



## **PROYECTOS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES TECNICAS EN SECTORES RELEVANTES**

### **Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola de la Región de Valparaíso mediante el Fortalecimiento de su gestión empresarial**

Código del proyecto	08DCT-1835
Título del Proyecto	Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola de la Región de Valparaíso mediante el Fortalecimiento de su gestión empresarial
Postulante	Corporación de desarrollo social del sector rural CODESSER
Tipo de Informe	Avance N°1- TECNICO
Fecha	10 de Julio de 2009

## A) ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL INFORME

B) RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL DE AVANCE .....	4
1. Antecedentes de la persona jurídica postulante adjudicado. ....	4
2. Síntesis del proyecto.....	4
3. Etapa actual en que se encuentra el proyecto.....	5
4. Principales resultados obtenidos a la fecha. ....	5
C) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....	7
1. Identificación y descripción de las actividades desarrolladas. ....	7
1.1. <i>Etapa 1: Vigilancia Tecnológica</i> .....	7
1.2. <i>Etapa 2: Diseño del Programa</i> .....	7
1.3. <i>Etapa 3: Evaluación de prefactibilidad de costos e inversiones</i> .....	9
1.4. <i>Etapa 4: Verificación del Programa</i> .....	9
2. Resumen de actividades desarrolladas.....	9
D) RESULTADOS COMPONENTE DE MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACION .....	11
1. Descripción de los resultados intermedios que se han cumplido en el período que se informa. .....	11
1.1. <i>Etapa 1: Vigilancia Tecnológica</i> .....	11
1.2. <i>Etapa 2: Diseño del Programa</i> .....	12
1.3. <i>Etapa 3: Evaluación de prefactibilidad de costos e inversiones</i> .....	37
1.4. <i>Etapa 4: Verificación del Programa</i> .....	41
2. Descripción detallada de los resultados del proceso de transferencia de metodologías de capacitación a los instructores. (en el caso que corresponda) .....	48
3. Resumen de los problemas presentados en la ejecución del Proyecto. ....	48
4. Presentación del programa de capacitación diseñado.....	50
4.1. <i>Antecedentes</i> .....	50
4.2. <i>Motivación</i> .....	51

<i>4.3. Impacto esperado en los participantes.....</i>	52
<i>4.4. Temáticas Generales .....</i>	52
<i>4.5. Perfil de los participantes (alumnos).....</i>	52
<i>4.6. Metodología docente y evaluación .....</i>	53
<i>4.7. Presentación de las Unidades de Aprendizaje .....</i>	56
ANEXOS .....	62
Anexo 1. Encuesta: Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de los productores agrícolas de la V Región.....	63
Anexo 2. Encuesta de validación del Programa.....	66
Anexo 3. Currículo del programa de instalación de metodología y capacidades.....	69

## **B) RESUMEN DE CONTENIDOS DEL INFORME Y CONTEXTO GENERAL DE AVANCE**

### **1. Antecedentes de la persona jurídica postulante adjudicado.**

Codesser, fue creada en 1976 por la Sociedad Nacional de Agricultura con el propósito de coadyuvar al desenvolvimiento integral del sector productivo y de servicios. Para ello ha definido como centrales, dos áreas de acción:

- La formación y calificación del recurso humano, activo insustituible en el progreso de la sociedad.
- El mejoramiento en la competitividad del sector empresarial productivo y de servicios.

Consientes que el desarrollo del sector productivo y de servicios requiere de esfuerzos integrados, Codesser incorpora una estrategia de colaboración y complementariedad entre el sector público y privado. Específicamente, el aporte de Codesser se hace explícito en la gestión de establecimientos educacionales, el desarrollo de programas de capacitación y la operación de proyectos de fomento productivo y de innovación tecnológica, en conjunto con CORFO, PROCHILE, MINEDUC, MINAGRI, SENCE y otros servicios públicos.

Codesser cuenta con 20 unidades educativas y 22 oficinas de fomento, entre la II y XII Región.

#### *OTEC Codesser Capacitación*

Codesser Capacitación Ltda. es la continuación del área de capacitación de Codesser, Corporación de Desarrollo Rural del Sector Rural, la cual ha realizado actividades de capacitación, entre otras actividades, desde 1976 y por exigencias de la Ley tuvo que adecuarse formando el nuevo OTEC, Codesser Capacitación Ltda. De este modo, el OTEC se encuentra en el registro oficial de Organismos Técnicos de Capacitación al tener giro único, capacitación, y al estar certificada bajo las normas de calidad “NCh 2728:2003” e “ISO 9001:2000”. Codesser Capacitación Limitada es un OTEC, Organismo Técnico de Capacitación, el cual tiene como objetivo ofrecer “servicios de capacitación” tanto en cursos contratados por empresas como en cursos.

### **2. Síntesis del proyecto.**

Los antecedentes entregados por el PTI “Fortalecimiento cluster frutícola”, sumado a la experiencia de más de 10 años de Codesser, en la V región, con el sector público – privado de la industria de alimentos en el sector frutícola, con diversos instrumentos de innovación y fomento, además de la formación de sus escuelas agrícolas, ha diagnosticado que existe una brecha de competitividad en la gestión de las empresas del sector, que se ve reflejado en las diferencias de productividad y rentabilidad con los países competidores. El proyecto por tanto, busca fortalecer este sector y aumentar la competitividad de las empresas pyme de esta industria, instalando capacidades en las mismas, en el ámbito de la gestión empresarial. Para ello se realiza un diseño de un modelo de capacitación, con las últimas y más modernas tendencias internacionales, incorporando fuerte énfasis en la instalación de capacidades al interior de las empresas con actividades de seguimiento y coaching del empresario. La implementación e instalación de

capacidades, se realizará mediante un plan piloto, y posterior ejecución permanente en el sector, por medio del modelo de sustentabilidad elegido.

Objetivo general:

Constituir un aporte al mejoramiento de las condiciones competitivas de las empresas PYMES de la industria frutícola de la V región, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial.

Objetivo específico del proyecto:

Realizar una transferencia de conocimientos y prácticas de gestión de empresas, a los gestores de las pequeñas y medianas empresas frutícolas de la Región de Valparaíso, que les permita obtener mejoras en su productividad y resultados.

### **3. Etapa actual en que se encuentra el proyecto.**

El Proyecto actualmente se encuentra en Etapa 5 de Revisión del Diseño, estando finalizadas las de vigilancia tecnológica, diseño del programa, evaluación de prefactibilidad de costos e inversión y verificación del programa.

A pesar que el inicio de las actividades tiene fecha de 12 de diciembre de 2008, la ejecución real del Proyecto no inició hasta el 15 de enero de 2009, producto de los ajustes presupuestarios y solución de temas administrativos con Innova Chile, los cuales no estaban considerados en la planificación original. Conjuntamente, la actividad de verificación del Programa sufrió un retraso motivo de la falta de disponibilidad de los participantes, no siendo posible reunirlos hasta mediados del mes de junio.

A pesar de lo anterior, el Proyecto ha ido desarrollándose según los plazos estimados para cada etapa y sus actividades, incluso acortando algunas de ellas.

### **4. Principales resultados obtenidos a la fecha.**

Los objetivos que se han cumplido a la fecha se enmarcan en la ejecución de las etapas de de vigilancia tecnológica, diseño del programa, evaluación de prefactibilidad de costos e inversión y verificación del programa, etapas 1, 2, 3 y 4 de proyecto, necesarias para obtener un diseño de un programa integral de educación empresarial que permita instalar las capacidades de gestión y competencias en las empresas PYMES de la industria de alimentos.

Específicamente los objetivos que se han alcanzado son:

Etapa 1: Vigilancia Tecnológica

- Levantar información que permita determinar la situación actual de los diferentes programas internacionales dirigidos a este tipo de industria.

- Conocer las experiencias desarrolladas en otros países y ver la factibilidad de implementarlos en las condiciones nacionales.

#### Etapa 2: Diseño del Programa

- Definir los contenidos que permitirán dar solución a las brechas encontradas y su indicador de cumplimiento es el currículo.
- Determinar el logro que se persigue con cada uno de los temas a implementar y su indicador de cumplimiento será un documento con los objetivos curriculares.
- Darle la flexibilidad necesaria al programa para que los empresarios y/o administradores logren instalar las capacidades de competencias adecuadas a sus empresas y el indicador de cumplimiento será los módulos a implementar.
- Diseñar actividades colectivas e individuales adaptadas a la realidad particular de cada empresa.
- Diseñar actividades presenciales y remotas.
- Planificar actividades prácticas que deberían contar con una estrategia de acompañamiento profesional para su ejecución.
- Planificar actividades teóricas las cuales debieran contar con un seguimiento a través de algún canal de comunicación por definir.
- Diseñar la plataforma tecnológica requerida para transferir el conocimiento.

#### Etapa 3: Evaluación de prefactibilidad de costos e inversión

- Cuantificar a nivel de prefactibilidad los costos necesarios para la implementación del programa.

#### Etapa 4: Verificación del Programa

- Difundir y levantar posibles mejoras para el programa.
- Validar el programa diseñado mediante el testeado con los potenciales clientes.
- Definir en el mercado las características diferenciadoras del programa.
- Obtener antecedentes adicionales que permitan realizar ajustes, si fuese necesario.

## C) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS

### 1. Identificación y descripción de las actividades desarrolladas.

Para enfrentar el diseño de un programa de transferencia de conocimientos y prácticas de gestión empresarial, se utilizó una metodología que consiste básicamente en dividir el trabajo en etapas que contienen una relación lógica de causalidad y requisito, que van desde etapas de carácter general e introductorio hasta llegar a etapas con resultados más específicos.



#### 1.1. Etapa 1: Vigilancia Tecnológica

En primer lugar se abordó la temática realizando una revisión de múltiples fuentes de información sobre el estado del arte, en experiencias similares de transferencias de conocimientos y prácticas y sus respectivas metodologías y resultados.

#### 1.2. Etapa 2: Diseño del Programa

Una vez actualizada la base conceptual se entró directamente en una fase de diseño del currículo del programa propiamente tal, en la cual se determinaron los contenidos abordar y metodologías de enseñanza a implementar en el programa.

Utilizando herramientas de planificación estratégica y participativa, el equipo de trabajo de Proyectia analizó la problemática central del proyecto: débil gestión empresarial de las PYMES de la industria frutícola de la V región, identificando los principales problemas que enfrentan los productores.

Luego, se procedió a agrupar las temáticas por tema en común, buscando con esto ir estructurando los módulos (unidades de aprendizaje) de los cursos en base a los objetivos identificados para cada uno.

Se discutió y analizó la relevancia de cada uno de los temas y de los módulos (unidades de aprendizaje), en base a la experiencia individual y en conjunto del equipo de Proyectia y a las justificaciones como aporte a la solución del problema.

Conjuntamente para complementar las temáticas relevantes, se tomó en cuenta los resultados de la “encuesta programa territorial integrado fortalecimiento del cluster frutícola”, del curso de administración predial realizado por la PUC entre octubre y noviembre de 2008.

Para la elaboración del formato de los módulos (unidades de aprendizaje) del programa de extensión, se recurrió a diferentes modelos y manuales existentes, rescatando los aspectos más adecuados y significativos. Entre los documentos que se encuentran:

- Guía de clases al aire libre para el docente del proyecto GEF Marino PNUD,
- Diseño curricular del curso de capacitación en gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales de FAO,
- Formato base para definición de programas basados en competencias del Área de Educación de CODESSER,
- Manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoques de competencias laborales del Ministerio de Educación.

La relevancia de cada uno de los módulos (unidades de aprendizaje) y de los temas fue analizada en conjunto con el Gerente del Cluster Frutícola de la V Región, donde luego se integraron los comentarios al trabajo desarrollado.

La estructura de los módulos (unidades de aprendizaje) y las temáticas a bordar fueron revisadas por el Departamento de Industrias de la Universidad Técnica Federico Santa María, donde al igual que en el caso anterior fueron integrados los comentarios al respecto.

Para diseñar adecuadamente un programa inmerso en los tiempos modernos de alta conectividad y conocimiento globalizado, se realizó un levantamiento de información referente a la disponibilidad y acceso a tecnologías de conectividad, determinando si en las empresas que pueden ser sujetas de este programa existe actualmente una plataforma tecnológica, antecedente fundamental para desarrollar la metodología y determinar la factibilidad de ejecutar actividades a distancia o a través de multimedios.

Para esto se diseñó una encuesta básica que permitiera levantar la información necesaria para determinar la existencia de conectividad y conocimiento de los potenciales beneficiarios para trabajar en medios virtuales (anexo 1), permitiendo detectar las posibles brechas existentes. Los responsables de desarrollar este documento fueron los profesionales de Proyectia, contando con la asistencia de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Se realizó la toma de una pequeña muestra, abarcando variados tamaños de empresas agrícolas en diversos sectores de la V Región. El responsable de ejecutar esta actividad fue el equipo de consultoría de Proyectia.

El desarrollo de la metodología de transferencia de conocimientos y práctica, al igual que la selección y diseño del canal de transferencia del conocimiento estuvo a cargo de los profesionales de la Universidad Técnica Federico Santa María, con la asistencia de Proyectia.

### **1.3. Etapa 3: Evaluación de prefactibilidad de costos e inversiones**

Conocido el diseño del Programa se procedió a cuantificar, a nivel de prefactibilidad, los costos necesarios para la implementación del programa. Para lograr esto se cuantificaron las inversiones necesarias en infraestructura, equipamiento, mobiliario y plataforma tecnológica, entre otros, se proyectaron los costos asociados a los requerimientos organizacionales, determinaron los costos asociados a la comercialización y los costos operacionales.

### **1.4. Etapa 4: Verificación del Programa**

Una vez obtenido el diseño del programa y su metodología de instalación de capacidades, se procedió a desarrollar reuniones con diferentes actores para la verificación del programa, buscando dar a conocer el proyecto y buscar mejoras para este, validando el diseño mediante el testeo de los potenciales clientes.

Es así como los equipos de Codesser, el Cluster Frutícola de la V Región y Proyectia, se reunieron con funcionarios de Innova en las oficinas de Corfo Valparaíso, además con las Asociaciones de Agricultores de Los Andes y de Quillota en sus respectivas ciudades. Es dichas reuniones se presentó el Programa y se abrió la discusión para captar las apreciaciones de los grupos, presentando además un match entre las opciones actuales de mejoramiento de competencias profesionales y la nueva oferta a cubrir por el Programa. Complementariamente en el caso de las Asociaciones de Agricultores, se aplicó una encuesta de validación para obtener datos concretos (anexo 2), consultando sobre la estrategia del Programa, utilidad y priorización de los módulos (unidades de aprendizaje), plataforma de transferencia tecnológica, disposición a pagar e importancia de la participación de un Universidad como ente validador, entre otros.

## **2. Resumen de actividades desarrolladas.**

El 31 de mayo de 2009 el Proyecto ha ejecutado las etapas de vigilancia tecnológica, diseño del Programa, evaluación de prefactibilidad de costos e inversiones y la verificación del Programa.

Se debe hacer notar que a pesar de que el inicio de las actividades tiene fecha de 12 de diciembre de 2008, la ejecución real no inició hasta el 15 de enero de 2009. La razón principal de este desfase, es que en la planificación del Proyecto no se consideró un período necesario para realizar los ajustes a las actividades, producto de asignación de recursos menores a lo solicitado en el presupuesto original. Del mismo modo, los temas administrativos que debían realizarse con Innova Chile no estaban considerados en la planificación.

Siendo que la etapa de verificación del Programa, que estaba planificada para la primera quincena de abril de 2009, ya se encontraba con un retraso de un mes en su ejecución, producto de lo anterior, se produjo un retraso en el desarrollo de reuniones de ajuste con Innova Chile, otras instituciones y gremios, debido a que esta actividad no dependía de los tiempos del Proyecto si no que de la disponibilidad de los participantes. Finalmente estas actividades no fueron concretadas hasta junio de 2009.

A pesar de lo anterior, el Proyecto ha ido desarrollándose según los plazos estimados para cada etapa y sus actividades, incluso acortando algunas de ellas.

El avance de las actividades se observa en la siguiente carta Gantt.

	MES																		
	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
<b>Etapla 1: Vigilancia tecnológica</b>																			
Evaluar la compra información relevante para diseñar el programa	■	■																	
Levantar información mediante bibliografía, Internet, estudios, etc.	■	■																	
Evaluar traída de expertos internacionales																			
Evaluar realización de gira tecnológica																			
<b>Etapla 2: Diseño del programa</b>																			
Diseñar el currículo del programa	■	■	■	■	■	■													
Desarrollar los objetivos	■	■	■	■	■	■													
Modularización de los contenidos curriculares																			
Desarrollar la metodología de transferencia de conocimientos y prácticas																			
Seleccionar y diseñar el canal de transferencia del conocimiento																			
<b>Etapla 3: Evaluación de prefactibilidad de costos e inversiones</b>																			
Cuantificar las inversiones necesarias																			
Proyectar los costos asociados a los requerimientos organizacionales																			
Determinar los costos asociados a la comercialización																			
Determinar los costos operacionales																			
<b>Etapla 4: Verificación del Programa</b>																			
Desarrollar reuniones de ajuste con Innova Chile y otras instituciones																			
Presentar el plan a los gremios y líderes representativos de la industria																			
Match (opciones actuales y la nueva oferta a cubrir por el programa)																			
Ejecutar otro tipo de herramientas de verificación																			
<b>Etapla 5: Revisión del diseño</b>																			
Análisis y procesamiento de los posibles nuevos antecedentes																			
Reestructuración del currículum o redefinición de la metodología																			
Análisis de la viabilidad del programa mediante el reajuste de los costos																			
<b>Etapla 6: Estrategia de penetración del mercado</b>																			
Definir una estrategia de segmentación y posicionamiento																			
Definir las cualidades del producto																			
Diseñar el plan de acción comercial																			
Desarrollar indicadores de cumplimiento de los objetivos comerciales.																			
Búsqueda de nuevos socios estratégicos o el apoyo de otras entidades																			
<b>Etapla 7: Implementación Plan Piloto</b>																			

## **D) RESULTADOS COMPONENTE DE MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE CAPACITACION**

### **1. Descripción de los resultados intermedios que se han cumplido en el período que se informa.**

#### **1.1. Etapa 1: Vigilancia Tecnológica**

Se encuentran disponibles públicamente una serie de documentos, tanto en versión electrónica como editadas, que incluyen temáticas tales como planificación estratégica, desarrollo organizacional, gestión comercial, gestión financiera y formulación y evaluación de proyectos.

Cuando el tema se refiere al sector agrícola, el listado de documentos se acorta, y más aun si se refiere a cursos o programas de educación.

En general estos programas apuntan a dos sectores: educación técnico profesional y especialización universitaria o de post título.

Por otro lado, cuando se habla de extensión agrícola, la gran mayoría de ellos apunta a resolver los problemas productivos y no de gestión empresarial, los que son abordados por la literatura a través del autoaprendizaje en vez de la extensión.

Es así como los técnicos de terreno realizan trabajos grupales y asistencia individual a los agricultores para resolver problemas de los cultivos, pero no para resolver los problemas de gestión, los que son atacados mediante la promoción de la asociatividad de las empresas.

