaptados y transferidos a la realidad de las pequeñas y medianas agroempresas y/o productores individuales con los que trabajan en el territorio local.

El IICA lo acompañará en este camino brindando también capacitaciones virtuales y presenciales. De este modo, se brindarán herramientas para que luego pueda aplicar actividades de asistencia técnica para:

- ▶ Promover la formación de organizaciones de productores y/o fortalecer las ya existentes.
- ▶ Acompañar a estas asociaciones en su integración y participación posterior en espacios de coordinación y negociación dentro de las cadenas, con la intención de me-

jorar la distribución de los excedentes globales de la cadena para reducir las brechas de ingresos entre los distintos actores.

Suponemos que usted, como beneficiario directo, puede desempeñarse como técnico o funcionario de una institución pública o privada, por ejemplo:

- ▶ Direcciones o unidades de los ministerios de agricultura, institutos o centros de investigación o innovación agropecuaria, proyectos de entidades estatales que promocionan los agronegocios, la asociatividad y/o la competitividad de las cadenas agrícolas en las Américas.

- ▶ Universidades y organizaciones no gubernamentales con programas académicos, proyectos y acciones de capacitación y asistencia técnica dirigidas a organizaciones de productores.

- ▶ Instituciones privadas, organizaciones de productores de mediana y pequeña escala, agroempresas asociativas incluyendo aquellas vinculadas a la agricultura familiar, clústers, mesas de gestión asociada territorial, u otras formas alternativas que detallaremos en este manual.

Como se observa, los posibles contextos institucionales donde se va a insertar esta propuesta son heterogéneos. Si se tiene en cuenta que se trata, además, de un Programa hemisférico, también son variados los contextos socioculturales, geográficos y productivos donde deberá insertarse esta propuesta. Por lo tanto, se parte de suponer que el contenido de este manual deberá adaptarse a las condiciones y características del contexto local.

En el manual 2, cuando se desarrollen las características y roles del equipo facilitador y el análisis de su implicación con el grupo asociativo, volveremos sobre este aspecto del contexto institucional propio del facilitador o del equipo. Mientras tanto, podemos adelantar algunas funciones del facilitador, que son amplias y diversas, e incluyen:

- ▶ Motivar y apoyar a los productores para que puedan aprender y emprender juntos.
- ▶ Habilitar procesos de intercambio e interacción entre los integrantes del grupo, generar espacios de reflexión y debate para la acción.

- ▶ Compartir conocimientos, pero también rescatar y valorar los conocimientos que los mismos participantes o el colectivo tienen.

- ▶ Promover la autonomía del grupo, o sea, ayudarles a aprender, de tal manera que puedan aplicar los nuevos conocimientos y capacidades de manera autónoma.

- ▶ Ayudar a identificar problemas en conjunto, proponer ideas y explicaciones sobre las causas de los problemas y acompañar la búsqueda de alternativas de solución.

- ▶ Escuchar, mediar, facilitar la negociación y el consenso, democratizar la información, acompañar y contener.

- ▶ Promover y facilitar el diseño de planes y estrategias para la comercialización y negociación en la organización.

- ▶ Proponer instancias de monitoreo, evaluación y seguimiento de los procesos.

- ▶ Tener una estrategia y la actitud de retirarse progresivamente.

## 4. Metodología de enseñanza-aprendizaje

De acuerdo a la temática que cada manual aborda, la metodología de enseñanza-aprendizaje es algo diferente, ya que son diferentes los contenidos.

Los manuales que abordan la gestión agroempresarial permiten una organización sistemática y secuencial –diagnóstico, diseño de estrategias, diseño de un plan operativo, implementación, evaluación– con una progresión didáctica similar en todos ellos y orientados a desarrollar actividades con una estructura y orden previamente planificados y, de algún modo, universales. Esta perspectiva se aplica a la concepción del proceso de capacitación para el fortalecimiento de la gestión agroempresarial en los manuales 3 a 5, y tiene en cuenta las siguientes premisas:



- ▶ Sin motivación no hay atención, y sin atención no hay aprendizaje.
- ▶ El desarrollo de capacidades agroempresariales parte de la realidad local y la experiencia de los productores.
- ▶ El conocimiento es un logro individual de construcción colectiva, de ahí la importancia del trabajo en equipo y el aprendizaje entre pares.
- ▶ El facilitador es un experto motivador, comunicador y promotor del aprender a aprender, centrado en el grupo más que en los temas y en sí mismo.
- ▶ Las capacidades se proponen resolver problemas reales, integrando conceptos, actitudes y métodos en procura del desarrollo personal y el bien común.