A pesar de lo anterior, la literatura entrega una serie de lecciones con respecto al trabajo de extensión, en especial en los temas de gestión empresarial:

- Todo programa de capacitación debe ser diseñado en base a la demanda. A pesar de que existen muchos agricultores que no conocen sus necesidades, los programas deben identificarlas mirando las oportunidades de mercado, estimulando la demanda por medio de demostrar los retornos de una capacitación.
- Los contenidos de los programas deben ser flexibles y amplios en relación a la demanda. Pueden incluirse temas tales como negociación de contratos, calidad y sanidad alimentaria, desarrollo de tecnología y nichos de mercado.
- Los programas de entrenamiento deben ser diseñados para empresas con diferentes etapas de desarrollo, dado que ellas requieren diferentes administraciones y habilidades.
- Deben explorarse nuevas formas de crear capacidades locales. Por ejemplo la FAO y la GTZ han guiado a agricultores de manera individual a través de los procesos de aprendizaje de auto análisis e identificación de sus problemas, con el objetivo que sean ellos los que les den solución.
- La extensión debe considerarse siempre como “experimental”, práctica y orientada al problema.

Referencias:

- Aguilar, A. 2006. Tratado para administrar los agronegocios. 470 pp.
- Castagnino, A.M. 2004. Planeamiento estratégico de la empresa agroindustrial. 192 pp.
- FAO. 2004. Farm planning and management for extension trainers in the Caribbean.
- FAO. 2004. Helping Small Farmers Think About Better Growing and Marketing. 134 pp.
- FAO. 2005. Business management for small-scale agro-processors. 79 pp.
- FAO. 2006. Business services in support of farm enterprise development: a review of selected case studies. 72 pp.
- FAO. 2006. Business services in support of farm enterprise development: a review of relevant experiences. 97 pp.
- FAO. 2006. Farm planning and management for trainers of extension workers: Asia. 96 pp.
- Fundación Chile. 2006. Gestión escolar de calidad: un desafío y una oportunidad para el mejoramiento de la educación chilena.
- Guadalajara, N. 1996. Valoración agraria: casos prácticos. 340 pp.
- IICA, PRODAR y FAO. 2006. Curso de Capacitación: gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales.
- MINEDUC. 2006. Introducción al plan de estudios: Educación Media Técnico-Profesional, Formación Diferenciada Sector Agropecuario. 16 pp.

## ***1.2. Etapa 2: Diseño del Programa***

Las actividades realizadas dentro de la Etapa 2 del Programa de transferencia de conocimientos y prácticas, llevan a la obtención de un currículo, sus objetivos, modularización y metodología, junto al diseño de un canal de transferencia. A continuación se presentan los resultados del diseño del Programa.

### *1.2.1. Nomenclatura:*

- **Alumno (Estudiante):** Persona que aprende de otras personas, y que se dedica a la lectura de conocimientos, comprensión y puesta en práctica sobre alguna disciplina.
- **Facilitador:** Especialista y profesional con una sólida preparación en el tema abordado, desempeñando la función de orientador o instructor de las actividades enfocada a desarrollar el potencial de los alumnos adultos, enfatizando la reciprocidad de la enseñanza y valorando la experiencia del estudiante.
- **Programa:** “Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”

- **Módulos (Unidades de Aprendizajes):** Temáticas generales necesarias para lograr el fortalecimiento de la gestión empresarial de las PYMES de la industria frutícola de la V región.
- **Unidades de Trabajo (Contenidos):** Temáticas específicas que se complementan para estructurar los módulos.
- **Actividades:** Tareas llevadas a cabo a lo largo de cada unidad de trabajo.
- **Temas:** Materias que deben ser abordadas en cada una de las actividades por el facilitador.

#### *1.2.2. Temáticas generales:*

- Módulo 1: Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica
- Módulo 2: Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas
- Módulo 3: Gestión Comercial de Empresas Agrícolas
- Módulo 4: Gestión Financiera de Empresas Agrícolas
- Módulo 5: Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas

#### *1.2.3. Temáticas específicas:*

Módulo 1: Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica

Unidades de trabajo:

- 1) Introducción a la planificación estratégica
- 2) Generación de competencias básicas en planificación estratégica
- 3) Análisis de entorno competitivo
- 4) Análisis de capacidades competitivas internas
- 5) Visión y Misión de una empresa o unidad productiva
- 6) Objetivos estratégicos
- 7) Plan de iniciativas
- 8) Metodologías de seguimiento y control de avances
- 9) Presentación de resultados

Módulo 2: Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas

Unidades de trabajo:

- 1) Introducción al desarrollo organizacional

- 2) Generación de competencias básicas en diseño organizacional
- 3) Diseño organizacional
- 4) Evaluación de desempeño y productividad de RRHH
- 5) Sistema de incentivos
- 6) Liderazgo personal
- 7) Legislación laboral
- 8) Metodologías de seguimiento y control de implementación
- 9) Presentación de resultados

### Módulo 3: Gestión Comercial de Empresas Agrícolas

#### Unidades de trabajo:

- 1) Introducción a la gestión comercial de empresas agrícolas
- 2) Cadena de valor del sector agrícola
- 3) Negociación colaborativa en empresas agrícolas
- 4) Taller de contratos comerciales en empresas agrícolas
- 5) Estrategias comerciales de empresas agrícolas
- 6) Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas

### Módulo 4: Gestión Financiera de Empresas Agrícolas

#### Unidades de trabajo:

- 1) Introducción a la gestión financiera de empresas agrícolas
- 2) Generación de competencias básicas en gestión financiera de empresas agrícolas
- 3) Administración y control de los costos
- 4) Cálculo y análisis de la rentabilidad
- 5) Elaboración del flujo de caja
- 6) Desarrollo del presupuesto financiero
- 7) Estructuración de la planificación y asignación de las actividades financieras
- 8) Análisis y seguimiento de resultados financieros

### Módulo 5: Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas

#### Unidades de trabajo:

- 1) Introducción a la formulación y evaluación de prefactibilidad de un proyecto agrícola
- 2) Formulación de un proyecto de inversión privada
- 3) Evaluación de prefactibilidad de un proyecto
- 4) Instrumentos financieros
- 5) Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto
- 6) Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos agrícolas

#### *1.2.4. Metodología para la Transferencia del Conocimiento y Plataforma a utilizar*

##### A. INTRODUCCIÓN

Las personas perciben y adquieren los conocimientos de distinta manera. Algunos prefieren hacerlo en grupos, otros individualmente, algunos optan por la experimentación y otros requieren asesoría. Por ejemplo, cuando se asimila un nuevo concepto, algunos se centran en los detalles, otros en los aspectos lógicos y otros prefieren llevarlos a la práctica.

La mente procesa la información en forma particular para cada persona, permitiéndole a cada una lograr aprendizajes eficaces y significativos, siguiendo sus propios procesos para recopilar, interpretar, organizar, madurar y aplicar la nueva información.

Las **estrategias de aprendizaje** entonces, se refieren a las preferencias que tienen las personas por determinadas estrategias cognitivas que les permitirán dar significado a la nueva información recibida. Por ello es necesario planificar actividades ajustadas a los estilos de aprendizaje de los participantes, de manera que sean más receptivos, sobretodo si logran percibir que los objetivos del programa de enseñanza responden a sus necesidades y expectativas.

Es importante indicar que las estrategias de aprendizaje no son únicas ni fijas, sino que pueden sufrir modificaciones durante su aplicación, de manera de adaptarse a las necesidades particulares de cada grupo o persona con quien se trabaje. De hecho, a medida que las personas avanzan en su proceso de aprendizaje, van descubriendo cuál es su mejor forma de aprender, dependiendo de condiciones tales como las circunstancias, contextos o tiempos de aprendizaje en los que haya estado presente, lo que permitirá un mejor aprovechamiento de cada estrategia.

Existen varios tipos de estrategias de aprendizaje, pero todas tienen un factor crítico en común para su aplicación con éxito: la capacidad del profesor o instructor de transformarse en un **facilitador del conocimiento**, al descubrir el estilo predominante de aprendizaje de cada alumno, lo que le permitirá alcanzar una mayor efectividad en la obtención del mismo. La meta será entonces que el facilitador logre que los alumnos aprendan a aprender, por lo que a él mismo se le deberá ayudar a conocer y optimizar sus propios estilos de enseñanza.

##### B. METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

###### I. Estilos de Aprendizaje

Existen diferentes clasificaciones en relación con los estilos de aprendizaje, por ejemplo, para Honey y Mumford (1992), los estilos de aprendizaje son cuatro:

- **Activista:** Los estudiantes con predominancia en el estilo activo se implican plenamente en nuevas experiencias. Crecen ante los desafíos y se aburren con largos plazos. Son personas que gustan de trabajar en grupo y se involucran en las actividades activamente.
- **Reflexivo:** Los estudiantes con un estilo de aprendizaje predominantemente reflexivo también aprenden con las nuevas experiencias, sin embargo, no les gusta implicarse directamente en ellas. Reúnen la información y la analizan con tranquilidad antes de llegar a una conclusión. Observan y escuchan a los demás, pero no intervienen hasta que se han adegüado de la situación.
- **Teórico:** este tipo de estudiantes aprende mejor cuando la información se les presenta como parte de un sistema, modelo, teoría o concepto. Les gusta analizar y sintetizar; si la información es lógica, es buena.
- **Pragmático:** Su forma de acceder a la información es mediante la aplicación práctica de las ideas. Tienden a ser estudiantes impacientes cuando hay alguien que teoriza en exceso.

A continuación se presentan las características principales de los estilos de aprendizaje respecto de su opuesto. Estos antecedentes permitirán concluir que en cualquier grupo, no habrá dos personas que aprendan de la misma forma. Todos tienen preferencias al momento de elegir un método particular para seleccionar, organizar y memorizar la información.

Activo	Reflexivo
Retienen y comprenden mejor la información después de aplicarla y experimentarla en acciones propias o explicando a otras personas lo que han aprendido.	Retienen mejor la información después de que toman un tiempo para procesarla.
Sensorial	Intuitivo
Prefieren los hechos y datos específicos y concretos. Son buenos para memorizar y resuelven los problemas con métodos estándar.	Prefieren la innovación y las teorías. Son hábiles para captar conceptos nuevos e ideas amplias. No presentan problemas con el uso de símbolos y abstracciones, relacionándolos con conocimientos y experiencias previas.
Visual	Verbal
Recuerdan mejor lo que ven; imágenes, esquemas, diagramas, películas, demostraciones. Tienden a olvidar con facilidad las palabras e ideas que solo se manifiestan en forma verbal. Ellos aprenden más fácilmente las claves visuales que no incluyen palabras.	Recuerdan en gran parte lo que escuchan. Se benefician de la discusión y el análisis y aprenden con facilidad al explicar los conceptos a otras personas. Aprenden con eficacia mediante la lectura.

Secuencial	Global
Es más fácil aprender a través de un material que presenta la información de manera lógica y ordenada. Solucionan los problemas de manera lineal y paso a paso. Pueden trabajar con secciones de material sin comprender el concepto completo.	Aprenden en forma general. Al principio cuando no logran captar la idea general son incapaces de resolver los problemas. Sin embargo una vez que han logrado comprender, ven la globalidad en un nivel que los demás no son capaces de alcanzar. Son muy creativos.

## II. Principios que Orientan la Metodología de Enseñanza en Adultos

Cuando la persona logra la adultez, es decir, la edad cronológica que le permite tomar decisiones y tener conciencia de sus deberes, derechos y responsabilidades, la metodología apropiada a su proceso de aprendizaje debe tomar en cuenta su correspondiente estado de madurez.

Por tanto, la metodología utilizada se orienta a la forma de planificar, administrar y dirigir la práctica educativa de los adultos, enfatizando en aquellos aspectos que, además de sustentar el proceso, ayuden a enriquecer los conocimientos generales o profesionales del participante mediante el autoaprendizaje.

La pedagogía hoy en día ha evolucionado bastante y permite hacer una distinción entre los procesos que requieren los niños y los adolescentes de los que requieren los adultos, distinguiéndose principalmente tres metodologías:

- 1) **Pedagogía tradicional:** Ciencia que tiene como objeto la Formación de las personas. En ella, la adquisición de conocimientos se realiza principalmente en la escuela, que es un medio de transformación, y cuyo fin es enseñar valores. Es el maestro el centro del proceso de enseñanza y la escuela, la principal fuente de información para el educando. Aquí el maestro es el que piensa y transmite conocimientos, los objetivos están dirigidos a su tarea y no persigue el fin de desarrollar habilidades en el alumno, es decir, el maestro es la parte activa mientras el educando la pasiva, un receptor de ideas que recibe solo una enseñanza empírica y memorística. La relación profesor-alumno es de cierta manera autoritaria por superioridad, ya que el maestro es el individuo con conocimientos acertados dejando a un lado la adquisición de conocimientos significativos para el educando. Esta tendencia enfoca un proceso de enseñanza 100% mecanizada.
- 2) **Pedagogía Moderna:** Esta tendencia pedagógica concibe el conocimiento como una construcción que realiza el individuo mediante su actividad de enfrentamiento con el medio, resultando el mismo más o menos comprensible para el sujeto en función de los instrumentos intelectuales que ya este posea con anterioridad. El individuo descubre los conocimientos, lo cual es favorecido por la enseñanza organizada de manera tal que favorezca el desarrollo intelectual, afectivo-emocional y social del educando. Esta pedagogía pretende que el individuo sea quien construya su conocimiento, lo asimile, lo organice y lo incluya en su vida. Esta metodología le confiere al profesor un papel menos directivo, el poder para ser éste compartido con el grupo. El mismo se sitúa a disposición

de los alumnos, a los cuales ofrece no sólo sus conocimientos sino también su ayuda para que logren sus objetivos. Es como un animador que plantea preguntas y crea situaciones problemáticas, al tiempo que estimula y muestra situaciones probables y alternativas posibles, todo lo cual enriquece sus relaciones con el grupo permitiéndole lograr de él resultados superiores.

- 3) **Andragogía:** (del griego andrós, hombre, y de gogos, guiar o conducir) ciencia y arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una práctica fundamentada en los principios de participación y horizontalidad, cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización. Esta es una aplicación particular de la metodología centrada en el aprendiz, orientada principalmente a los adultos.

Los métodos utilizados para enseñar a niños y adolescentes se fundamentan en los grados de maduración que aparecen en los periodos sucesivos correspondientes a sus desarrollos. Para ellos es factible aplicar los dos primeros métodos. Sin embargo, los principios de horizontalidad y participación, que son los fundamentos de mayor relevancia en la práctica andragógica, lo hacen tener una mejor aplicabilidad en adultos.

### III. Implicancias Metodológicas para el Aprendizaje en Adultos

A continuación se listan algunos de los aspectos que debieran considerarse a la hora de diseñar metodologías para estudiantes adultos. Entre otras cosas, las metodologías debieran:

- Favorecer las representaciones múltiples de un mismo objeto, a fin de privilegiar la adquisición de conocimientos complejos y facilitar la transferencia. Se hace necesario trabajar los conceptos en distintos contextos o ejemplos. Es importante que el contexto donde se produce el aprendizaje sea auténtico, conectado, verdadera o simuladamente, con la realidad. De acuerdo con esto, el tratamiento de un tema complejo no debe limitarse a una sola dirección, pues podría provocar un sistema cerrado, con poca flexibilidad y con muchas posibilidades de generar concepciones erróneas.
- Tengan un justo grado de complejidad, para evitar una carga cognitiva compleja y, por ende, la pérdida de motivación. Se debe recordar que la **motivación y la autonomía** son dos de las características más importantes del adulto que aprende. En este sentido, si el estudiante adulto construye su propia perspectiva del mundo, basada en sus experiencias personales y esquemas mentales, entonces el contenido debe estar estructurado de forma tal, que sea fácilmente comprendido por él. No se debe olvidar que el adulto al verse enfrentado a una situación extremadamente compleja puede llegar a sentirse incapaz de finalizar con éxito su desafío y por lo tanto perder la motivación y fracasar.
- Ofrecer la ayuda, los recursos y las herramientas necesarias para que el aprendiz aborde gradualmente los contenidos complejos. Es fundamental para el buen desarrollo de su autonomía y de su capacidad, seleccionar las estrategias de aprendizaje más adecuadas a

sus características como estudiante, sus estilos de aprendizaje y a la complejidad de los contenidos y objetivos de aprendizaje por alcanzar.

- Propiciar el trabajo colectivo, el intercambio de opiniones y la reflexión colectiva en torno a la experiencia de los involucrados. La interacción social juega un rol vital en los procesos de desarrollo de la cognición. El desarrollo cognitivo requiere de interacción social. Por ejemplo, en cualquier sistema de Educación a Distancia existen tres tipos de interacción: entre el estudiante y el contenido, entre los mismos estudiantes y entre el facilitador y el estudiante, siendo las tres de mucha relevancia para un proceso de aprendizaje efectivo. Así como el facilitador y los materiales, cualquiera sea su naturaleza, los pares constituyen igualmente un recurso más para su proceso de aprendizaje.
- Permitir el trabajo sobre los objetivos particulares de cada uno. Como se mencionó anteriormente, el estudiante adulto tiene necesidades muy particulares y personales, motivaciones que le son muy propias y que fueron **la causa** de su decisión de enfrentar el desafío de someterse a una situación de aprendizaje. Por tal motivo es natural que tenga objetivos personales que no necesariamente van a coincidir con los objetivos de aprendizaje. Sin embargo, también deben ser considerados como parte de los objetivos del proceso, puesto que son relevantes para el estudiante.

#### IV. La Metodología Androgógica

Como se ha expresado con anterioridad, lo que facilita el aprendizaje del adulto es la utilización de técnicas fundadas en la experiencia, involucrando activamente al estudiante. Es decir, favorecer y estimular el aprendizaje significativo, entendido este como la interiorización de la experiencia vivida, que provoca en los estudiantes un cambio ligado a tres tipos de conocimientos:

- el saber (conocimiento)
- el saber hacer (habilidad)
- el saber ser (actitud)

Para que se produzca una interiorización de la experiencia de aprendizaje, es necesario que ella tenga un sentido particular para el individuo. El adulto aprende, principalmente, cuando da un sentido a su aprendizaje y puede también aportar cambios en su vida a causa de ellos.

En este contexto es importante destacar el **método del aprendizaje experiencial**, el cual se basa en la corriente humanista, que tiene como fin el desarrollo de la persona que aprende. Como se ha indicado, el adulto debe aprender a lo largo de toda su vida y debe ser un estudiante activo, basando su proceso de aprendizaje en la acción. En este sentido, el aprendizaje experiencial promueve precisamente métodos que favorecen y consideran dichas características.

En consecuencia, la pedagogía experiencial favorece la puesta en práctica de los nuevos aprendizajes a partir de un ajuste personal indispensable para pasar de la teoría a la práctica. En ella, el aprendizaje es un proceso que integra la experiencia y la teoría; donde la experiencia da

vida a la teoría y la teoría le da sentido a la experiencia. El aprendizaje experiencial compuesto por cuatro etapas:

- Experiencia concreta
- Observación reflexiva
- Conceptualización abstracta
- Experimentación activa

Estas cuatro etapas son las que conducen a una conceptualización abstracta que será transferida a la situación real. El adulto experimenta constantemente con sus conceptos y los modifica como consecuencia de sus observaciones y experiencias.

El aprendizaje será entonces un proceso que permitirá al ser humano deducir conceptos y principios a partir de su experiencia, para orientar su conducta en situaciones nuevas, y modificar esos conceptos incrementando su eficacia. Por esta razón, cualquiera que sean los métodos o técnicas a utilizar, estas deben favorecer que el estudiante adulto se involucre en su experiencia de aprendizaje: es él quien debe observar, probar, analizar, participar en las distintas actividades del proceso para integrar los nuevos conocimientos.

En la práctica, de manera general, un concepto es concretable en la medida que se relacione con alguna de las siguientes técnicas de aprendizaje experiencial:

- **Discusiones de grupo:** Análisis en conjunto de alguna situación en particular. Permite al alumno expresar su opinión y postura respecto a la situación.
- **Estudios de casos:** Análisis de la experiencia de “otros” para alguna situación en particular. Permite al alumno hacer sus propios juicios respecto a las decisiones tomadas por los actores de los casos y buscar una mejor solución para ellos.
- **Demostraciones:** Aplicación de una teoría a la práctica. Permite al alumno hacer tangible algún concepto, al encontrar su aplicación en algún ejemplo concreto.
- **Juego de roles:** Ser parte de un grupo u organización con un rol y tarea en particular. Permite al alumno desarrollar habilidades y competencias de grupo, como liderazgo, tolerancia, disciplina y resolución de conflictos.
- **Proyectos de acción o métodos de proyectos:** Plan de actividades diseñado con propósitos educativos, de acuerdo con un cronograma de trabajo, para ser desarrollado en condiciones reales, en contextos sociolaborales y culturales, tangibles y concretos. La idea del método de proyecto se asocia a la práctica, a la innovación y con formas de organización flexibles, abiertas, orientadas fundamentalmente a la solución de problemas específicos.

#### i) Principios de la Metodología Androgógica

Todo lo anterior se justifica por los principios que gobiernan la Metodología Androgógica:

- 1) **Participación:** debe entenderse como la acción de tomar decisiones en conjunto o actuar con otros en la ejecución de una tarea determinada. El rol del estudiante adulto en el proceso de aprendizaje consiste en algo de mayor dimensión que la de ser un receptor pasivo, conforme y repetidor de las enseñanzas impartidas por el profesor. La participación implica el análisis crítico de las situaciones planteadas, mediante el aporte de soluciones constructivas. La participación estimula el razonamiento, promueve la discusión constructiva de las ideas y conduce a la reformulación de propuestas como resultado de la confrontación de posiciones.
- 2) **Horizontalidad:** Este principio se refiere fundamentalmente al hecho de ser, tanto el facilitador como el participante, iguales en condiciones (características cualitativas) al poseer ambos la adultez y la experiencia, pero con diferencias en cuanto a los niveles de desarrollo de la conducta observable (característica cuantitativa).

A continuación se presenta un cuadro resumen con los componentes básicos de la Metodología Androgógica:

El aprendizaje Adulto	El educador Andragógico	El grupo	El clima de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades e intereses.</li> <li>• Un ser en desarrollo</li> <li>• Un recurso que posee:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ aprendizaje</li> <li>○ experiencias</li> <li>○ habilidades</li> <li>○ o una tendencia positiva hacia la actualización</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un facilitador.</li> <li>• Una fuente de conocimientos, experiencias e informaciones</li> <li>• Asesor, guía, orientador</li> <li>• Un agente de cambios</li> <li>• Un recurso que:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ planifica el currículo,</li> <li>○ establece relaciones interpersonales,</li> <li>○ un clima de aceptación, de reconocimiento y de participación.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una energía dinámica (sinergia)</li> <li>• Un conjunto de recursos.</li> <li>• Agentes de interaprendizaje, experiencias y cambios</li> </ul>	Las interrelaciones personales, el clima social, el ambiente, la filosofía institucional y sus transacciones

Sin embargo, y dadas las características del estudiante adulto es importante considerar, además de estos dos principios, los siguientes:

- **Relación con el mundo circundante.** El aprendizaje se realiza teniendo en cuenta situaciones problemáticas del entorno físico y social del estudiante.
- **Relación con los intereses de quienes aprenden.** El proceso de aprendizaje debe estar orientado hacia quien aprende, el estudiante es el centro del proceso, por lo tanto sus motivaciones e intereses deben ser considerados.
- **Orientación hacia la elaboración de productos.** El aprendizaje contribuye a mejorar el medioambiente físico y social, pues se integra el aprendizaje y la acción.
- **Trabajo interdisciplinario.** Los problemas que se presentan pueden ser multicausales, una sola discusión científica no basta para solucionarlos, por lo que necesita valerse de varias materias para abordar la situación desde diferentes puntos de vista.
- **Relación multidimensional de los fines de aprendizaje.** En la situación de aprendizaje por proyectos se persiguen fines de aprendizaje en varias dimensiones que se apoyan recíprocamente: saber y poder, pensar y actuar, percibir y decidir, recordar y producir.
- **Posibilidad de generalizar.** Los aprendizajes organizan situaciones didácticas y situaciones de la vida, de manera que el adulto se prepara y aprende para la acción, generalizando lo aprendido a otros ámbitos.

Por otra parte, las teorías de aprendizaje sociocognitistas, con gran influencia en la educación de adultos, conciben el aprendizaje como un proceso que se articula entre dos ejes: el individual y el colectivo. Este enfoque propone un **proceso activo y centrado en el aprendiz**, que se desarrolla en un ambiente donde puede expresar sus ideas, articular su pensamiento, desarrollar sus propias representaciones, elaborar sus estructuras cognitivas y hacer una validación de sus nuevos conocimientos.

Las características de los adultos como estudiantes imponen algunas condiciones a la situación de aprendizaje que los facilitadores deberán considerar al momento de diseñar y planificar una intervención andragógica:

- Establecer un clima igualitario y de convivencia, en el que participantes y facilitadores sean considerados pares y la interacción se realice en un ambiente de respeto mutuo, lo que constituye la base de la relación.
- Respetar los ritmos de aprendizaje, sin competencia, comparación ni confrontación.
- Considerar la experiencia y las habilidades previas de los participantes, tales como su capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, adaptarse a distintas situaciones y actuar autónomamente.
- Buscar el equilibrio entre la estructura propuesta por el modelo de aprendizaje y la autonomía que se otorga al participante, en orden a favorecer sus decisiones en relación con el contenido de su aprendizaje y con su modo de realización.
- Facilitar el acceso del participante a métodos pedagógicos que favorezcan la discusión con los formadores y entre pares.

Por otra parte, la instrucción para los adultos necesita centrarse más en el proceso y menos en el contenido. En este sentido, las evaluaciones tales como el estudio de casos, las simulaciones y las autoevaluaciones son las más apropiadas.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los elementos de la metodología androgógica:

<b>Definición</b>	Autoaprendizaje con la ayuda de un facilitador o guía.
<b>Percepción del estudiante</b>	Personalidad independiente. Necesidad y valoración de esa independencia.
<b>Rol de la experiencia</b>	El estudiante es un recurso muy enriquecedor. El facilitador favorece la explotación de los recursos del grupo junto a los recursos de los expertos.
<b>Decisión de aprender</b>	Aprendizaje basado en las necesidades del estudiante, en el momento que él decida, por medio de tareas y problemas reales. Varía de un estudiante a otro.
<b>Orientación del Aprendizaje</b>	Centrado en la realización de actividades y resolución de problemas.
<b>Motivación Interna</b>	Clima Informal, distendido, basado en la confianza, de colaboración, caracterizado por un respeto mutuo.
<b>Planificación</b>	Colaboración entre el estudiante y el facilitador.
<b>Diagnóstico de Necesidades</b>	Negociación mutua.
<b>Concepción del plan de Aprendizaje</b>	Propuesta de proyecto de aprendizaje del estudiante o del facilitador.
<b>Actividades de Aprendizaje</b>	Proyectos de investigación, estudios independientes relacionados con el trabajo, estudios técnicos, estudios experienciales.
<b>Evaluación</b>	Los pares y el facilitador dan algunas orientaciones al estudiante; y la del facilitador y del experto se basan en los criterios ya acordados con el estudiante.

#### V. El Régimen Semi Presencial

Dada la naturaleza de los alumnos, de vivir en lugares tan dispares y cada uno con obligaciones particulares, se hace necesario flexibilizar el régimen a utilizar, de manera de completar la cantidad de horas requeridas por un curso en condiciones reales. Se establece entonces un régimen semi presencial, en el que el alumno asiste ciertos días a una sala de clases donde recibe la teoría necesaria, para luego realizar la experimentación en su hogar o lugar de trabajo, es decir, en forma virtual.

Para poder tener un régimen Semi Presencial efectivo, es imprescindible lo siguiente:

- 1) Que el Profesor esté en permanente contacto con el alumno, de manera de observar y hacer un seguimiento a su avance. Esto puede ser de dos maneras: a través de la comunicación directa entre el profesor y el alumno, ya sea vía correo electrónico o teléfono o a través de las actividades y evaluaciones preparadas.
- 2) Que las actividades y evaluaciones sean adecuadas, es decir, que sean capaces de detectar si el alumno ha adquirido la información entregada y si ha logrado realizar la experimentación necesaria para fijar su aplicación. Estas pueden ser individuales o grupales, presenciales o virtuales, con o sin calificación, etc. Lo importante de ellas es que logren medir el avance.
- 3) Que los recursos de soporte sean los adecuados. Tanto los tutores que apoyarán al profesor visitando a los alumnos en terreno como la plataforma creada para este fin deben ser un real aporte en el aprendizaje, al permitir realizar las tareas “virtuales” o “a distancia” realmente sin requerir la presencia del profesor.

#### VI. Factores Críticos de Éxito de la Metodología Propuesta

El éxito de la metodología propuesta, es decir, metodología androgógica, centrada en el alumno, en régimen semipresencial, estará basado en cuatro pilares:

- 1) La actitud del alumno: Toda metodología de aprendizaje centrada en el alumno, a diferencia de la centrada en el profesor (tradicional) requiere un 20% de esfuerzo por parte del profesor y un 80% por parte del alumno, para la absorción del conocimiento, por lo que su disposición a experimentar será determinante en el éxito del aprendizaje.
- 2) El rol del profesor: Como ya se mencionó, el profesor deberá tomar el rol de un facilitador del conocimiento, capaz de ver en cada alumno el potencial de su experiencia y formación previa y cómo esto influirá en la nueva información obtenida. Será él quien logre obtener el máximo potencial del alumno.
- 3) Las evaluaciones y actividades. Deberán medir el progreso real de aprendizaje del alumno y qué requiere ser reforzado.
- 4) La plataforma: dado que esta será la herramienta que soporte el régimen semipresencial. Debe ser sencilla, útil y con aplicaciones adaptables a las necesidades del profesor y los alumnos.

#### C. PLATAFORMA TECNOLÓGICA

La plataforma debe ser un complemento al profesor y a los encargados de las visitas a terreno, al facilitar la disponibilidad de los contenidos a revisar con el alumno.

- Se requiere que pueda contener documentos, los apuntes de clases, ejercicios resueltos, simulaciones o demostraciones, actividades para experimentar, como tareas, resolución de casos, etc. Además se requiere que el alumno pueda acceder a los mismos contenidos posteriormente, cada vez que lo requiera.

- Por otra parte deberá ser una herramienta de comunicación tanto entre el profesor y el alumno como entre el alumno y sus pares, tanto online como offline y en forma diferida.
- Finalmente deberá tener elementos de gestión, como por ejemplo, incluir una especie de Manifold online, determinar horas límite para entrega de actividades, asistencia, estadísticas, reportes, etc.

Se busca entonces una herramienta integral, simple y de bajo costo que permita contar con todas estas funcionalidades.

### I. Análisis de Distintas Tecnologías

Se analizaron distintas tecnologías que podrían ser utilizadas de acuerdo a lo definido anteriormente.

#### a) Email

Consiste en crear una casilla de correo electrónico para cada alumno, que cumpla los siguientes roles:

- Ser el canal oficial de comunicación con el profesor.
- Ser el lugar donde se enviarán los documentos oficiales.
- Actuar como registro del envío y recepción de actividades realizadas.

Esta tecnología presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite contar con los archivos cada vez que se requieran.</li> <li>• Permite mantener un registro de comunicaciones y envíos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es posible realizar una gestión grupal por parte del profesor, a no ser que se haga manualmente.</li> <li>• No permite realizar discusiones de grupo.</li> <li>• No es posible interactuar online con el profesor en caso de dudas.</li> </ul>

#### b) CD

Consiste en crear, para cada curso, un CD para cada alumno, que cumpla los siguientes roles:

- Ser el lugar donde se encontrarán los documentos oficiales, actividades y evaluaciones.

Esta tecnología presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite contar con los archivos cada vez que se requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es posible realizar gestión de ningún tipo.</li> <li>• No permite realizar discusiones de grupo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es posible interactuar con el profesor en caso de dudas.</li> </ul>
--	---

c) Sitio web

Consiste en crear un sitio con las siguientes funcionalidades:

- Conjunto de aplicaciones para gestión online de cursos, como fechas de entrega, asistencia, etc.
- Conjunto de aplicaciones para realización de cursos en régimen semipresencial o a distancia, como posibilidad de subir apuntes, enviar y recibir tareas y actividades,
- Foro para comunicación entre profesor y alumno (con uno solo o con un grupo) y entre alumnos.
- Publicación de noticias y eventos.

Esta tecnología presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite contar con los archivos cada vez que se requieran.</li> <li>• Es posible para el profesor realizar gestión por alumno, por grupos, por cursos.</li> <li>• Permite realizar discusiones de grupo.</li> <li>• Permite interactuar con el profesor en caso de dudas.</li> <li>• Permite al profesor y al alumno llevar registro de todas sus actividades y entregas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere que el alumno cuente con conexión a internet para poder usarlo.</li> <li>• Requiere conocimiento básico del alumno sobre navegación en Internet.</li> </ul>

d) Aula Virtual

Consiste en crear un sitio igual al anterior, pero al que además se agregará el diseño y funcionamiento de los cursos 100% online.

La única desventaja adicional que presenta el Aula Virtual respecto al sitio web es el costo de un Aula, que se incrementa por el desarrollo que requiere el crear un curso online.

e) Comparación de tecnologías

	Accesibilidad documentos	Comunicación online	Comunicación offline	Comunicación de grupos	Gestión profesor	Gestión alumno
<b>Email</b>	4	0	2	1	1	1
<b>Sitio</b>	4	4	4	4	4	4

<b>web</b>						
<b>Aula Virtual</b>	4	4	4	4	4	4
<b>CD</b>	4	0	0	0	0	0

Análisis de las tecnologías. 0= No es factible; 1= Levemente útil; 2= útil; 3= muy útil; 4= Excelente

#### f) Selección de Tecnología

De acuerdo a las ventajas y desventajas que presenta cada una de las tecnologías y a la opción de escalamiento en las funcionalidades que ofrece el sitio web, que en un 100% de su escalamiento podría usarse como un aula virtual, se define que esta sería la mejor opción de plataforma para el apoyo en la transferencia del conocimiento.

## II. Características de la Plataforma Seleccionada

### a) Mapa y Arquitectura

Uno de los aspectos fundamentales del sitio es que sea simple, intuitivo y fácil de usar, de manera que los alumnos, quienes serán sus principales usuarios, puedan acostumbrarse a utilizarlo.

Además, se debe considerar que los alumnos tienen distintos tipos de conexión a Internet, pasando de módem a banda ancha, por lo que además debe ser liviano y rápido para cargarse.

Al respecto, se propone la siguiente interfaz (ejemplo, a modo de poder visualizar las funcionalidades. Los colores y distribución se definirán al momento de desarrollar el sitio):

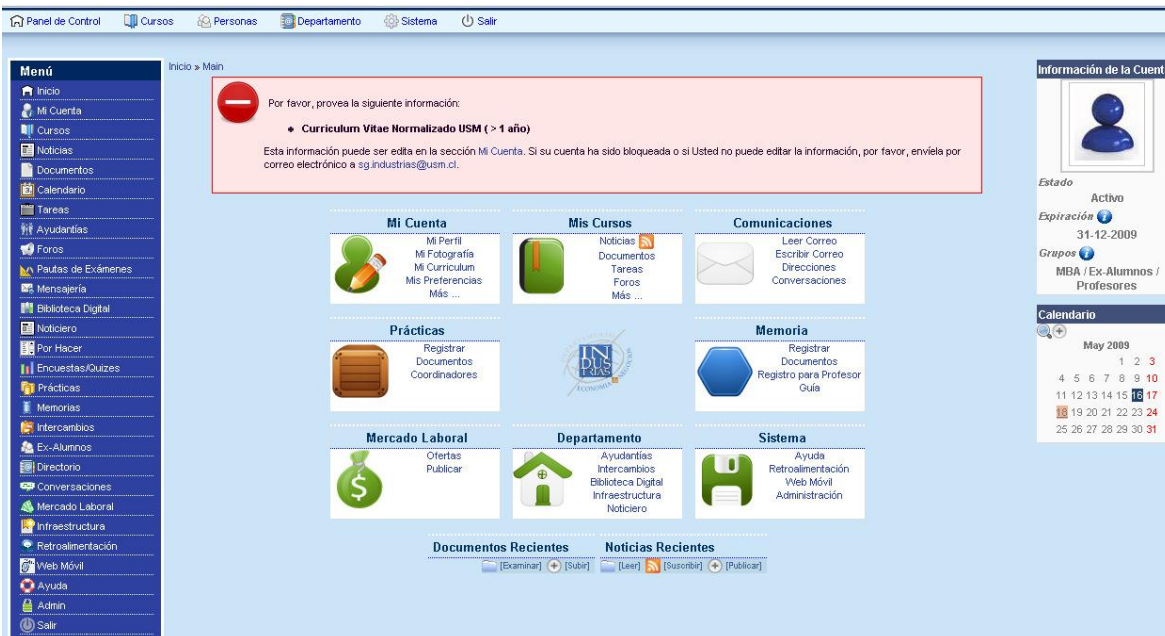


La descripción de las páginas propuestas se indica a continuación:

Página	Descripción
<b>Index</b>	Página principal donde confluyen todas las páginas
<b>Noticias</b>	Relacionadas con los cursos y temas de interés
<b>Inscripciones</b>	Permite la inscripción desde el sitio en algún curso o entrega información sobre cómo hacerlo
<b>Quienes somos</b>	Información sobre la organización
<b>Nuestros cursos</b>	Información del programa y detalle de los cursos
<b>Ayuda</b>	Información relevante para usuarios y alumnos, como por ejemplo como descargar un archivo
<b>Contacto</b>	Información sobre como contactarnos
<b>Acceso alumnos y Profesores</b>	Área de acceso a cursos

Una vez que el alumno o el profesor ingrese a la aplicación Moodle propiamente tal, tendrá acceso a una gama de herramientas y opciones, las cuales se pueden apreciar en el ejemplo que se

presenta a continuación, que corresponde a la plataforma de Gestión de Cursos del Departamento de Industrias:



## b) Accesos

El sitio tendrá accesos diferenciados, de manera de que personas que quieran conocer el programa, alumnos, profesores, editores, mantenedores y webmaster tengan distintas opciones:

- **Acceso a público en general**, donde cualquier persona podrá ver ítems como noticias, próximos cursos, matrículas online, etc.
- **Acceso a alumnos**, donde los alumnos tienen acceso a los cursos que hayan realizado o los que estén cursando, para revisar material entregado por el profesor y enviar actividades resueltas, además de las herramientas habilitadas para ellos.
- **Acceso a profesores de terreno**, para apoyar la gestión de ellos y servir como herramienta de apoyo en sus actividades.
- **Acceso a profesores**, donde el profesor publicará todo lo relevante al curso: programas, planificación de actividades, apuntes, actividades, pautas de corrección, etc.
- **Acceso a editores**, donde el encargado de actualización de contenidos agregará información como noticias, eventos y otra información de interés público y para los alumnos.
- **Acceso a administradores**, donde el webmaster administrará las cuentas, estadísticas, reportes y funciones del sitio.