Para contribuir al trabajo de los facilitadores desde esta perspectiva, los diferentes elementos que caracterizan las unidades didácticas en estos manuales proponen un ciclo de aprendizaje de cinco momentos: motivación, investigación previa, construcción de nuevo conocimiento, ejercitación o aplicación y evaluación.

## 1. Motivación

Para comenzar, es conveniente llamar la atención con hechos cotidianos ajenos “en apariencia” a los asuntos de la unidad, pero que finalmente provoquen el deseo de aprenderlos. Son útiles para esto notas anecdóticas que pueden provenir de diarios, comerciales, películas famosas, fotografías, literatura, historia y video, entre otros.



Introducir el problema (no el tema) a nivel general y, si fuera pertinente, plantear el modo en que este problema se presenta en diferentes regiones o países de las Américas. Si las capacidades a desarrollar con la unidad, responden a problemas reales identificados, debería resultar fácil plantearlos. La pregunta que usted debería poder responderse es: ¿qué problema u oportunidad que se presenta hoy en el grupo u organización con la que está trabajando justifica el aprendizaje propuesto por el manual?

A continuación, se presenta una introducción al tema que se va a abordar y se explica su importancia. Luego, debe plantear los objetivos de aprendizaje en la sesión, alcances de la unidad y lo que se espera que aprendan o sepan hacer los participantes, es decir, las competencias que se van a desarrollar. También, pueden mencionarse las diferentes actividades de aprendizaje que se realizarán.

Volver a llamar la atención tantas veces como sea necesario con una estrategia similar a la primera (no se debe exponer a las personas a más de 10 minutos de información, sin volver a capturar la atención).

Para esto se propone, en varias unidades, recurrir a una presentación Power Point corta con un esquema sencillo que presente los principales temas a abordar y los objetivos a lograr. Se sugiere que en esas presentaciones Power Point se utilicen frases, no palabras clave, y que al inicio de una sesión y/o regreso de un receso se realice un recordatorio de los conceptos clave abordados.

## 2. Investigación y conocimientos previos

Antes de desarrollar los contenidos nuevos, se recomienda identificar los conocimientos previos que tienen los participantes en el tema, sobre todo aquellos adquiridos por sus experiencias personales y profesionales como agricultores, representantes de organizaciones de productores, líderes de las comunidades, empresarios rurales, así como su participación en proyectos, iniciativas, emprendimientos, etc. Estos conocimientos forman la base sobre la cual se desarrollarán otros nuevos, y que permitirán generar y ampliar capacidades.

Si los participantes no tienen dichas experiencias o conocimientos previos, es posible invitarlos a investigar sobre la situación-problema que aborda la unidad para tener

información sobre cómo opera en el territorio local y en los productores con los que está trabajando, antes de introducir el tema con casos ajenos a su realidad.

Se pueden plantear preguntas guía, de modo que se identifiquen problemas y se distingan causas de efectos. Y también para que el propio participante identifique sus necesidades de aprendizaje para atender dichos problemas.

### 3. Construcción de nuevo conocimiento

Una gran parte de una sesión de capacitación se dedica al desarrollo de los contenidos nuevos. Pero es conveniente tener en cuenta que los contenidos de los manuales son una orientación y una referencia, no una receta que se debe seguir al pie de la letra. Es posible complementarlos con otros materiales como guías, diagnósticos, estudios de caso, artículos de prensa, videos, y mucho más. Es deseable que el facilitador presente los contenidos a través de una lectura resumida, una exposición breve de un experto invitado, un trabajo de grupo a partir de diferentes materiales, o combinaciones de estas u otras estrategias. En las actividades que se han incluido en esta serie de manuales, puede encontrar ejemplos y referencias de una variedad de estrategias que se pueden realizar: actividades participativas, dramatizaciones, simulaciones, juegos de distinto tipo y otras varias.