## c) Hardware y Hosting

La plataforma requiere alrededor de 1GB de espacio para poder almacenar: la aplicación, la base de datos y las actividades, apuntes y evaluaciones que realice el profesor.

Dado este requerimiento, no se justifica la adquisición de equipamiento para montar la plataforma, sino que se recomienda alojarla en una empresa de Hosting, bajo la modalidad de alojamiento compartido. Este es un servicio muy común, que entrega las garantías de confidencialidad, uptime y soporte técnico.

Al respecto, la empresa recomendada es PuntoWeb, pues ofrece un excelente servicio, a un precio adecuado.

Si en el futuro se requiriese un escalamiento de la plataforma, se deberá tener en consideración las siguientes alternativas:

- Solicitud de aumento de espacio a la empresa de Hosting
- Traslado de la plataforma a un servidor dedicado, en el cual no se comparte el equipamiento con otras empresas, solicitando a la empresa de Hosting el arrendamiento de todos los equipos necesarios
- La compra de un servidor para alojar la plataforma. Cabe destacar que esta opción no se recomienda en ningún caso, pues el costo es demasiado elevado y la depreciación de los equipos es demasiado rápida, por lo que la inversión realizada no logra recuperarse. Esto, sin tener en consideración que se requerirá personal especializado para su mantenimiento y operación, costos que en las alternativas anteriores son absorbidos por la empresa de Hosting.

El servicio contratado, además permitirá crear casillas de correo electrónico para los alumnos, las cuales podrían ser del tipo [nombre.apellido@nombredelprogramaeducativo.cl](mailto:nombre.apellido@nombredelprogramaeducativo.cl), que podría ser el canal oficial de comunicación entre el profesor y el alumno.

#### d) Software

Se trabajará sobre la base de una plataforma en Sistema Operativo Linux, con lenguaje de programación PHP y base de datos en MYSQL. La decisión de usar este lenguaje radica en tres puntos:

- El precio: ya que el uso de PHP y MYSQL es gratuito, por lo que no se requiere invertir en licencias.
- La versatilidad: Las plataformas hechas a la medida utilizando este conjunto son más flexibles y menos engorrosas de realizar.
- La estabilidad: Plataformas que operan bajo este conjunto de software presentan una alta tasa de disponibilidad, lo que entrega confiabilidad a los usuarios.

Actualmente existen en el mercado, en forma gratuita, paquetes de estos programas para distintas aplicaciones, como es el caso de MODDLE, que es un conjunto de programación – base de datos pre-hechos, desarrollados especialmente para su uso en educación a distancia. El uso de

estos paquetes facilita el desarrollo de la plataforma, pues solo se debe enfocar en aspectos relacionados con la personalización de diseño y funcionalidades requeridas.

A continuación, a modo de ejemplo, se presentan los módulos más comunes con los que cuenta Moodle, pudiendo crearse otros de acuerdo a las funcionalidades requeridas a la plataforma:

#### Módulo de Registro

- Permite al alumno poner su información personal
- Permite ver en qué cursos está inscrito
- Permite ver a sus compañeros y los datos que se indiquen que sean públicos de ellos.

#### Módulo de Tareas

- Puede especificarse la fecha final de entrega de una tarea y la calificación máxima que se le podrá asignar.
- Los estudiantes pueden subir sus tareas (en cualquier formato de archivo) al servidor. Se registra la fecha en que se han subido.
- Se permite enviar tareas fuera de tiempo, pero el profesor puede ver claramente el tiempo de retraso.
- Para cada tarea en particular, puede evaluarse a la clase entera (calificaciones y comentarios) en una única página con un único formulario.
- Las observaciones del profesor se adjuntan a la página de la tarea de cada estudiante y se le envía un mensaje de notificación.
- El profesor tiene la posibilidad de permitir el reenvío de una tarea tras su calificación (para volver a calificarla).

#### Módulo de Consulta

- Es como una votación. Puede usarse para votar sobre algo o para recibir una respuesta de cada estudiante (por ejemplo, para pedir su consentimiento para algo).
- El profesor puede ver una tabla que presenta de forma intuitiva la información sobre quién ha elegido qué.
- Se puede permitir que los estudiantes vean un gráfico actualizado de los resultados.

#### Módulo Foro

- Hay diferentes tipos de foros disponibles: exclusivos para los profesores, de noticias del curso y abiertos a todos.

- Todos los mensajes pueden llevar adjunta la foto del autor.
- Las discusiones pueden verse anidadas, por rama, o presentar los mensajes más antiguos o los más nuevos primeros.
- El profesor puede obligar la suscripción de todos a un foro o permitir que cada persona elija a qué foros suscribirse de manera que se le envíe una copia de los mensajes por correo electrónico.
- El profesor puede elegir que no se permitan respuestas en un foro (por ejemplo, para crear un foro dedicado a anuncios).
- El profesor puede mover fácilmente los temas de discusión entre distintos foros.

### Módulo Diario

- Los diarios constituyen información privada entre el estudiante y el profesor.
- Cada entrada en el diario puede estar motivada por una pregunta abierta.
- La clase entera puede ser evaluada en una página con un único formulario, por cada entrada particular de diario.
- Los comentarios del profesor se adjuntan a la página de entrada del diario y se envía por correo la notificación.

### Módulo Cuestionario

- Los profesores pueden definir una base de datos de preguntas que podrán ser reutilizadas en diferentes cuestionarios.
- Las preguntas pueden ser almacenadas en categorías de fácil acceso, y estas categorías pueden ser "publicadas" para hacerlas accesibles desde cualquier curso del sitio.
- Los cuestionarios se califican automáticamente, y pueden ser recalificados si se modifican las preguntas.
- Los cuestionarios pueden tener un límite de tiempo a partir del cual no estarán disponibles.
- El profesor puede determinar si los cuestionarios pueden ser resueltos varias veces y si se mostrarán o no las respuestas correctas y los comentarios
- Las preguntas y las respuestas de los cuestionarios pueden ser mezcladas (aleatoriamente) para disminuir las copias entre los alumnos.
- Las preguntas pueden crearse en HTML y con imágenes.
- Las preguntas pueden importarse desde archivos de texto externos.
- Las preguntas pueden tener diferentes métricas y tipos de captura.

### Módulo Recurso

- Admite la presentación de un importante número de contenido digital, Word, Powerpoint, Flash, vídeo, sonidos, etc.
- Los archivos pueden subirse y manejarse en el servidor, o pueden ser creados sobre la marcha usando formularios web (de texto o HTML).
- Pueden enlazarse aplicaciones web para transferir datos.

### Módulo Encuesta

- Se proporcionan encuestas ya preparadas y contrastadas como instrumentos para el análisis de las clases en línea.
- Se pueden generar informes de las encuestas los cuales incluyen gráficos. Los datos pueden descargarse con formato de hoja de cálculo Excel o como archivo de texto CSV.
- La interfaz de las encuestas impide la posibilidad de que sean respondidas sólo parcialmente.
- A cada estudiante se le informa sobre sus resultados comparados con la media de la clase.

Dentro de las funcionalidades particulares que se podrían agregar estarían:

- **Biblioteca virtual**, en la cual tanto alumnos como profesores tengan acceso a otros materiales categorizados como públicos, que no pertenezcan necesariamente a un curso en particular
- **Registro de visitas**, para hacer un check online de las visitas a terreno.
- **Registro de evaluaciones**, para poder tener en el sistema las notas de los alumnos.

e) Requerimientos para Desarrollo

Para el desarrollo de la aplicación, se necesitará contar con el siguiente equipo de personas:

- **Jefe de proyecto:** Persona con habilidades para la dirección de proyectos y con conocimiento en el desarrollo de aplicaciones a la medida. Será quien realice la traducción de los requerimientos de la plataforma a las opciones de programación de ella. Velará por el cumplimiento del calendario de actividades y el cumplimiento de los acuerdos con la contraparte.
- **Programador:** Persona o empresa con conocimiento en el desarrollo de aplicaciones a la medida, en particular, en el desarrollo y personalización de MOODLE. Será el responsable por captar las necesidades del mandante y ejecutarlas para lograr la plataforma requerida.

- **Diseñador:** Persona o empresa con conocimiento en desarrollo web, con manejo en el lenguaje HTML, de manera que permita personalizar la interfaz de la plataforma, desarrollar una arquitectura de navegación simple y usable y generar todos los elementos de diseño requeridos para el desarrollo de la plataforma.
- **Contraparte:** En la empresa mandante deberá existir una persona responsable de la comunicación con el equipo desarrollador, de manera que la comunicación y las decisiones sean más fluidas. Esta contraparte será quien vea con la empresa mandante lo desarrollado por el equipo y decida si lo acepta o no. Además tendrá el rol de proveer los contenidos necesarios para la plataforma, como los datos de alumnos, cursos y profesores, noticias, eventos, etc.

Además se requerirá haber contratado el servicio de Hosting de manera de montar en él la plataforma una vez desarrollada para realizar las pruebas pertinentes antes de su paso a producción.

#### f) Requerimientos para Operación y Mantención

Una vez que el sitio entre en su etapa de producción se requerirá cubrir dos tareas:

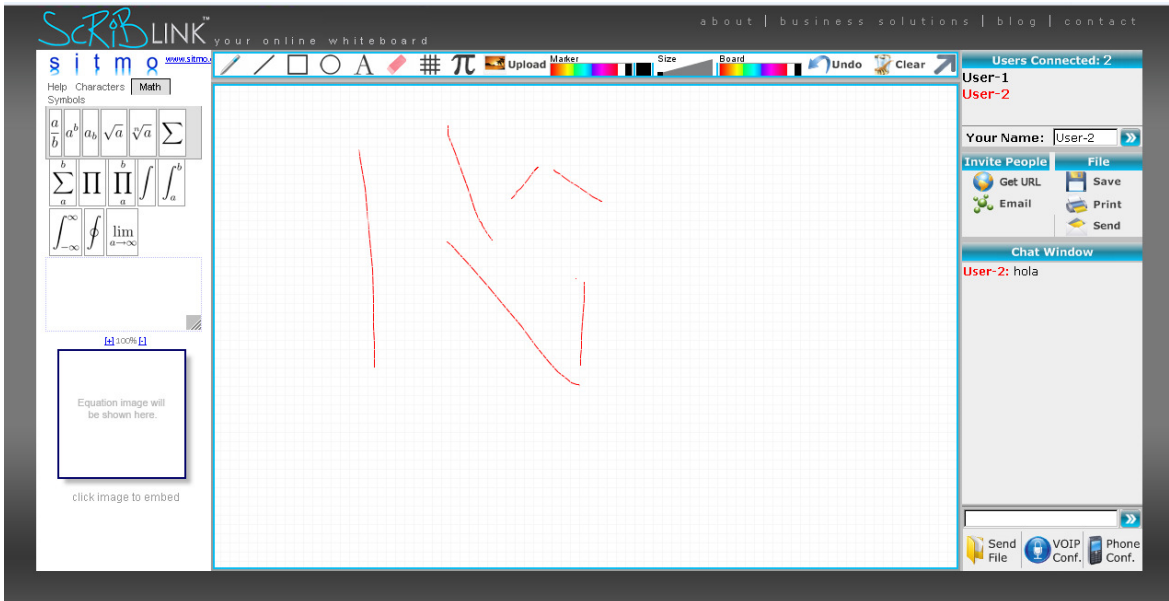
- **Mantención del sitio:** Comprende todas las tareas de mantención de software, como respaldo de bases de datos, actualizaciones, administración de usuarios, creación de cuentas de correo y administración de cursos y documentos. Además, esta persona deberá estar siempre disponible en caso de emergencia ya sea sobre estas tareas o sobre algún desperfecto que pudiera presentar la plataforma, ya sea para resolverlo él mismo o para comunicarse con la empresa de Hosting o el equipo desarrollador.
- **Actualización de Contenidos:** Se ha definido que la plataforma tendrá una sección de noticias y eventos, además de la publicación del calendario de los cursos. Por tanto deberá existir una persona responsable de subir estos contenidos y comunicarlos oportunamente a alumnos y profesores.

### III. Aplicaciones complementarias

Como una forma de facilitar aún más la comunicación entre el profesor y el alumno, se recomienda contar con algunas aplicaciones que podrían ser de utilidad:

#### a) ScribLink

Especie de Pizarra online. Es una aplicación Java, para 5 usuarios simultáneos, con chat y la posibilidad de crear un archivo con lo último escrito en la pizarra.



## b) TeamViewer

Es una aplicación que permite conectar 2 computadores. No se requieren conocimientos avanzados, sino que ambos PC tengan el software instalado.

Para acceder, se establece una comunicación que debe ser autorizada por el PC al que se quiere acceder, mediante una clave que se genera en el momento y que dura solo por la sesión.

Se puede dar acceso a solo mirar, ejecutar acciones y/o transferir archivos.



A continuación se presentan sus principales características:

Característica	Descripción
<b>Control remoto de cualquier</b>	No se requiere tener un conocimiento especial para utilizarlo ni

#### Enfoque:

- Se cree que cerca del 99% de los productores no conoce su negocio, no toman decisiones y no saben sacar cuentas, por lo que el Programa está apuntando directamente a esas brechas.
- El Programa está bien diseñado para agricultores de 10 a 30 - 40 hectáreas.
- El Programa no debe ser específico para los dueños o administradores, se debe incluir algunos niveles más bajos, tales como sub-administradores o capataces, en algunos Módulos como el de Desarrollo Organizacional.
- Se recomienda que el grupo objetivo del programa sean las Pymes “agrícolas” de la V región y no las Pymes de “alimentos”, como está planteado la definición del Programa.
- Se consultó sobre el enfoque Pyme. Se explicó que no está sólo cerrado a ellas, permitiendo más adelante la incorporación de empresas más grandes.
- Se observa que existirá un desbalance de los conocimientos de los participantes dada su heterogeneidad, por lo que se recomienda realizar una segmentación de los alumnos, agrupándolos por similitud de conocimientos. Se explica que esta es una situación conocida, pero que el programa está enfocado a dejar capacidades instaladas dentro de la empresa con la mayoría de las actividades en terreno, por lo que esta heterogeneidad no es relevante. A pesar de lo anterior, se podrá realizar una entrevista previa a los candidatos, asegurándose de que cumplan con los requerimientos de entrada al programa.
- Es relevante que los facilitadores no sea recién egresado y que tengan una experiencia en terreno, ya que los agricultores se dan cuenta de inmediato de esta falencia y por lo tanto pierde validez.

#### Ejecución de los Módulos:

- Existen dudas sobre la ubicación de los talleres grupales por el problema de distancia. Se explicó que la ubicación dependerá de la demanda de los módulos, tratando de reunir a grupos cercanos.
- Incorporar estudios de casos exitosos locales dentro del ámbito del Programa, adecuados a las realidades propias de los agricultores de la zona (paltas, uvas, etc.)
- Se manifiesta un interés en conocer la situación en la que se encuentra la empresa, no solo en temas financieros como el costo por kg e indicadores de ingresos, si no que además a través de indicadores como productividad por hectárea, curva de calibre, productividad de la mano de obra, etc. Existe un interés en poder ser comparados con empresas del mismo rubro, pero se explica que el programa se enfoca a mejorar los indicadores propios, siendo

esta comparación difícil dado que no depende del programa el que los productores compartan sus datos.

- El tiempo disponible para la ejecución del Plan Piloto se observa como limitado.

Evaluación de los alumnos:

- Sobre la evaluación: se está de acuerdo, pero esta debe ser amigable, como por ejemplo calificar como “aprobado”, a diferentes niveles, o reprobado, incluso se pueden colocar notas. No es bueno difundir estas calificaciones, deben ser discretas. Como empresarios les gustaría saber el nivel de aprobación de sus operarios.

Validación por una Universidad:

- Es importante que la certificación sea acompañada del logo de esta, siendo el nivel de diferencial pagado por este servicio dependiente de la Universidad que valide y coloque el logo en el programa.

#### 1.4.2. Comparación entre la oferta actual y la del Programa

La comparación entre las opciones actuales de mejoramiento de competencias profesionales y la nueva oferta a cubrir por el Programa se presenta como:

Oferta existente	Programa de Mejoramiento
<b>Orientación a transferencia de conocimientos teóricos.</b>	Orientación a la Instalación de capacidades Prácticas.
<b>Estudio de aplicaciones generales de materias aprendidas.</b>	Aprendizaje basado en la aplicación inmediata en la realidad de la empresa del alumno.
<b>Resultado esperado: Alumno con dominio de nuevos conocimientos.</b>	Resultado esperado: Alumno con dominio de nuevos conocimientos + Capacidades instaladas en la empresa del alumno.
<b>Respaldo académico de prestigiosas universidades.</b>	Respaldo académico de prestigiosas universidades + Experiencia práctica y conocimiento del sector por parte de Codesser.
<b>Metodología fuertemente basada en actividades en “Aula”.</b>	Metodología fuertemente basada en actividades individuales en las empresas de cada alumno.
<b>Profesores con una sólida formación teórica, experiencia en investigación y en transferencia de conocimientos con métodos</b>	Facilitadores con experiencia comprobada en participación de procesos de cambio en PYMES agrícolas y en el conocimiento de este tipo de

**profesor-alumno.**

unidades productivas.

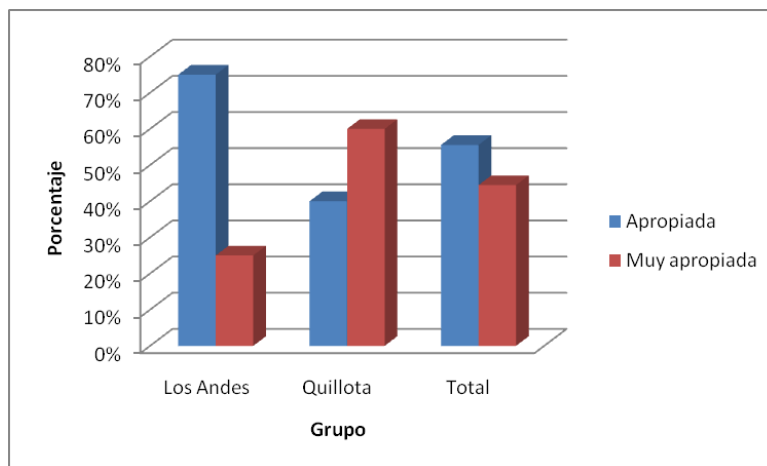
Adicionalmente se considera la participación de profesores universitarios en actividades grupales.