Es importante adecuar los contenidos a la situación y contexto específico del grupo de participantes, es decir, relacionar los contenidos con el país, la región o el territorio y con los tipos de productos y cadenas en los que están involucrados los participantes (por ejemplo, productos primarios o productos transformados, etc.).

### 4. Aplicación y afianzamiento

Hay que tener mucho cuidado y plantear únicamente actividades que contribuyan a las capacidades que nos hemos propuesto desarrollar. Es decir, no distraernos del propósito por más interesantes que parezcan asuntos emergentes.

El afianzamiento de los nuevos conocimientos se puede hacer al final de cada unidad de aprendizaje, o también cada vez que se termine de desarrollar uno de los subtemas. Algunas estrategias que se pueden usar son: resumir la información compartida y/o repetir y resaltar aspectos claves del contenido desarrollado (tanto sea por parte del facilitador o de los participantes), brindar el espacio para que los participantes puedan hacer preguntas, aclarar dudas, o iniciar una ronda de discusión sobre los contenidos.

### 5. Evaluación

La evaluación, para saber qué grado de apropiación de los conceptos se ha producido por los participantes, se realiza adaptando los ejercicios de aplicación ubicados al final de cada unidad. Es importante que los participantes tengan la posibilidad de aplicar

los nuevos conocimientos y que sean retroalimentados por el facilitador. De este modo, usted deberá destacar los aspectos positivos del trabajo y brindar orientación para corregir los aspectos negativos. Posibles formas para la evaluación y puesta en práctica de los conocimientos son: exámenes tipo selección múltiple (poco recomendado), preguntas que requieren vincular los contenidos desarrollados a la realidad de los participantes, análisis de casos, desarrollo de un estudio de caso, aplicación directa de los nuevos conocimientos a las organizaciones con las que están vinculados los participantes.

Los exámenes de selección múltiple y las preguntas para vincular los contenidos a la realidad, permiten, sobre todo, evaluar la comprensión de los contenidos desarrollados, mientras que el análisis de casos (reales o ficticios), y la aplicación directa de los nuevos conocimientos al trabajo cotidiano de los productores tienen mayor impacto y permiten obtener resultados tangibles. Además, este tipo de actividades son las más adecuadas para el trabajo en grupo.

Los ejercicios de aplicación que se han incluido en este manual, al final de cada unidad, pueden ser utilizados en la implementación de acciones de capacitación, pueden adecuarse o pueden servir de orientación para la elaboración de ejercicios propios.

#### Tome nota...



El proceso de capacitación, más allá de transferir conocimientos, debe realizarse con un enfoque participativo, de intercambio de experiencias, diálogo y aprendizaje integral, tanto para el individuo como para el grupo.

Como se ha mencionado, esta estructura de cinco fases se ha utilizado en los manuales 3, 4 y 5. El **manual 6** tiene una estructura diferente. No se centra en una secuencia de aprendizaje, sino que aborda un método para elaborar un plan de negocios y muestra ejemplos de cómo es posible redactar cada una de sus partes. Equivale a una herramienta concreta más que asemejarse a un programa de formación. La actividad de aprendizaje consiste en aplicar el formato propuesto a la situación de la propia organización, en un paso a paso.

Por último, los **manuales 7, 8 y 9** abordan el fortalecimiento de la gestión asociativa. Las características del tema obligan a desarrollar distintos temas sin que exista necesariamente un orden predeterminado debido a que las problemáticas vinculadas, los conflictos internos, los posibles niveles de participación y la necesidad de modificar los dispositivos institucionales son muy variables de organización en organización. Estos manuales proponen una serie de actividades alternativas, cada facilitador identificará cuáles son apropiadas para cada organización.