### 1.4.3. Análisis descriptivo de la aplicación de la encuesta de validación

En base a la encuesta aplicada a los empresarios entrevistados de las Asociaciones de Agricultores de Los Andes y Quillota, se obtuvo una serie de datos que permiten validar los aspectos más relevantes del Programa, comprobando su estrategia y planificación para el logro del impacto esperado. Específicamente se observa:

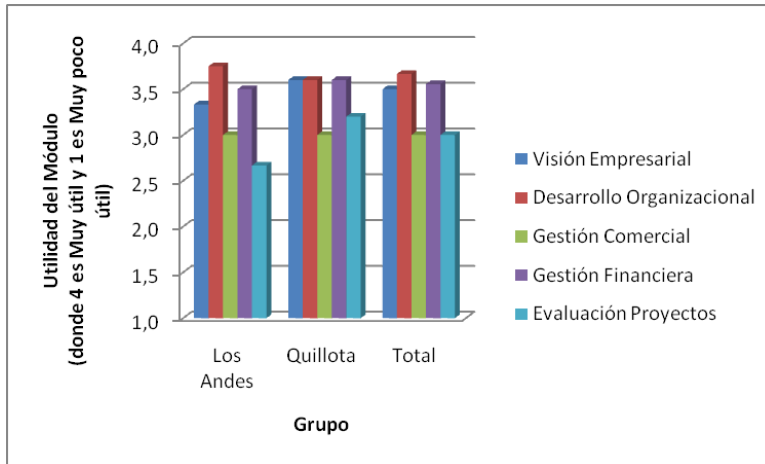
#### a) Metodología de implementación del Programa

El 56% de los entrevistados considera que la metodología de implementación del Programa es “apropiada” y el otro 44% la considera “muy apropiada”. No existieron observaciones “poco apropiada” o “muy poco apropiada”, validando por lo tanto la estrategia propuesta.



#### b) Utilidad de los Módulos del Programa

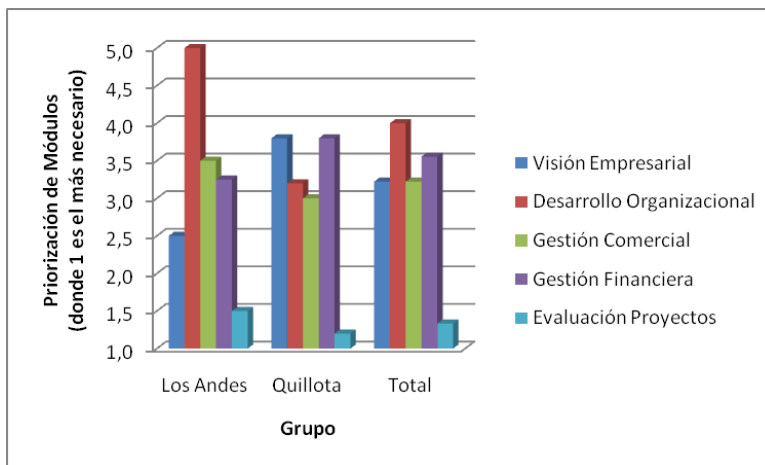
La utilidad que se le asigna a cada uno de los Módulos (Unidades de Aprendizaje) es mayor a 3, es decir entre “muy útil” y “útil”, validando su inclusión en el Programa. Se consideran los de mayor utilidad, en base a las necesidades de los encuestados y sus empresas, al Módulo de Desarrollo Organizacional, seguido por el de Gestión Financiera y el de Visión Empresarial”. Los Módulos de Gestión Comercial y Evaluación de Proyectos, a pesar de ser los menos valorados, se les asigna un valor de “útil”.



### c) Priorización de necesidades de los encuestados y de su empresa

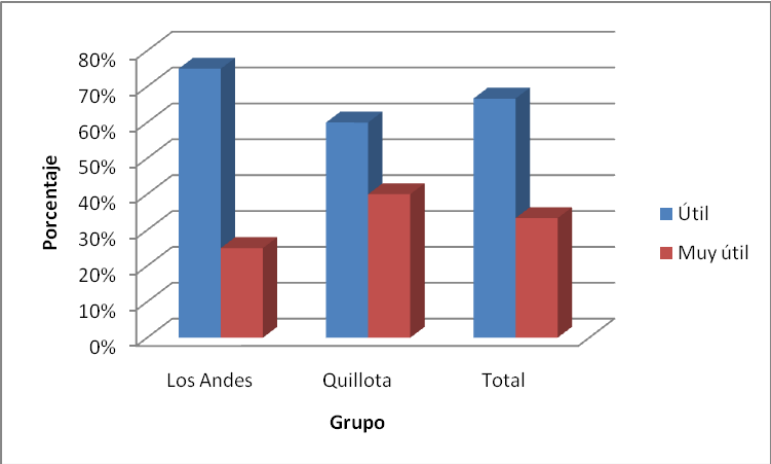
Al priorizar cada uno de los Módulos comparativamente con los otros, se observa que al colocar a los empresarios en la situación de tener que elegir solo uno, es el de Desarrollo Organizacional el preferido, seguido por el de Gestión Financiera, mientras que los de Visión Empresarial y Gestión Comercial se encuentran en un tercer lugar y el de Evaluación de Proyectos en quinto. Al comparar esta priorización con la utilidad de los Módulos, se obtiene una relación lógica entre ellas, permitiendo suponer los cuáles de ellos potencialmente tendrán una mayor demanda al momento de llevar el Programa a los beneficiarios.

Llama la atención la diferencia entre los dos grupos, ya que mientras en Los Andes el Módulo más demandado es el de Desarrollo Organizacional, en Quillota son los de Visión Empresarial y Gestión Financiera. La causa de lo anterior no es posible de determinar sin una comparación empírica de las características de los empresarios y sus empresas, pero se podría desprender que es a debido al nivel de desarrollo de sus negocios, visión de los entrevistados, vinculación con la cadena productiva, etc.



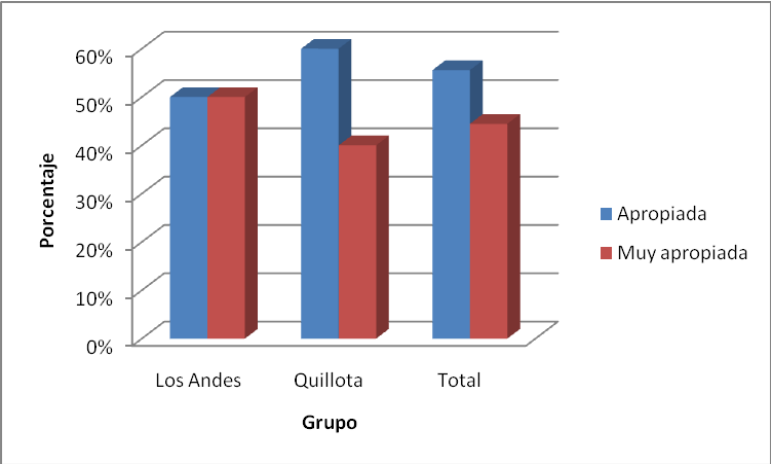
### d) Existencia de una Plataforma de Tránsito Tecnológica

El 67% de los entrevistados considera “útil” la existencia de una Plataforma de Transferencia Tecnológica que apoye las actividades del Programa, mientras que el otro 33% la considera “muy útil”. No existieron observaciones “poco útil” o “muy poco útil”, validando por lo tanto la Plataforma propuesta.



e) Evaluación y calificación de los alumnos del Programa

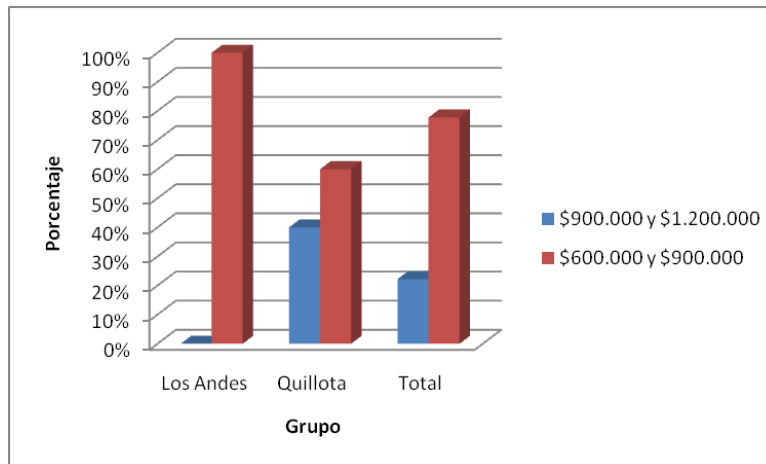
La existencia de una evaluación y calificación de los alumnos del Programa es considerada por el 56% de los entrevistados como “apropiada”, mientras que el otro 44% la considera “muy apropiada”. No existieron observaciones “poco apropiada” o “muy poco apropiada”, validando por lo tanto la incorporación de una evaluación. Cabe rescatar en las presentaciones realizadas, se menciona que esta evaluación debe ser manejada de manera discreta, ya que puede ser sensible para algunos participantes ser comparados con sus pares.



f) Valor asignado a un Programa de estas características, en términos de un arancel por cada Módulo

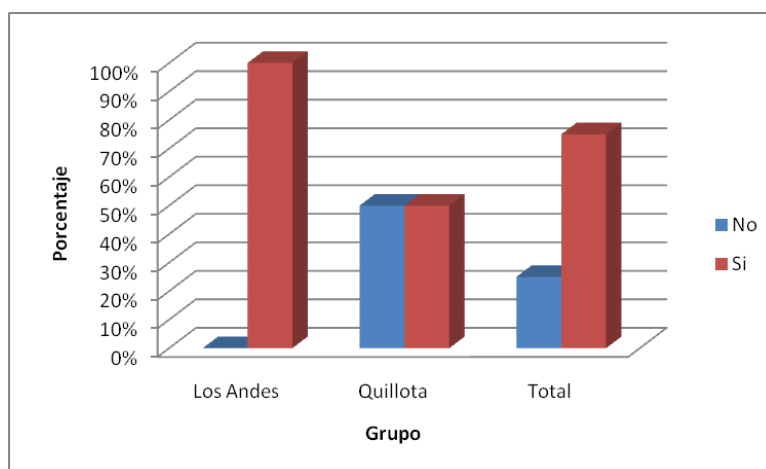
El 78% de los entrevistados estaría dispuesto a pagar un valor entre los \$600.000 y \$900.000 por un Programa de estas características, en términos de un arancel por Módulo, mientras que el 22% pagaría entre \$900.000 y \$1.200.000.

Llama la atención la diferencia entre los dos grupos, ya que mientras en Los Andes el 100% pagaría una cantidad entre el primer rango, en Quillota un 40% pagaría entre \$900.000 y \$1.200.000. Al igual que en el caso anterior de la priorización de necesidades, la causa de esto no es posible de determinar sin una comparación empírica de las características de los empresarios y sus empresas, pudiendo ser las mismas supuestas razones mencionadas.



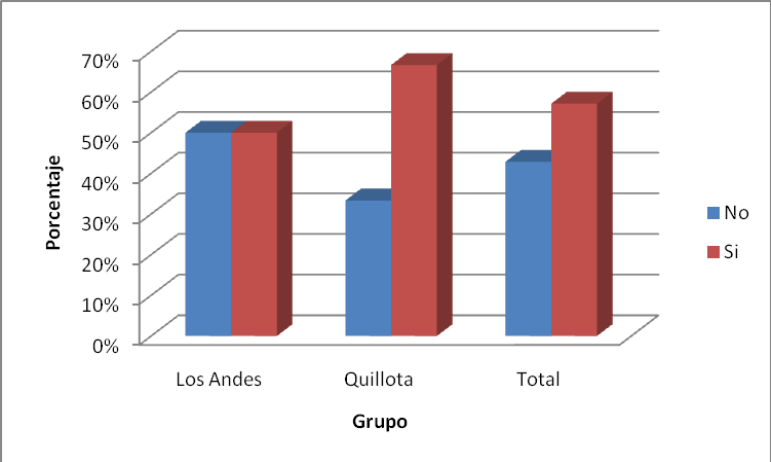
g) Importancia que el Programa sea validado por una Universidad

El 75% de los entrevistados considera la validación de una Universidad como importante. Existe una diferencia entre los dos grupos, a favor de asignarle importancia a la presencia de una Universidad, posiblemente por las razones antes mencionadas.



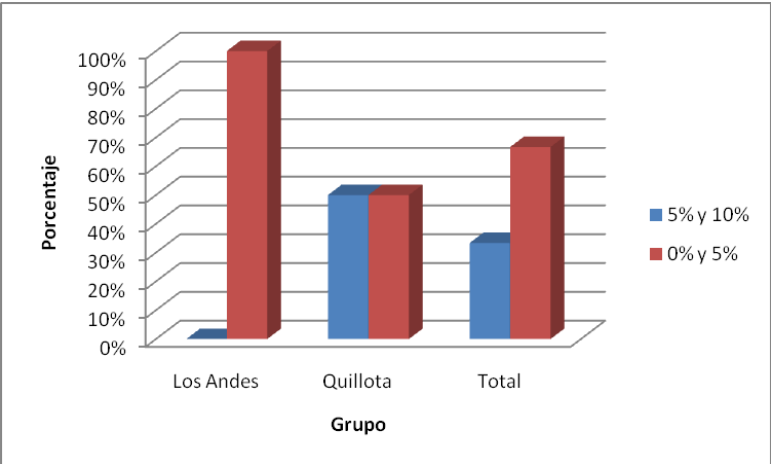
h) Disposición a pagar un arancel mayor por la validación de una Universidad

De los empresarios que consideraron importante la validación de una Universidad, el 57% de ellos estaría dispuesto a pagar un arancel mayor por este servicio.



i) Porcentaje a pagar por la validación de una Universidad

De los empresarios que pagarían un arancel mayor por la validación de una Universidad, el 67% pagaría entre un 0% y un 5%, el otro 33% estaría dispuesto a pagar un diferencial entre un 5% y un 10%.



**2. Descripción detallada de los resultados del proceso de transferencia de metodologías de capacitación a los instructores. (en el caso que corresponda)**

No corresponde dada la estrategia de implementación del Programa.

**3. Resumen de los problemas presentados en la ejecución del Proyecto.**

A continuación se describen los problemas más relevantes presentados en la ejecución del Proyecto, junto a sus posibles causas e impactos en su desarrollo y las alternativas de solución que permitieron enfrentarlos, cuando corresponda.

#### a) Etapa 1. Vigilancia tecnológica

Al levantar información mediante bibliografía, internet y estudios, se evidenció una escasez de iniciativas comparables, lo que se tradujo en que no fue relevante la traída de expertos internacionales (dado también que los pocos existentes no estaban dentro del presupuesto del Proyecto) ni la realización de una gira tecnológica.

De manera general esta falta de información no afectó el desarrollo del Proyecto, si no que lo fortaleció en término de ir explotando conocimientos locales.

#### b) Etapa 2. Diseño del Programa

Se hizo necesario establecer la posición actual de los potenciales beneficiarios en términos de conocimientos en TICs y su conectividad (incluida originalmente en la propuesta), debido a la importancia de esta información para la definición de la metodología de transferencia de conocimientos. El problema fue enfrentado de manera particular, a través de la aplicación de encuestas a los potenciales beneficiarios por parte del equipo de Proyecto.

Se ha evidenciado que el tiempo considerado para la implementación del Plan Piloto, junto al número determinado de 20 beneficiarios, hace que no será posible que todos ellos lograrán participar de todos los módulos. Se propondrá una evaluación de entrada para sugerir 3 de los 5 módulos disponibles para cada participante (sugerido también por Innova Chile en la reunión de verificación).

En la formulación del Proyecto no se consideraron recursos para la puesta en marcha de la Plataforma de Transferencia Tecnológica, lo que produce que se tengan que identificar fuentes de financiamiento para que esta se encuentre operativa para la implementación del Plan Piloto.

El desafío para el diseño del Programa se observa como el lograr encontrar los contenidos específicos, básicos y necesarios para lograr el avance de los beneficiarios del Programa.

#### c) Etapa 4. Verificación del Programa

Dado que la realización de las actividades consideradas en esta etapa no depende exclusivamente del Proyecto, se produjo un retraso en su ejecución debido a la falta de disponibilidad de los grupos entrevistados. Finalmente las reuniones consideradas fueron realizadas, pero con el consiguiente retraso del Proyecto.

Debido al costo que involucra la estrategia de implementación en terreno, se observa a través de las actividades de verificación, la dificultad en llegar a un precio competitivo de mercado. Se ha resaltado en que el programa está orientado a contribuir a la solución de las problemáticas individuales de cada empresario y a mostrar de manera lo más clara posible, el valor de una metodología centrada en actividades individuales en terreno.

## **4. Presentación del programa de capacitación diseñado.**

### **4.1. Antecedentes**

En marzo de 2006, el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), emitió un primer informe en el que propone al país los lineamientos para una Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad.

El señalado informe contiene elementos de diagnóstico y propuestas que constituyen una base a partir de la cual, se señala, se construirá una Estrategia Nacional de Innovación que cuente con una amplia participación de todos los actores de nuestro Sistema Nacional de Innovación.

Dentro de los elementos de diagnóstico de este primer informe, se indican dos nuevas tendencias que marcan el futuro escenario competitivo internacional. La primera es el ineludible avance de la globalización. La segunda se refiere a un nuevo modelo de economía donde los grandes motores del desarrollo y de la competitividad son el conocimiento y la innovación y tras ellos, el Capital Humano.

En este nuevo contexto este primer informe señala, “La globalización y la nueva economía basada en el conocimiento exigen contar con mano de obra más calificada, desarrollar capacidades de aprendizaje permanente, disponer de centros de investigación competitivos internacionalmente y con impacto nacional, y generar redes interinstitucionales para sacar mejor rendimiento social a la interrelación entre educación, conocimiento, ciencia y tecnología”.

En enero de 2008, el Consejo de Innovación entregó el segundo volumen de recomendaciones en que la propuesta estratégica se sostiene en tres pilares fundamentales. Uno de ellos se refiere específicamente al desafío que tiene nuestro país en relación al Capital Humano, al establecimiento de un sistema de aprendizaje para toda la vida accesible y de calidad.

En este sentido, el Comité Innova Chile convocó durante el año 2008 a participar en el denominado “CONCURSO DESARROLLO DE CAPACIDADES TÉCNICAS EN SECTORES RELEVANTES”, cuyas bases fueron aprobadas por la Resolución (A) N° 149, de 2008, de la Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile.

Así, por Acuerdo N° 8 de la Sesión N° 101 del Subcomité de Difusión y Transferencia Tecnológica, adoptado el 29 de octubre de 2008 y puesto en ejecución mediante Resolución (E) N° 887, de 2008, de la Dirección Ejecutiva del Comité Innova Chile, se resolvió que el Proyecto “Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”, postulado por CODESSER, se ha hecho merecedor de subsidio del Comité Innova Chile y se asignaron recursos para su materialización.

En este contexto se enmarca la presente iniciativa, cuyo desarrollo contribuirá de manera significativa a obtener un potente diseño de un programa integral de educación empresarial que permita instalar las capacidades de gestión y competencias en las empresas PYMES de la industria de alimentos, que mejore y perfeccione sus contenidos y metodologías de educación, y que abarque una mayor cantidad de empresas y masifique este tipo de capacitaciones, a través de un modelo comercial y sustentable en el tiempo.

## **4.2. Motivación**

El presente programa tiene como gran motivación el mejorar las condiciones competitivas de las empresas PYMES de alimentos en la V región<sup>2</sup>, contando con los siguientes tres vectores fundamentales:

- Su objetivo está centrado en mejorar la gestión general de las empresas PYMES de alimentos.
- Está dirigido a los principales tomadores de decisión dentro de estas empresas, es decir el propio empresario y/o su equipo de gestión.
- Su metodología se basa fuertemente en instalar las capacidades empresariales al interior de cada empresa, es decir acompañando a los empresarios en implementar las nuevas metodologías y herramientas de gestión en terreno, y tomando en cuenta las diferencias naturales que tiene cada organización.