Por las diferencias entre las temáticas, el manual 2 (sobre el rol del equipo facilitador) y los manuales 7, 8 y 9 (sobre fortalecimiento de la gestión asociativa) diferencian las actividades en dos anexos diferentes: el primero incluye aquellas destinadas a fortalecer competencias del propio equipo facilitador; el segundo, en cambio, propone actividades para aplicar en el trabajo con las organizaciones. Los otros manuales sólo incluyen un único anexo, con actividades para aplicar con las organizaciones, si bien incluyen dentro del texto algunas preguntas para que el equipo de facilitadores profundice o reflexione sobre los temas que se proponen.

## Recomendaciones generales para la facilitación

Antes de comenzar un proceso de formación o capacitación, se recomienda responder algunas preguntas iniciales, cuyas respuestas servirán de ayuda para planificar y organizar los eventos. Para obtener esta información será necesario entrevistarse con dirigentes de las organizaciones o productores clave para conocer las necesidades de capacitación del grupo que se acompañará. Veamos algunas de ellas:

- ▶ ¿Quiénes son los beneficiarios del proceso de fortalecimiento de capacidades?
- ▶ ¿Con cuántos participantes se va a trabajar?
- ▶ ¿Cuál es su contexto? En particular, considerar aspectos del territorio y de la(s) cadena(s) agrícola(s) en las que se involucran.
- ▶ ¿Cuánto tiempo estarán disponibles para capacitarse en la temática? Aquí, es importante decidir si se hace un curso de x días seguidos, de un día a la semana durante x semanas, de un día al mes, etc.
- ▶ ¿Cuáles son las temáticas específicas que deben abordarse? Se puede optar por el manual completo, o seleccionar partes de él, según necesidad y conocimientos previos que pueda haber.
- ▶ ¿Qué información está disponible en las organizaciones y empresas que pueden servir de insumo? Nos referimos a planes estratégicos, FODA, plan de negocio, etc.
- ▶ ¿Cuáles son los costos que involucra el proceso de capacitación y quién los va a asumir? (materiales, refrigerio, gastos de viaje del facilitador u otras personas, alquiler del salón, etc.).
- ▶ ¿Cuáles son las cuestiones de logística a resolver? Trabajar estos temas junto con los dirigentes de las organizaciones y/o con los mismos productores para analizar qué disponibilidad hay de los recursos que se necesitan ocupar, como proyector, computadora portátil, papelería, programas de trabajo, presentaciones Power Point y copias de contenidos y actividades que se desarrollarán).

Luego de identificar a los beneficiarios, el tiempo disponible para capacitarse y las temáticas que requieren fortalecer, se puede dividir el material de aprendizaje de acuerdo a necesidades específicas.

## 5. Cómo leer los manuales de esta serie

Para facilitar el aprendizaje, el manual incluye diferentes elementos didácticos, que ayudan a ordenar y estructurar los contenidos desarrollados, resaltar información clave y encontrar materiales complementarios, entre otros:

### Introducción a la unidad de aprendizaje

Cada unidad de aprendizaje empieza con una parte de introducción, en la que se presentan los temas que se abordan en el desarrollo de la unidad y su importancia para las organizaciones de productores. Asimismo, se resalta el objetivo de aprendizaje de la unidad en un recuadro, como ejemplo, incluimos uno de los objetivos de este manual, que figura en la página 1:

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Conocer los criterios pedagógicos que guían el Programa y, en particular, los recursos didácticos que se utilizan en los manuales que integran esta serie, para mejorar su comprensión y facilitar su lectura.

### Preguntas detonadoras

Las preguntas detonadoras pueden aparecer al final de la introducción a la unidad de aprendizaje, en cuyo caso tienen la finalidad de provocar una primera reflexión sobre la temática que se va a tratar en la unidad, al despertar el interés y permitir que se retomen los conocimientos y experiencias previas del participante como base para el aprendizaje de los nuevos contenidos. En otros casos se presentan al finalizar una unidad, como un modo de relacionar lo visto con la propia experiencia o para vincularlo con la situación de la organización con la que se está desarrollando el proceso de fortalecimiento. Incluimos, como ejemplo del modo en que aparecen estas preguntas, uno de los recuadros que aparece en el manual 3:



En el contexto de su experiencia ¿cuáles variables de los entornos sectorial específico, territorial y genérico podrían incidir con mayor impacto, positivo o negativo, en el desempeño de su agroempresa o la de los productores de su territorio?, ¿considera usted que es necesario analizar los tres entornos mencionados?, ¿por qué?