Hasta la fecha mucho se habla de mejorar las capacidades del personal de las empresas, sin embargo en las PYMES la urgencia debe también focalizarse en mejorar las capacidades empresariales de gestión en los propios empresarios y en sus administradores de sus negocios. Las capacitaciones que se realizan a los trabajadores de mandos medios y operarios menos calificados se pierden al intentar el trabajador poner en práctica sus nuevos conocimientos en un ambiente interno desorganizado, sin procesos y metodologías modernas de administración, cayendo en frustraciones y perdiendo el esfuerzo personal y del Estado en realizar dichas capacitaciones.

Es fundamental que los empresarios PYMES del sector alimentos obtengan e implementen nuevos y modernos conocimientos de administración para que puedan entregar un ambiente que potencie las capacidades de sus trabajadores y les motive a poner en práctica los conocimientos de sus propias capacitaciones. Desarrollando esta metodología de instalación de capacidades, capacitación y entrenamiento a los propietarios de empresas y sus directivos en su lugar de trabajo, complementado con el apoyo en la implementación de herramientas modernas de gestión en cada organización se puede dar un salto cuantitativo y cualitativo en los resultados de las PYMES del sector.

Al implementar el programa en las empresas, se desarrollan actividades prácticas en conjunto con los responsables de la gestión (empresarios, gerentes generales, administradores del negocio, etc.) quedando instaladas las capacidades en base a las características y necesidades particulares de cada una.

Este programa implica un proceso de cambio importante y gradual en el cómo hacer las cosas. Para su exitosa implementación, la metodología se basa en capacitaciones grupales en salas de clases para transmitir conocimientos, y luego implementar estas nuevas herramientas de gestión en cada una de las empresas participantes, a través del acompañamiento y supervisión de la labor del empresario y/o sus directivos, logrando cambios conductuales permanentes en el trabajo diario de estas empresas.

---

<sup>2</sup> Programa que podrá ser replicado en otras regiones del país.

### ***4.3. Impacto esperado en los participantes***

El mayor impacto de este programa está dado por el incremento en las capacidades de gestión empresarial instaladas en las empresas. Esto genera mayor competitividad en las empresas permitiéndoles alcanzar estándares mas elevados, semejantes a otras industrias que han tenido que superar las capacidades básicas de gestión debido a la agresividad del medio.

Al participar en este programa, aquellas personas que toman las decisiones relevantes en las empresas (empresarios y profesionales) pertenecientes a la industria frutícola de la V región, podrán desarrollar temáticas de gestión moderna, que les permitirán mejorar los resultados económicos.

Las empresas se someterán a un proceso de cambio importante y gradual en el cómo hacer las cosas, logrando cambios conductuales permanentes en el trabajo diario de las personas. Las empresas se podrán planificar con visión empresarial, mediante la programación de sus actividades y la clara responsabilidades para cada uno los altos mandos. Así se pueden establecer controles de gestión que permitan determinar si las personas que toman decisiones en cada empresa son las idóneas para sus funciones.

Incluso, cabe destacar, que en el impacto se puede considerar la reducción de empresas reabsorbidas o quebradas en el sector de la fruticultura. En el último tiempo los factores adversos, ya sea climáticos, tasa de cambio, aumento en los costo mano de obra, han obligado a las empresas agrícolas abandonar el negocio teniendo que declararse en quiebra, aumentando el nivel de desempleo y la inestabilidad de esta industria.

### ***4.4. Temáticas Generales***

- Módulo 1: Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica
- Módulo 2: Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas
- Módulo 3: Gestión Comercial de Empresas Agrícolas
- Módulo 4: Gestión Financiera de Empresas Agrícolas
- Módulo 5: Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas

### ***4.5. Perfil de los participantes (alumnos)***

Este Programa de mejoramiento de Capital Humano está orientado a empresarios y administradores de empresas productoras agrícolas, creativos y emprendedores, motivados a desarrollar un análisis práctico y aplicado tanto de su entorno competitivo como de la realidad al interior de su empresa. Es importante poseer un interés por investigar y aprender de manera autónoma.

El candidato deberá tener nociones sobre conceptos básicos referentes a los módulos que desee cursar. De igual modo deberá tener conocimientos básicos sobre el quehacer de todas las áreas de gestión de la empresa o unidad productiva a su cargo.

Adicionalmente los potenciales participantes deben contar con conocimientos a nivel de usuario de computación, disponer de un correo electrónico para el acompañamiento en el desarrollo de actividades en terreno y disponer de atribuciones y capacidad para la entrega de información necesaria, de su empresa, para apoyar el desarrollo del módulo.

#### **4.6. Metodología docente y evaluación**

La metodología central del programa se basa en instalar capacidades empresariales al interior de cada empresa en base a capacitaciones grupales en salas de clase y luego implementar las nuevas herramientas de gestión en terreno, tomando así en cuenta las diferencias propias de cada organización.

Cada uno de los módulos inicia con una descripción de los requisitos del alumno, siendo estas las competencias de entrada o desarrolladas en otros módulos del mismo programa y que son condición necesaria para participar en el módulo de formación. Se continúa con una introducción, describiendo la problemática, las necesidades de capacitación y las competencias adquiridas mediante el módulo (de manera general). Posteriormente se presenta el objetivo central del módulo, señalando las competencias adquiridas específicas, mediante la transcripción de los objetivos fundamentales del módulo.

Las orientaciones metodológicas se encuentran separadas en los métodos vinculados al “saber” y al “saber hacer”, siendo los primeros desde la simple adquisición de terminología hasta los conocimientos complejos que permiten realizar mejor una función, mientras que los segundos responden a la adquisición de destrezas o habilidades relacionadas con las actividades de un proceso.

Se presentan luego los aprendizajes esperados del alumno y los criterios de evaluación para cada aprendizaje.

Las unidades de trabajo del módulo son enumeradas y luego son descritas las actividades que la componen. Todo módulo inicia con una unidad denominada “Introducción”, en la que se realiza una evaluación diagnóstica de los conocimientos de los alumnos<sup>3</sup>, una lluvia de ideas para la identificación de los conocimientos previos y una presentación del módulo y establecimiento de relaciones entre los conocimientos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a lograr. Luego, cada una de las unidades temáticas comienza con un diálogo introductorio con el grupo clase o con el(los) alumno(s) de la empresa, si se trata de las actividades en la sala de clases o en terreno

---

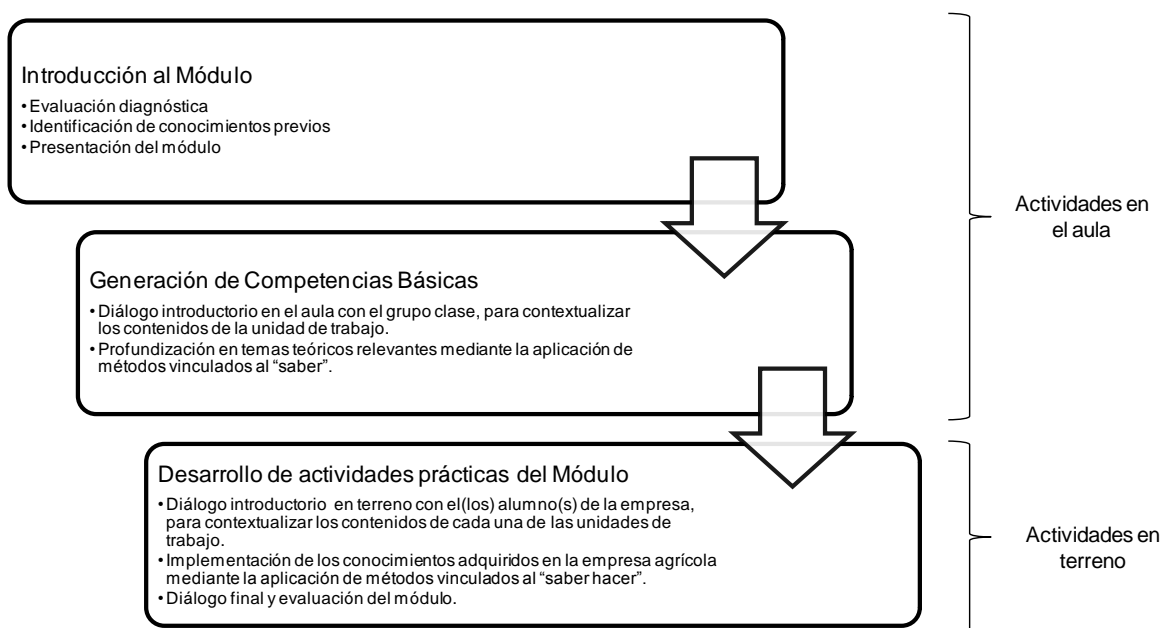
<sup>3</sup> Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada e implicación en su propio proceso de aprendizaje.

respectivamente, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. En el caso de los módulos de Gestión Comercial y Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas, existe más de una Unidad de Trabajo que es realizada en el aula, con la participación del grupo de alumnos, debido a la eficiencia que se obtiene al entregar los conceptos teóricos de las materias abordadas, junto a la realización de ciertas actividades grupales de apoyo.

El desarrollo de actividades prácticas individuales, se enfatiza en la instalación de capacidades al interior de las empresas con actividades de seguimiento y coaching del empresario, facilitando que los alumnos hagan uso de lo aprendido, ayudándolos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de una retroalimentación positiva. De este modo el alumno puede ejercitar lo aprendido, generalizando o transfiriendo sus conocimientos a situaciones probables de su empresa, asegurando el recuerdo permanente del contenido relevante de cada unidad.

El módulo finaliza con un diálogo final y dos evaluaciones: de cierre (aplicando la misma evaluación inicial de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje) y del (los) facilitador (es) y las temáticas. Se propicia así el estudiante tome conciencia de la forma como se ha llevado a cabo el proceso de aprendizaje en función a los resultados logrados (retroalimentación). Con esta actividad se aspira que paulatinamente el participante vaya tomando el control de su proceso de aprendizaje y reconozca los estilos, ritmos y estrategias con los que aprende mejor.

El módulo 1 se ha definido como obligatorio y prerequisite para cursar las otras temáticas generales, debido al valor que entrega con respecto al conocimiento de su empresa agrícola por parte de los alumnos participantes del curso, así como la base que significa para los otros módulos que el estudiante haya visualizado hacia donde quiere dirigir su empresa.



Proceso de implementación de los módulos del programa.

Se presenta en el anexo 3 el currículo del programa de instalación de metodología y capacidades, incluyendo para cada módulo (unidad de aprendizaje) los requisitos específicos del alumno, el objetivo central del módulo, las orientaciones metodológicas vinculadas al “saber” y al “saber hacer”, los aprendizajes esperados, criterios de evaluación, actividades de las unidades de trabajo (contenidos), el perfil del (los) facilitador (es), equipos, herramientas e instrumentos necesario para la ejecución del módulo, bibliografía necesaria, espacios educativos y recursos didácticos y la evaluación del módulo específico.

#### 4.7. Presentación de las Unidades de Aprendizaje

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
<b>Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica (talleres colectivos teóricos y trabajo práctico en campo)</b>	Los alumnos serán capaces de realizar un análisis de su entorno competitivo identificando participantes y sus interrelaciones, realizar un análisis crítico de la gestión de su unidad productiva u empresa, generar a partir de sus expectativas empresarias objetivos concretos, generar iniciativas para cumplirlos y sistemas de medición control de los mismos.	1. Introducción a la Planificación Estratégica.	1 hora (taller colectivo)	Ver anexo 3, currículo del programa de fortalecimiento de gestión empresarial	La transferencia de conocimientos teóricos básicos respecto de planificación estratégica se realizará mediante exposiciones grupales, que dictará el facilitador del curso, con apoyo de material visual y escrito al grupo de asistentes del curso.  Dada la naturaleza de la temática de planificación estratégica, su aplicación práctica tiende a ser un poco difusa y poco clara. Para enfrentar esta situación la metodología de transferencia de prácticas asociadas a esta temática está basada en visitas individuales del facilitador a los alumnos a su entorno empresarial para apoyar las reflexiones y análisis necesarios para lograr resultados concretos, de manera que se mejore la comprensión de los conceptos y se entienda la aplicación práctica de los mismos a la realidad competitiva de cada empresa.	Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada e implicación en su propio proceso de aprendizaje.  Evaluación formativa: se va realizando visita a visita durante las actividades prácticas individuales, verificando si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los alumnos.  Evaluación sumativa: aplicando la misma evaluación inicial, de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje. Se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo.
		2. Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.	3 horas 20 min (taller colectivo)			
		3. Análisis de entorno competitivo.	5 horas 20 min (actividad práctica individual)			
		4. Análisis de capacidades competitivas internas.	4 horas 20 min (actividad práctica individual)			
		5. Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.	3 horas 20 min (actividad práctica individual)			
		6. Objetivos estratégicos.	5 horas 50 min (actividad práctica individual)			
		7. Plan de iniciativas.	5 horas 50 min (actividad práctica individual)			
		8. Metodologías de seguimiento y control de avances.	4 horas 50 min (actividad práctica individual)			
		9. Presentación de resultados.	3 horas 20 min (actividad práctica individual)			
		<b>TOTAL: 37 horas</b>				

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
			<b>10 minutos</b>			
<b>Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas (talleres colectivos teóricos y trabajo práctico en campo)</b>	Los alumnos serán capaces de realizar un análisis crítico de la organización actual de su empresa identificando cargos y sus interrelaciones, diseñar su organización en función de los objetivos estratégicos de la empresa de manera formal, incluyendo organigramas, descripciones de cargos, evaluaciones de desempeño y esquemas de incentivos. Adicionalmente se verá reforzado en tópicos de liderazgo personal y legislación laboral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al Diseño Organizacional.</li> <li>2. Generación de competencias básicas en Diseño Organizacional.</li> <li>3. Diseño Organizacional.</li> <li>4. Evaluación de desempeño y productividad de RRHH.</li> <li>5. Sistema de Incentivos.</li> <li>6. Liderazgo Personal.</li> <li>7. Legislación Laboral.</li> <li>8. Metodologías de seguimiento y control de Implementación.</li> <li>9. Presentación de resultados.</li> </ol>	<p>1 hora (taller colectivo)</p> <p>2 horas 40 min (taller colectivo)</p> <p>6 horas 40 min (actividad práctica individual)</p> <p>3 horas 20 min (actividad práctica individual)</p> <p>2 horas 50 min (actividad práctica individual)</p> <p>2 horas 50 min (taller colectivo)</p> <p>2 horas 5 min (taller colectivo)</p> <p>3 horas 50 min (actividad práctica individual)</p> <p>3 horas 20 min (actividad práctica individual)</p> <p>TOTAL: 28 horas 35 minutos</p>	Ver anexo 3, currículo del programa de fortalecimiento de gestión empresarial	<p>La transferencia de conocimientos teóricos básicos respecto de diseño organizacional se realizará mediante exposiciones grupales, que dictará el facilitador del curso, con apoyo de material visual y escrito al grupo de asistentes del curso.</p> <p>El área práctica del diseño organizacional tiende a ser la más complicada puesto que la aplicación de los conceptos teóricos resulta no trivial para personas recién iniciadas en ésta temática. Para enfrentar esta situación la metodología de transferencia de prácticas asociadas a esta temática está basada en visitas individuales del facilitador a los alumnos a su entorno empresarial para apoyar las reflexiones y análisis necesarios para lograr resultados concretos, de manera que se mejore la comprensión de los conceptos y se entienda la aplicación práctica de los mismos a la realidad competitiva de cada empresa.</p>	<p>Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la implicación en su propio proceso de aprendizaje.</p> <p>Evaluación formativa: se va realizando visita a visita durante las actividades prácticas individuales, verificando si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los alumnos.</p> <p>Evaluación sumativa: aplicando la misma evaluación inicial, de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje. Se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo.</p>

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
<b>Gestión Comercial de Empresas Agrícolas (talleres colectivos teóricos y trabajo práctico en campo)</b>	Los alumnos serán capaces de plantear, seleccionar y planificar las estrategias comerciales de su empresa, poniendo en práctica una serie de conceptos teóricos, identificando los principales problemas que enfrenta la comercialización de sus productos y planificando posibles soluciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a la gestión comercial de empresas agrícolas.</li> <li>2. Cadena de valor del sector agrícola.</li> <li>3. Negociación colaborativa en empresas agrícolas.</li> <li>4. Taller de contratos comerciales en empresas agrícolas.</li> <li>5. Estrategias comerciales de empresas agrícolas.</li> <li>6. Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas.</li> </ol>	<p>1 hora (taller colectivo)</p> <p>6 horas (taller colectivo)</p> <p>8 horas (taller colectivo)</p> <p>4 horas (taller colectivo)</p> <p>3 horas 50 min (taller colectivo)</p> <p>12 horas (actividad práctica individual)</p> <p>TOTAL: 34 horas 50 minutos</p>	Ver anexo 3, currículo del programa de fortalecimiento de gestión empresarial	<p>Se realizarán exposiciones del facilitador sobre los aspectos teóricos y prácticos de los contenidos del curso, incentivando al diálogo con los alumnos.</p> <p>Se discutirán situaciones reales de las empresas del sector agrícola y cómo se enfrentaron a la búsqueda de soluciones.</p> <p>Se entregarán materiales escritos y audiovisuales como apoyo a las temáticas.</p> <p>Se utilizarán herramientas participativas, como lluvia de ideas, de manera de estimular la imaginación y soluciones creativas a los problemas planteados.</p> <p>Los alumnos trabajarán en grupos la preparación y el desarrollo de actividades de negociación colaborativa, permitiendo al alumno poner en práctica los conceptos adquiridos.</p> <p>El facilitador realizará actividades de seguimiento y coaching del alumno, donde este último llevará a cabo un ejercicio real en relación a las necesidades propias de su empresa con respecto a la planificación de la estrategia comercial, incluyendo la preparación de la negociación y los</p>	<p>Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada e implicación en su propio proceso de aprendizaje.</p> <p>Evaluación formativa: se va realizando visita a visita durante las actividades prácticas individuales, verificando si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los alumnos.</p> <p>Evaluación sumativa: aplicando la misma evaluación inicial, de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje. Se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo.</p>

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
					tipos de contratos comerciales a considerar.	
<b>Gestión Financiera de Empresas Agrícolas (talleres colectivos teóricos y trabajo práctico en campo)</b>	<p>El módulo tiene por finalidad formar recursos humanos especializados en el área de la gestión financiera, con miras a mejorar el proceso de toma de decisiones en las empresas agrícolas.</p> <p>Específicamente, los participantes generarán las capacidades para gestionar financieramente la empresa, por medio de la implantación de conocimientos, metodologías y procedimientos que le permitan (a) desarrollar un sistema de cálculo y control de costos por producto que comprenda una correcta asignación de las parcialidades involucradas en la producción, (b) realizar una planificación y</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción a la Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.</li> <li>Generación de competencias básicas en Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.</li> <li>Administración y control de los costos.</li> <li>Cálculo y análisis de la rentabilidad.</li> <li>Elaboración del flujo de caja.</li> <li>Desarrollo del presupuesto financiero.</li> <li>Estructuración de la planificación y asignación de las actividades financieras.</li> <li>Análisis y seguimiento de resultados financieros.</li> </ol>	<p>1 hora (taller colectivo)</p> <p>10 horas 20 min (taller colectivo)</p> <p>12 horas 15 min (taller colectivo y actividad práctica individual)</p> <p>4 horas 45 min (taller colectivo y actividad práctica individual)</p> <p>2 horas (taller colectivo y actividad práctica individual)</p> <p>2 horas (actividad práctica individual)</p> <p>1 hora 30 min (actividad práctica individual)</p> <p>2 horas 10 min (actividad práctica individual)</p>	<p>Ver anexo 3, currículo del programa de fortalecimiento de gestión empresarial</p>	<p>La teoría se ofrece a través de exposiciones del profesor, con apoyo de recursos didácticos y el análisis de casos prácticos donde se trabajará la metodología y se transferirán los conceptos empresariales asociados a este programa.</p> <p>Se generarán e implementarán las herramientas de Gestión Empresarial, que permita desarrollar competencias básicas en los propietarios y administradores, a través de talleres y/o capacitaciones grupales.</p> <p>El trabajo práctico se refiere a visitas en terreno a cada participante, desarrollo ejercicios reales y personales que permitan al alumno enfrentar los propios problemas de su empresa agrícola.</p> <p>Los alumnos junto con el facilitador trabajarán en cada empresa en el desarrollo del costo productivo, logrando así dimensionar su estructura de costos en base al gasto efectuado en Insumos, Materiales, Mano de Obra y Maquinaria de cada trabajo y/o</p>	<p>Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada e implicación en su propio proceso de aprendizaje.</p> <p>Evaluación formativa: se va realizando visita a visita durante las actividades prácticas individuales, verificando si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el desempeño de los alumnos.</p> <p>Evaluación sumativa: aplicando la misma evaluación inicial, de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje. Se mide y juzga el aprendizaje con el fin de</p>

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
	asignación de las actividades financieras y (c) analizar el Estado de Resultado Real Individual y Consolidado, de tal forma de focalizar sus esfuerzos hacia rentabilizar su negocio.		TOTAL: 36 horas		servicio.  Además junto al facilitador se elaborará el estado de resultado en base a la información de los ingresos y de la productividad que les permitirá contar con la información necesaria para la toma de decisiones, ya que sabrá cuánto gana o pierde, y podrá monitorear periódicamente el resultado de su empresa.	certificarlo.
<b>Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas (talleres colectivos teóricos y trabajo práctico en campo)</b>	Los alumnos serán capaces de evaluar la prefactibilidad de los proyectos de una empresa agrícola en coherencia con su estrategia, aplicando una metodología de análisis que les permita evaluar las alternativas más factibles y adecuadas desde el punto de vista técnico, económico y comercial, disminuyendo con esto los riesgos e impactos en el entorno.	1. Introducción a la Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de un Proyecto Agrícola.	1 hora 30 minutos (taller colectivo)	Ver anexo 3, currículo del programa de fortalecimiento de gestión empresarial	Se realizarán exposiciones del facilitador sobre los aspectos teóricos y prácticos de los contenidos del curso, incentivando al diálogo con los alumnos.  Se discutirán situaciones reales de las empresas del sector agrícola y cómo se enfrentaron a la búsqueda de soluciones.  Se entregarán materiales escritos y audiovisuales como apoyo a las temáticas.  Se utilizarán herramientas participativas, como lluvia de ideas, de manera de estimular la imaginación y soluciones creativas a los problemas planteados.  Los alumnos trabajarán en grupos la evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión, utilizando un laboratorio de computación con	Evaluación diagnóstica o inicial: que permitirá a los facilitadores diagnosticar y pronosticar las posibilidades reales de aprendizaje del alumno, y a este último, anticipar sobre qué tratará y qué pretende cada unidad, buscando la automotivación, la actualización de sus conocimientos e ideas previas y la planificación adecuada e implicación en su propio proceso de aprendizaje.  Evaluación formativa: se va realizando visita a visita durante las actividades prácticas individuales, verificando si los objetivos de la enseñanza están siendo alcanzados o no, y lo que es preciso hacer para mejorar el
		2. Formulación de un proyecto de inversión privada.	6 horas 20 minutos (taller colectivo)			
		3. Evaluación de prefactibilidad de un proyecto.	4 horas 20 minutos (taller colectivo)			
		4. Instrumentos financieros.	1 hora 50 minutos (taller colectivo)			
		5. Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto.	2 horas 20 minutos (taller colectivo y actividad práctica individual)			
		6. Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos	16 horas (actividad práctica)			

Módulo (Unidad de aprendizaje)	Objetivos específicos	Unidades de Trabajo (Contenidos)	Horas	Actividades	Recursos	Evaluación
		agrícolas.	individual) TOTAL: 32 horas 20 minutos		el software adecuado. El facilitador realizará actividades de seguimiento y coaching del alumno, donde este último llevará a cabo un ejercicio real en relación a las necesidades propias de su empresa, desde la idea hasta la evaluación de prefactibilidad.	desempeño de los alumnos. Evaluación sumativa: aplicando la misma evaluación inicial, de modo de permitir a los alumnos conocer el progreso alcanzado y situarse de cara a un nuevo proceso de aprendizaje. Se mide y juzga el aprendizaje con el fin de certificarlo.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Encuesta: Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de los productores agrícolas de la V Región.**

## ENCUESTA

### Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de los productores agrícolas de la V Región

Fecha:

#### A. Identificación del encuestado

1. Nombre productor:
2. Provincia:
3. Comuna:
4. Correo electrónico:

#### B. Conectividad de la empresa

5. ¿Tiene su empresa acceso a Internet? (indicar en otro si no tiene y se conecta en otro lado)

SI

NO

Otro

6. Indique el tipo de conexión a Internet que tiene su empresa (puede ser más de una)

Dial Up (acceso telefónico)

Banda Ancha

Banda Ancha Movil

Wi-Fi

Otro \_\_\_\_\_

7. Indique la capacidad de la conexión a Internet que tiene su empresa (indicar la que más se acerque, y si existe más de una conexión indicar la capacidad para cada una)

56 kbps

200 kbps

400 kbps

600 kbps

1 MB

2 o más MB

8. Indique, cuántas personas tienen acceso a Internet en su Empresa.

Nº Personas

#### C. Uso de TICs

9. ¿Desde cuándo es Ud. usuario de Internet? (cualquier uso: WWW, Email, chat, MSN, etc.)

Menos de 6 meses  
Entre 6 y 12 meses  
Más de un año y menos de dos  
Más de dos años

10. ¿Considera Ud. tener habilidad en el uso de Internet?

SI NO

11. ¿Con qué frecuencia suele Ud. acceder a Internet? (selecciones sólo 1 alternativa)

Varias veces al día  
Varias veces a la semana  
Una vez por semana  
Un par de veces al mes  
Una vez por mes  
Nunca ó prácticamente nunca

12. ¿Cuándo ha accedido por última vez a Internet?

Hoy  
Ayer  
Últimos 3 días  
Últimos 7 días  
Últimos 15 días  
Último mes  
Más tiempo

13. ¿Qué servicios de Internet utiliza? (puede ser más de 1)

World Wide Web (www)  
Correo Electrónico (e-mail)  
Mensajería instantánea, Chats, IRC  
Foros de discusión  
Intercambio de archivos P2P (eMule,...)  
Telefonía IP

14. ¿En qué días suele con mayor frecuencia utilizar Internet? (en la oficina o en la casa)

Laborables (Lunes-Viernes)  
No laboral (Lunes-Viernes)  
Sábados, Domingos y festivos  
Indistintamente / No podría precisar

**Anexo 2. Encuesta de validación del Programa.**

Fecha:

1. La metodología de implementación del Programa le parece (marque sólo una):

- Muy apropiada     Apropriadada     Poco apropiada     Muy poco apropiada

2. Según su opinión la utilidad de los Módulos del Programa para usted y su empresa son:

- 4    Muy útil                      3    Útil                              2    Poco útil                      1    Muy poco útil

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica                   |
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas                    |
| <input type="checkbox"/> | Gestión Comercial de Empresas Agrícolas                            |
| <input type="checkbox"/> | Gestión Financiera de Empresas Agrícolas                           |
| <input type="checkbox"/> | Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas |

3. En base a sus propias necesidades y las de su empresa, ordene colocando los números del 1 al 5 al lado de los Módulos del Programa, donde el 1 es más importante para usted.

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica                   |
| <input type="checkbox"/> | Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas                    |
| <input type="checkbox"/> | Gestión Comercial de Empresas Agrícolas                            |
| <input type="checkbox"/> | Gestión Financiera de Empresas Agrícolas                           |
| <input type="checkbox"/> | Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas |

4. Encuentra usted útil la existencia de una Plataforma de Transferencia Tecnológica que apoye las actividades del Programa (marque sólo una):

- Muy útil                       Útil                               Poco útil                       Muy poco útil

5. Considera usted apropiado que se evalúen y califiquen a los alumnos del Programa (marque sólo una):

- Muy apropiado     Apropriadada     Poco apropiado     Muy poco apropiado

6. ¿Qué valor le asigna usted a un Programa de estas características, en términos de un arancel por cada Módulo? (marque sólo una)

- Entre \$600.000 y \$900.000     Entre \$900.000 y \$1.200.000     Entre \$1.200.000 y \$1.500.000     Entre \$1.500.000 y \$1.800.000

7. Encuentra usted importante que el Programa sea validado por una Universidad (marque sólo una):

Si

No

8. Si su respuesta anterior es "Si", estaría dispuesto a pagar un arancel mayor por este servicio (marque sólo una):

Si

No

9. Si su respuesta anterior es "Si", ¿qué porcentaje cree usted que sería el apropiado? (marque sólo una):

Entre 0 y 5%

Entre 5 y 10%

Entre 10 y 15%

Entre 15 y 20%

**Anexo 3. Currículo del programa de instalación de metodología y capacidades**

**“Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”**

<b>Nombre del Módulo</b>	<b>Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica</b>
<b>Duración del Módulo</b>	37 horas 10 minutos (incluye horas teóricas y prácticas).
<b>Requisitos del alumno</b>	
<p>Este módulo está orientado a empresarios y administradores de empresas productoras agrícolas, creativos y emprendedores, motivados a desarrollar un análisis práctico y aplicado de su entorno competitivo. Es importante poseer un interés por investigar y aprender de manera autónoma.</p> <p>El candidato deberá tener nociones básicas de conceptos tales como: Competencia, competidores, diferenciación competitiva, tendencias de mercado, oferta, demanda, objetivos, metas, indicadores, etc. De igual modo deberá tener conocimientos básicos sobre el quehacer de todas las áreas de gestión de la empresa o unidad productiva a su cargo.</p> <p>Deberá contar con un correo electrónico para el acompañamiento en el desarrollo de actividades en terreno, así como para la entrega de información necesaria para apoyar el desarrollo del módulo.</p>	
<b>Introducción</b>	
<p>En el que hacer empresarial es bastante común, conocer casos en que las empresas se desarrollan de manera inorgánica y reactiva frente a los cambios, estímulos o externalidades que genera el medio competitivo en el que se desarrollan, situación que genera crisis de desarrollo en ella puesto que se realizan grandes esfuerzos por adaptarse de manera tardía a los cambios y por otra parte no existe una focalización de los esfuerzos de la empresa ni una medición de los resultados de los mismos, lo que genera alta incertidumbre el desarrollo futuro de la empresa y por otra parte altos costos económicos producto de las ineficiencias que se generan.</p> <p>Esta problemática ha sido abordada de manera exitosa por las grandes empresa mediante procesos de planificación estratégica, sin embargo, durante los últimos años esta es una práctica que han comenzado a utilizar con éxito pequeñas y medianas empresas, incluso del rubro</p>	

agrícola, lo que les ha permitido generar planes de desarrollo que dan coherencia a sus esfuerzos y generan sinergias internas mejorando su eficiencia y generando herramientas de análisis competitivo y de control del plan de desarrollo.

En el desarrollo de este módulo se entregarán herramientas para generar análisis del medio competitivo en el que se desarrollan los negocios, herramientas de análisis interno de la gestión de las empresas, herramientas de planificación, medición y control de actividades. Para realizar lo anterior se utilizarán prácticas de BSC (Balanced Scorecard) aplicadas a la realidad de sector agrícola y a la realidad de cada empresa.

Junto con realizar una transferencia de conceptos y herramientas teóricas los alumnos realizarán una aplicación concreta a la realidad de cada empresa analizada.

La transferencia de conceptos se realizará mediante sesiones colectivas con los participantes del curso y posteriormente serán reforzadas en terreno con cada uno de ellos aplicándolas a su propia realidad empresarial, de manera de lograr la instalación de capacidades y prácticas de planificación estratégica en la gestión de la empresa.

#### **Objetivo central del módulo**

Los alumnos serán capaces de realizar un análisis de su entorno competitivo identificando participantes y sus interrelaciones, realizar un análisis crítico de la gestión de su unidad productiva u empresa, generar a partir de sus expectativas empresarias objetivos concretos, generar iniciativas para cumplirlos y sistemas de medición control de los mismos.

#### **Orientaciones Metodológicas**

Métodos vinculados al 'saber':

La transferencia de conocimientos teóricos básicos respecto de planificación estratégica se realizará mediante exposiciones grupales, que dictará el facilitador del curso, con apoyo de material visual y escrito al grupo de asistentes del curso.

El trabajo práctico consistirá en visitas individuales a cada una de las unidades productivas o empresas donde se desempeñan los alumnos, para de esta manera realizar un acompañamiento de la implementación práctica y el reforzamiento individual de los conceptos previamente

transferidos en los talleres o exposiciones grupales.

**Métodos vinculados al ‘saber hacer’:**

Dada la naturaleza de la temática de planificación estratégica, su aplicación práctica tiende a ser un poco difusa y poco clara. Para enfrentar esta situación la metodología de transferencia de prácticas asociadas a esta temática está basada en visitas individuales del facilitador a los alumnos a su entorno empresarial para apoyar las reflexiones y análisis necesarios para lograr resultados concretos, de manera que se mejore la comprensión de los conceptos y se entienda la aplicación práctica de los mismos a la realidad competitiva de cada empresa.

Es necesario aclarar que los análisis y formalizaciones de resultados las realizarán los alumnos, lo que requerirá un alto grado de compromiso de parte de ellos para poder obtener resultados satisfactorios.

<b>Aprendizajes Esperados</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>
1. Identifica y comprende la interacción de su empresa con su entorno competitivo externo, identificando actores y sus interrelaciones y los probables impactos de estas sobre la gestión del propio negocio.	Identifica actores relevantes de su entorno competitivo.  Identifica relaciones entre los actores del entorno competitivo.  Identifica potenciales efectos de estas relaciones a su actividad empresarial.
2. Diagnostica de manera crítica e informada las capacidades de gestión reales de su empresa o unidad productiva en dos niveles, respecto de sus expectativas propias y respecto de la competencia.	Identifica áreas de gestión interna relevantes para competir.  Realiza un diagnóstico de la situación actual de su empresa en las áreas de gestión interna relevantes versus sus expectativas personales.  Realiza un análisis comparativo de las áreas de gestión de su empresa versus la competencia.
3. Define las características de su empresa	Define expectativas respecto del propósito de

<p>ideal o soñada para el futuro reflexionando sobre sus expectativas personales respecto del propósito final de la empresa.</p>	<p>la existencia de su empresa.</p> <p>Formaliza características del estado ideal de su empresa. (Visión de la empresa).</p>
<p>4. Define “Objetivos estratégicos” que su empresa debe cumplir para lograr la visión.</p>	<p>Define un grupo de objetivos de corto y mediano plazo, agrupados en las perspectivas financiera, comercial, procesos internos y de Aprendizaje y desarrollo.</p> <p>Define indicadores de cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Establece Metas para los indicadores propuestos.</p>
<p>5. Diseña un Plan de Iniciativas a Mediano Plazo.</p>	<p>Selecciona iniciativas que le permitirán cumplir los objetivos definidos anteriormente.</p> <p>Asigna presupuestos y responsables a cada iniciativa.</p> <p>Define plazos de cumplimiento para cada iniciativa.</p>
<p>6. Adquiere prácticas de seguimiento y control de avances de su plan de iniciativas.</p>	<p>Diseña instancias de coordinación Internas de su empresa o unidad productiva para realizar seguimientos.</p> <p>Establece procedimientos para actualizar el estatus de las iniciativas y de la actualización de los indicadores.</p> <p>Genera actividades correctivas para</p>

	desviaciones relevantes para el plan de iniciativas.
7. Adquiere prácticas para presentar de manera efectiva los resultados de la Planificación estratégica	Definirá información relevante a presentar.  Definirá formatos, modalidades u plataformas para transmitir la información.

<b>Unidades de trabajo</b>
1. Introducción a la Planificación Estratégica.
2. Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.
3. Análisis de entorno competitivo.
4. Análisis de capacidades competitivas internas.
5. Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.
6. Objetivos estratégicos.
7. Plan de iniciativas.
8. Metodologías de seguimiento y control de avances.
9. Presentación de resultados.

<b>Actividades</b>
UT1. Introducción a la Planificación Estratégica. (1 hora)
1. Evaluación diagnóstica del módulo. (20 min)
2. Lluvia de ideas para identificación de base de conocimientos de los alumnos. (20 min)
3. Presentación del módulo, establecimiento de relaciones entre los conocimientos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a generar. (20 min)
UT2. Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica. (3 horas 20 min)
1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Exposición sobre conceptos básicos para enfrentar un proceso de planificación estratégica. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Modelo de Negocio. (15 min)</li> <li>b. Unidad estratégica de negocios. (5 min)</li> <li>c. Mercado Objetivo. (5 min)</li> </ul>

- d. Entorno competitivo. (5 min)
- e. Poder de negociación. (5 min)
- f. Integración Vertical. (5 min)
- g. Ventaja y Diferenciación competitiva. (10 min)
- h. comportamientos competitivos. (15 min)
- i. Barreras de entrada y salida. (10 min)
- j. Monopolio, monopsonio, etc. (15 min)
- k. Variables exógenas: Legislación, Tipo de Cambio etc. (10 min)
- l. Oportunidades y Amenazas. (20 min)
- m. Áreas de gestión de la empresa. (20 min)
- n. Fortalezas y Debilidades. (20 min)
- o. Factores críticos de Éxito. (20 min)

UT3. Análisis de entorno competitivo. (5 horas 20 min)

1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Análisis de la competencia. (120 min)
  - a. Identificación competidores relevantes.
  - b. Fortalezas, debilidades, diferenciación.
  - c. Grado de agresividad (precios, volúmenes, abastecimiento, etc.).
  - d. Concentración y Perspectivas de crecimiento del rubro.
  - e. Poder de negociación.
3. Análisis de Proveedores. (60 min)
  - a. Identificación proveedores relevantes.
  - b. Fortalezas debilidades.
  - c. Comportamiento competitivo entre ellos (agresivos, seguidores, etc.).
  - d. Poder de negociación.
4. Análisis de Clientes. (60 min)
  - a. Concentración.
  - b. Poder de Negociación.
  - c. Políticas o comportamiento de compras.
  - d. Condiciones de compra.