## Figuras, recuadros y fotografías

En función de los contenidos desarrollados y presentados, se incluyen recuadros (tablas) y figuras (gráficos, esquemas, diagramas, imágenes, esquematizaciones) para ilustrar la temática y proveer información adicional, donde corresponda. A continuación ponemos tres ejemplos de figura, recuadro y fotografía:

Figura 1.  
Fuentes de eficiencia en costos.



Recuadro 1.  
Tipología de capacidades.

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN
Tecnológicas	Capacidades para adquirir, diseñar, producir, fabricar, distribuir y vender productos y servicios.
Organizativas	Aptitudes para gestionar recursos y capacidades y para adecuarse a las condiciones del entorno.
Humanas	Habilidades para integrar en equipos técnicos a los recursos humanos y sus diferentes habilidades individuales.

Foto 1.  
Reunión del clúster de quinua, en la provincia de Jujuy, Argentina.



Foto: gentileza Fundación Nueva Gestión, Jujuy, Argentina.



## Viñetas ilustradas, descriptivas o humorísticas

Dentro de los manuales también encontrará dibujos y viñetas que refuerzan los contenidos, ya que muestran situaciones posibles pero difíciles de documentar a través de fotos o diálogos ilustrativos. Acompañamos un ejemplo a la izquierda.

## Recuadros con frases destacadas

Los recuadros con textos encabezados con la frase "Tome nota..." sirven como "llamada de atención", resaltando información clave y definiciones de lo que se desarrolla en los contenidos del manual. Por ejemplo:

### Tome nota...

Las capacidades gerenciales son habilidades técnicas, humanas y conceptuales; de estas, los dos últimas cobran mayor relevancia en un sistema de gestión agroempresarial.

## Referencias a materiales y herramientas complementarias

Para complementar, profundizar y/o ampliar la información presentada en este manual, se incluyen referencias a materiales y herramientas adicionales, relacionadas con el tema específico de cada unidad de aprendizaje. Los materiales complementarios pueden ser: sistematizaciones de experiencias y casos de estudios, manuales, guías, formatos para aplicaciones prácticas, videos, etc. Estas referencias se indican con recuadros con textos encabezados con la frase “Para aprender más”, como el del ejemplo lateral.

### Para aprender más

Abc+

Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero.

Rodríguez (2006). IICA.

## Casos de estudio y/o artículos de prensa

El manual procura proveer amplia información sobre cada tema, para que esta pueda ser puesta en práctica por el facilitador y los participantes del curso. Para facilitar el vínculo entre la teoría y la práctica, se presentan casos de estudio sistematizados por el IICA, u otras instituciones, así como artículos de prensa relacionados con el tema. Estos se incluyen como cuadros, siguiendo el modo gráfico que acompañamos a continuación.

### ESTUDIO DE CASO

#### Utilidad del análisis de la cadena: El caso de los productores de marañón de Nampula.

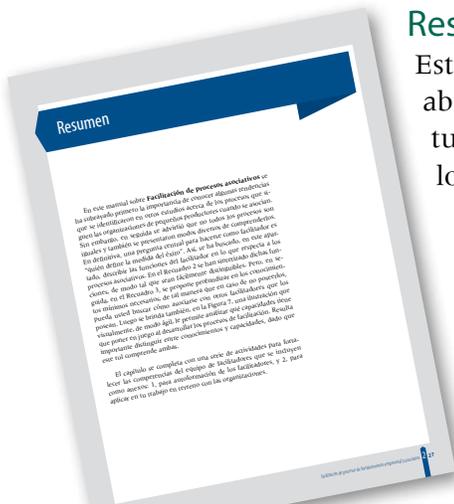
Con el soporte de la organización Servicio Neerlandés de Cooperación al Desarrollo (SNV, por sus siglas en neerlandés), productores de marañón de la provincia de Nampula, en Mozambique, analizaron su cadena respectiva. Como resultado de este proceso, tomaron decisiones estratégicas consistentes en un aumento en la producción y una mejora del producto. Asimismo, se montó una unidad de transformación y la producción se orientó, en parte, hacia el comercio ético.

Uno de los principales puntos débiles identificados fue el carácter informal de las organizacio-

nes de productores. Gracias a las negociaciones con las autoridades locales, estas asociaciones obtuvieron su legalización, necesaria para recibir la etiqueta FLO (Fairtrade Labelling Organization) y conseguir financiación.

Para las autoridades locales conceder la legalización era un procedimiento novedoso, no sabían siquiera que tenían facultad para hacerlo. Este progreso tiene, naturalmente, consecuencias para otros subsectores y para el desarrollo económico local de esta provincia en general.

Fuente: Adaptado de EuropeAid (2011).



## Resumen

Esta sección, en página separada, destaca los aspectos más importantes abordados en la unidad, a fin de que el lector del manual pueda recapitular lo aprendido y confirmar (o no) si ha podido captar lo esencial de los contenidos presentados.

## Ejercicios de aplicación

Como se ha mencionado, en los manuales 3 a 5, en el anexo, se hace una propuesta sobre cómo abordar los contenidos en la capacitación como secuencia didáctica progresiva, que puede organizarse en una o varias jornadas. En estos manuales las actividades están organizadas por unidad didáctica y, por lo tanto, no se indican dentro del manual, sino al final de cada unidad.

En los manuales 2, 7 y 8 las actividades que se proponen podrán aplicarse en función de las situaciones y necesidades de formación o de intervención de cada grupo, ya que los objetivos no son, necesariamente, aprender un concepto o adquirir una habilidad, sino resolver un conflicto o entender las motivaciones, objetivos, deseos de los participantes, por ejemplo. En estos manuales, a medida que se desarrollan los contenidos se van indicando actividades que pueden aplicarse para cada uno de ellos y que se encuentran al finalizar el manual.

Los ejercicios de aplicación pueden tener distintas finalidades:

- ▶ evaluar (o también autoevaluar) la comprensión de los contenidos desarrollados en la unidad e interiorizar lo aprendido;
- ▶ diagnosticar la situación de la agroempresa (por ejemplo, es el caso del manual 3, centrado en el análisis interno y externo; o en el caso de las actividades de diagnóstico sobre la evolución del grado de participación; o los servicios que brinda la organización, en el manual 8);
- ▶ establecer un vínculo entre la teoría y la práctica y ayudar a tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas concretas a la organización;
- ▶ desarrollar habilidades y competencias, tanto del equipo facilitador como de los integrantes o de quienes asuman roles directivos o gerenciales en las organizaciones, y
- ▶ aplicar lo aprendido a la realidad de organizaciones de pequeña y mediana escala.



En el contexto de su experiencia ¿Cuál mecanismo de diferenciación podría aplicar para los productores que usted acompaña? ¿Cuál fuente de eficiencia de costos sería más factible?

Como se puede ver, hay distintos tipos de ejercicios en cada unidad:

- ▶ Las preguntas para comprobar la comprensión de contenidos y contextos, que requieren que el participante responda en sus propias palabras de forma sintética, están señaladas con la plaqueta que se muestra a la izquierda.

► Luego, aquellos destinados a desarrollar capacidades del equipo facilitador están intercalados en el texto del manual, donde sólo se incluye el objetivo al que apunta el ejercicio, de la siguiente manera:

**A1**

Actividad 1

### **Análisis de experiencias propias de riesgo y gestión horizontal**

**Objetivo:** Generar autoconciencia sobre las propias experiencias relacionadas con situaciones de riesgo y situaciones de toma de decisiones en ámbitos de gestión horizontal.



Como allí se indica, el desarrollo de la actividad completa podrá leerse al finalizar el manual, en los anexos.

► Por último, los que se proponen presentar nuevos conceptos o desarrollar un ejercicio de aplicación junto con la organización de productores o empresa rural están señalados en gris en el texto del manual y, como los anteriores, también incluyen allí sólo el objetivo y son desarrollados por completo al finalizar el manual en los anexos. Presentamos un ejemplo a continuación:

**A1**

Actividad 1

### **Primer diagnóstico de deseos y expectativas**

**Objetivo:** establecer más explícitamente las expectativas y las posibilidades de conformarse como equipo. La técnica se basa en desarrollar una conversación a partir de una serie de preguntas para trabajar grupalmente junto a los productores.



# Resumen

► En esta introducción se ha presentado el encuadre general en que se enmarca la serie de manuales que integran el Programa Hemisférico de Capacitación sobre Gestión Asociativa y Agroempresarial del IICA.

► Luego caracterizamos los marcos institucionales posibles y heterogéneos desde donde actúan equipos facilitadores de procesos de fortalecimiento de la gestión agroempresarial y asociativa de organizaciones y empresas de productores rurales pequeños y medianos. Asimismo, adelantamos algunas funciones del facilitador que serán tratadas con mayor amplitud en el manual 2.

► En tercer lugar, definimos un marco metodológico de enseñanza-aprendizaje que guía la estructura de los manuales 3 a 5, orientados a fortalecer capacidades de gestión empresarial y lo diferenciamos del utilizado para los manuales 7 y 8 –pensados para el fortalecimiento de la gestión asociativa–, que tiene otra lógica de intervención.

► Asimismo se han descrito las principales características de estos manuales, de modo que los lectores pueda reconocer los tipos de texto, recursos gráficos e íconos que los guiarán en la lectura.

# Referencias bibliográficas

- Burin, D. 2016. Manual de facilitadores de procesos de innovación comercial (en línea). Buenos Aires, Argentina, IICA & INTA. 416 p. Disponible en <http://comercializacionaf.org/publicaciones-propias/manual-de-facilitadores-de-procesos-de-innovacion-comercial/>.
- Del Cueto, AM. 2013. Grupos, instituciones y comunidades. Coordinación e intervención. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 192 p.
- Freire, P. 2004. Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa (en línea). San Paulo, Brasil, Paz y Tierra. 66 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.bibliotecavirtual.com.ar/libros/filosofia/pedagogia%20de%20la%20autonomia%20freire.pdf>.
- Gutiérrez, R; Gotrett, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). 103 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.
- Heras Monner Sans, AI. 2011. Dispositivos de aprendizaje en autogestión: sus relaciones con el proyecto de autonomía. *Intersecciones en Comunicación*, 5:31-64.
- Heras Monner Sans, AI; De La Riestra, MR; Burin, D. 2010. Participación y metodologías: Análisis de dispositivos específicos en el marco de las políticas recientes en Argentina. *Psicoperspectivas*, 9 (1):59-92.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Argentina)/INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2016. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina, IICA. 102 p.
- Pain, A. 1993. Cómo evaluar las acciones de capacitación. Guía práctica para la reflexión y la acción. Buenos Aires, Gránica. 171 p.
- Saville Troike, M. 2005. Etnografía de la comunicación. Buenos Aires, Argentina, Prometeo y Ed. UNTREF. 294 p.
- Tiriba, L. 2007. Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular? *In* Coraggio, JL (org.). La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas. Buenos Aires, Argentina, UNGS/Editorial Altamira. p. 195-224.
- Richaudeau, F. 1981. Concepción y producción de manuales escolares: guía práctica. París, Francia, Unesco; Bogotá, CERLALC.

## Referencias bibliográficas

Vargas Vargas, L y Bustillos de Núñez, G. 1987.  
Técnicas participativas para la educación popular. Santiago, Chile, CIDE. 279 p.



INTRODUCCIÓN

# EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN AGROEMPRESARIAL Y ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: [iicahq@iica.int](mailto:iicahq@iica.int)

Sitio web: [www.iica.int](http://www.iica.int)