<p>5. Barreras de entrada. (30 min)</p> <p>6. Productos sustitutos. (30 min)</p>
<p>UT4. Análisis de capacidades competitivas internas (4 horas 20 min)</p>
<p>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p> <p>2. Análisis comparativo áreas (posicionamiento frente a la competencia y v/s expectativas del empresario).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Financiera (60 min)</li> <li>b. Administrativa (60 min)</li> <li>c. Producción (60 min)</li> <li>d. Logística (30 min)</li> <li>e. Comercial (30 min)</li> </ul>
<p>UT5. Visión y Misión de una empresa o unidad productiva (3 horas 20 min)</p>
<p>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p> <p>2. Misión (90 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definición del propósito de la empresa para con cada agente relevante del mercado con el que se relaciona: <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Clientes</li> <li>ii. Proveedores</li> <li>iii. Competencia</li> <li>iv. Empleados</li> <li>v. Entes fiscalizadores y reguladores</li> <li>vi. Comunidad</li> </ul> </li> </ul> <p>3. Visión (90 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definición de competencias internas deseadas para la empresa ideal</li> <li>b. Definición de posición competitiva para la empresa ideal</li> <li>c. Definición de la relación de la empresa ideal con su entorno</li> </ul>
<p>UT6. Objetivos Estratégicos. (5 horas 50 min)</p>
<p>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Definición de objetivos estratégicos. (180 min)</li> <li>3. Chequeo de causalidad y consistencia. (30 min)</li> <li>4. Definición de Indicadores de cumplimiento. (60 min)</li> <li>5. Definición de Metas. (30 min)</li> <li>6. Definición de Plazos de cumplimiento. (30 min)</li> </ol>
<p>UT7. Plan de Iniciativas. (5 horas 50 min)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Definición de iniciativas para cumplir cada objetivo definido. (90 min)</li> <li>3. Definición de un responsable al interior de la empresa para cada iniciativa. (30 min)</li> <li>4. Definición de un presupuesto para cada iniciativa. (120 min)</li> <li>5. Definición de plazos y oportunidad de cada iniciativa. (60 min)</li> <li>6. Definición de fuentes de verificación para el cumplimiento de las iniciativas. (30 min)</li> </ol>
<p>UT8. Metodologías de seguimiento y control de avances. (4 horas 50 min)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Diseño de instancias de coordinación. (90 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Objetivos</li> <li>b. Atribuciones</li> <li>c. Integrantes</li> <li>d. Organización</li> <li>e. Recursos (insumos de información y físicos)</li> <li>f. Registros de información</li> <li>g. Periodicidad</li> </ol> </li> <li>3. Identificar procesos necesarios para generar la información para el control de los indicadores. (60 min)</li> <li>4. Formalizar los procesos identificados. (60 min)</li> <li>5. Establecer actividades correctivas genéricas. (60 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reuniones</li> <li>b. Sanciones</li> <li>c. Cambio de objetivos/Indicadores/Metas</li> </ol> </li> </ol>

UT9. Presentación de Resultados. (3 horas 20 min)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Definición estructura y contenido de informes. (60 min)</li> <li>3. Definir receptores de la información. (15 min)</li> <li>4. Definir plataforma (Digital, papel, verbal, etc.) .(15 min)</li> <li>5. Construcción de informe de resultados. (60 min)</li> <li>6. Diálogo final y evaluación del módulo. (30 min)</li> </ol>

<b>Identificación del perfil del (los) facilitador (es) que impartirá (n) el módulo.</b>		
Título Profesional	Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial o profesional equivalente con experiencia en procesos de planificación estratégica.	
Dominio de competencias técnicas del facilitador necesarias para el desarrollo del módulos	<p>El facilitador debe ser un profesional competente con habilidades en las áreas económicas y administrativas (economía, organización industrial, finanzas, administración), además de tener experiencia en trabajo con empresas agrícolas que permita acreditar el conocimiento de las mismas y su entorno competitivo.</p> <p>Debe tener alta capacidad pedagógica, participativa, de organización, responsabilidad, confidencialidad en el trabajo y en la información a manejar, buenas relaciones públicas, dominio oral y escrito, actitud propositiva.</p>	
<b>Equipos, herramientas e instrumentos necesarios para la ejecución del módulo.</b>		
Nombre y Tipo	Nº de unidades v/s Nº de alumnos	Especificaciones Técnicas
Computador y proyector para el aula.	1 unidad de cada tipo para cada grupo clase	Microsoft Power Point y Excel instalados
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada facilitador	Microsoft Power Point y Excel instalados

Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada Empresa beneficiaria	Microsoft Power Point y Excel instalados	
<b>Bibliografía actualizada necesaria para la ejecución del módulo</b>			
Título	Autor	Editorial	Año de Edición
Administración Estratégica	Arthur Thompson	Mc Graw Hill	15ª Edición, Enero 2008
Conceptos de Administración Estratégica	Fred R. David	Prentice Hall	10ª Edición, 2008
Estrategias para el liderazgo competitivo	Harnoldo Hax y Nicolás Majluf	Dolmen	2005
Cuadro de Mando Integral	Robert Kaplan y David Norton	Gestión 2000	2000
<b>Espacios educativos y recursos didácticos necesarios para la ejecución del módulo</b>			
Espacios Educativos	Recursos Didácticos		
Sala de clases y laboratorio	<p>Se utilizarán presentaciones y ejemplos ilustrativos en Microsoft Power Point y Excel.</p> <p>La sala y el laboratorio deben estar equipados con mobiliario docente para 20 alumnos y un facilitador, además de contar con un pizarrón (o pizarra blanca), un proyector y un telón blanco de fondo.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>		
Oficina para la implementación en terreno (a cargo de la empresa beneficiaria del módulo)	<p>La oficina estará equipada con mobiliario para el (los) alumno (s) de la empresa y el facilitador.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una</p>		

	<p>ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para los facilitadores	<p>Debe contar con el equipamiento básico de una oficina: servicios básicos, conexión a Internet, impresoras y una pequeña sala para atender dudas de alumnos.</p>

### Evaluación del módulo

(en caso de existir más de un facilitador, utilizar una ficha por uno)

1. Las metodologías empleadas han permitido una comprensión clara de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

2. Las preguntas formuladas por los alumnos han sido aclaradas satisfactoriamente por los facilitadores.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

3. Los ejemplos y ejercicios usados han facilitado la comprensión de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

4. Ud. calificaría el nivel de los facilitadores como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

5. Los contenidos del módulo Usted lo calificaría como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

6. A su juicio el tema de mayor relevancia expuesto en este módulo fue.

Hacer un listado de los temas.	
Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.	
Análisis de entorno competitivo.	
Análisis de capacidades competitivas internas.	
Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.	
Objetivos estratégicos.	
Plan de iniciativas.	
Metodologías de seguimiento y control de avances.	
Presentación de resultados.	

7. De los temas tratados en el curso ¿cuál cree usted sería recomendable profundizar en sus contenidos con otras actividades?

Hacer un listado de los temas.	
Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.	
Análisis de entorno competitivo.	
Análisis de capacidades competitivas internas.	
Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.	
Objetivos estratégicos.	
Plan de iniciativas.	
Metodologías de seguimiento y control de avances.	
Presentación de resultados.	

8. ¿Usted recomendaría este módulo?

Si

No

9. Observaciones generales para el módulo.

**“Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”**

<b>Nombre del Módulo</b>	<b>Desarrollo Organizacional de Empresas Agrícolas</b>
<b>Duración del Módulo</b>	28 horas 35 minutos (incluye horas teóricas y prácticas).
<b>Requisitos del alumno</b>	
<p>Este módulo está orientado a empresarios y administradores de empresas productoras agrícolas, creativos y emprendedores, motivados a desarrollar mejoras en la gestión y administración de sus empresas. Es importante poseer un interés por la temática de desarrollo organizacional y una comprensión al menos intuitiva de la relevancia de los recursos humanos como factor de producción clave de sus negocios. Es recomendable que los alumnos posean un interés por investigar y aprender de manera autónoma.</p> <p>El candidato deberá tener nociones básicas de conceptos tales como: Liderazgo, Organización, Cargos, Objetivos, evaluación de desempeño, incentivos, productividad de la mano de obra, metas, indicadores, etc. De igual modo deberá tener conocimientos básicos sobre las labores que desempeña el personal de su empresa a nivel general.</p> <p>Deberá contar con un correo electrónico para el acompañamiento en el desarrollo de actividades en terreno, así como para la entrega de información necesaria para apoyar el desarrollo del módulo</p>	
<b>Introducción</b>	
<p>En la actualidad las empresas modernas han cambiado su percepción de los recursos humanos dentro del engranaje productivo. Antiguamente el capital humano de las compañías era visto como un factor de producción más, comparable con el capital financiero, las maquinarias, etc. Las visiones actuales de los negocios han relevado de manera importante el rol de los recursos humanos y su organización en los resultados finales de los negocios.</p> <p>En la realidad del la producción agrícola en nuestro país, este factor ha adquirido mayor importancia en la actualidad puesto que se ha generado una escasez importante de personas que estén dispuestas a trabajar en este rubro y adicionalmente se encuentran en un nivel de</p>	

capacitación muy bajo con respecto a los requerimientos productivos que necesitan las empresas.

Esta problemática ha sido abordada de manera exitosa por las grandes empresa mediante complejos procesos de Diseño Organizacional, sin embargo, durante los últimos años esta es una práctica que han comenzado a utilizar con éxito pequeñas y medianas empresas, incluso del rubro agrícola, lo que les ha permitido generar organizaciones y sistemas de trabajo simples y acotados a sus necesidades, que les han permitido mejorar su productividad y generar ambientes laborales fluidos y transparentes.

En el desarrollo de este módulo se entregarán herramientas para generar análisis de la organización actual de su empresa o unidad productiva, herramientas de diseño organizacional, herramientas de medición y control de desempeño, herramientas de liderazgo personal, formación de equipos de trabajo, esquemas de incentivos y legislación laboral.

Junto con realizar una transferencia de conceptos y herramientas teóricas los alumnos realizarán una aplicación concreta a la realidad de cada empresa analizada.

La transferencia de conceptos se realizará mediante sesiones colectivas con los participantes del curso y posteriormente serán reforzadas en terreno con cada uno de ellos aplicándolas a su propia realidad empresarial, de manera de lograr la instalación de capacidades y prácticas de diseño organizacional y su implementación en las empresas.

#### **Objetivo central del módulo**

Los alumnos serán capaces de realizar un análisis crítico de la organización actual de su empresa identificando cargos y sus interrelaciones, diseñar su organización en función de los objetivos estratégicos de la empresa de manera formal, incluyendo organigramas, descripciones de cargos, evaluaciones de desempeño y esquemas de incentivos. Adicionalmente se verá reforzado en tópicos de liderazgo personal y legislación laboral.

#### **Orientaciones Metodológicas**

Métodos vinculados al 'saber':

La transferencia de conocimientos teóricos básicos respecto de diseño organizacional se realizará mediante exposiciones grupales, que dictará el facilitador del curso, con apoyo de material visual

y escrito al grupo de asistentes del curso.

El trabajo práctico consistirá en visitas individuales a cada una de las unidades productivas o empresas donde se desempeñan los alumnos, para de esta manera realizar un acompañamiento de la implementación práctica y el reforzamiento individual de los conceptos previamente transferidos en los talleres o exposiciones grupales.

**Métodos vinculados al ‘saber hacer’:**

El diseño organizacional tiene un área teórica y una práctica. Esta última tiende a ser la más complicada puesto que la aplicación de los conceptos teóricos resulta no trivial para personas recién iniciadas en ésta temática. Para enfrentar esta situación la metodología de transferencia de prácticas asociadas a esta temática está basada en visitas individuales del facilitador a los alumnos a su entorno empresarial para apoyar las reflexiones y análisis necesarios para lograr resultados concretos, de manera que se mejore la comprensión de los conceptos y se entienda la aplicación práctica de los mismos a la realidad competitiva de cada empresa.

Es necesario aclarar que los análisis y formalizaciones de resultados las realizarán los alumnos, lo que requerirá un alto grado de compromiso de parte de ellos para poder obtener resultados satisfactorios.

<b>Aprendizajes Esperados</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>
1. Identifica y comprende las componentes de una organización (Cargos, relaciones de jerarquía, instancias de coordinación, etc.), su interacción, su papel y su aporte en la consecución de los objetivos del negocio.	Identifica funciones claves en el quehacer de la empresa.  Identifica cargos dentro de la organización, responsables de cumplir las funciones claves.  Es capaz de formalizar cargos incluyendo principales funciones y objetivos de cada uno  Identifica perfiles de candidatos concordantes con las descripciones de cargos

	Identifica relaciones de dependencia de los cargos e instancias de coordinación del funcionamiento de los mismos.
2. Identifica lo que es un sistema de evaluación del desempeño de los cargos definidos en el diseño organizacional de manera de exponer de manera concreta, objetiva y transparente la colaboración real de cada cargo al cumplimiento de los objetivos de la organización. Además Comprende sus principales componentes, sus interrelaciones y su funcionamiento.	Identifica variables claves a evaluar.  Identifica cargos relevantes a evaluar  Define instrumentos de medición (indicadores) y metas asociadas a cada cargo a evaluar.  Determina sistema de medición periódica de variables.
3. Identifica y comprende lo que es un sistema de Incentivos para los cargos definidos en el diseño organizacional de manera de conseguir mejorar la productividad de los participantes de la organización y retener a los integrantes valiosos para sus empresas o unidades productivas.	Identifica variables a incentivar  Identifica cargos y personas claves a motivar  Selecciona tipos de incentivos a implementar.  Diseña sistema de entrega de incentivos contra metas
4. Conoce y comprende el ejercicio del liderazgo personal para manejar organizaciones y lograr resultados por partes de los integrantes de ésta.	Comprende la naturaleza del liderazgo y su utilidad  Efectividad en el liderazgo  Comprende el origen del Poder dentro de las organizaciones y conoce tácticas para lograr Influencia en las personas  Conoce tipos de cambios organizacionales y su administración.

5. Adquiere conocimientos básicos sobre la legislación laboral actual y su repercusión en el mundo de la producción agrícola.	Conoce las disposiciones legales claves, que mantendrán a su empresa dentro de la legalidad en términos laborales.
6. Adquiere prácticas para presentar de manera efectiva los resultados del diseño organizacional de la empresa.	Definirá información relevante a presentar. Definirá formatos, modalidades u plataformas para transmitir la información.

### Unidades de trabajo

1. Introducción al Diseño Organizacional.
2. Generación de competencias básicas en Diseño Organizacional.
3. Diseño Organizacional.
4. Evaluación de desempeño y productividad de RRHH.
5. Sistema de Incentivos.
6. Liderazgo Personal.
7. Legislación Laboral.
8. Metodologías de seguimiento y control de Implementación.
9. Presentación de resultados.

### Actividades

UT1. Introducción al Diseño Organizacional. (1 hora)
1. Evaluación diagnóstica del módulo. (20 min)
2. Lluvia de ideas para identificación de base de conocimientos de los alumnos. (20 min)
3. Presentación del módulo, establecimiento de relaciones entre los conocimientos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a generar. (20 min)
UT2. Generación de competencias básicas en Diseño Organizacional. (2 horas 40 min)
1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Exposición sobre conceptos básicos para enfrentar un proceso de planificación estratégica. <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organización. (15 min)</li> <li>b. Cargos, roles. (5 min)</li> <li>c. Relaciones de dependencia y jerarquía. (5 min)</li> </ul>

- d. Instancias de coordinación (5 min)
- e. Tipos genéricos de organización según orientación (Tareas, cobertura de servicios, unidades de negocios, etc.). (5 min)
- f. Perfiles de personal. (5 min)
- g. Productividad del personal. (10 min)
- h. Sistema de evaluación de desempeño. (15 min)
- i. Indicadores de medición. (10 min)
- j. Sistemas de incentivos. (15 min)
- k. Tipos de incentivos (cualitativos, cuantitativos, colectivos, individuales). (10 min)
- l. Liderazgo. (20 min)
- m. Cambio Organizacional. (20 min)

UT3. Diseño Organizacional. (6 horas 40 min)

1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Evaluación Situación Actual. (30 min)
  - a. Organigrama.
  - b. Descripción de cargos.
  - c. Evaluación de desempeño
  - d. Incentivos.
  - e. Liderazgo.
3. Conocimiento de objetivos estratégicos de la organización. (60 min)
  - a. Identificación procesos internos claves para conseguir los objetivos expuestos.
4. Definición de cargos para cumplir las funciones claves. (30 min)
5. Construcción de las descripciones de cargos (90 min)
  - a. Objetivos
  - b. Principales Funciones
6. Definir relaciones de dependencia entre cargos. (20 min)
7. Diseño de nuevo organigrama. (30 min)
8. Diseño de Instancias de coordinación (60 min)
9. Diseño de perfiles de cargos principales (60 min)

UT4. Evaluación de desempeño y productividad de RRHH (3 horas 20 min)

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Determinación de variables controlables por cada cago, de cara a cumplir los objetivos asignados.(60 Min)</li> <li>3. Definición de variables a medir para cada cargo (30 Min)</li> <li>4. Metas (30 Min)</li> <li>5. Definición de sistema de monitoreo y medición (60 min)</li> </ol>
<p>UT5. Sistema de Incentivos (2 horas 50 min)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Determinación de variables controlables por cada cago. (0 min)</li> <li>3. Definición de variables a incentivar vía impacto en objetivos estratégicos de la empresa.(30 Min)</li> <li>4. Tipos de Incentivos( 30 min)</li> <li>5. Componentes de la remuneración del personal (30 min)</li> <li>6. Sistemas de medición y monitoreo de variables seleccionadas. (60 min)</li> </ol>
<p>UT6. Liderazgo Personal. (2 horas 50 min)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Introducción al ejercicio del liderazgo. (30 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Origen</li> <li>b. Aplicaciones</li> </ol> </li> <li>3. Conceptos y tipos de cambio. (30 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pragmático</li> <li>b. Discontinuo</li> <li>c. Emergente</li> </ol> </li> <li>4. Liderazgo efectivo (30 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Administración del cambio</li> <li>b. El proceso de cambio</li> <li>c. Alineamiento de la organización al cambio</li> <li>d. Características de un líder efectivo</li> </ol> </li> </ol>

<p>5. Poder e influencia (60 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tipos de poder</li> <li>b. Fuentes de Poder en la organización y su gente</li> <li>c. Análisis de dependencia</li> <li>d. Tácticas para lograr ser influyente en la organización</li> </ul>
<p>UT7. Legislación Laboral. (2 horas 5 min)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Reglamentación del código del trabajo específica para el agro ( 60 min)</li> <li>3. Subcontratación (45 min)</li> </ul>
<p>UT8. Metodologías de seguimiento y control de Implementación. (3 horas 50 min)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Diseño de instancias de coordinación. (30 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Objetivos</li> <li>b. Atribuciones</li> <li>c. Integrantes</li> <li>d. Organización</li> <li>e. Recursos (insumos de información y físicos)</li> <li>f. Registros de información</li> <li>g. Periodicidad</li> </ul> </li> <li>3. Definición de indicadores (30 min)</li> <li>4. Identificar procesos necesarios para generar la información para el control de los indicadores. (60 min)</li> <li>5. Formalizar los procesos identificados. (60 min)</li> <li>6. Establecer actividades correctivas genéricas. (30 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reuniones</li> <li>b. Sanciones</li> <li>c. Cambio de objetivos/Indicadores/Metas</li> </ul> </li> </ul>
<p>UT9. Presentación de Resultados. (3 horas 20 min)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los</li> </ul>

<p>contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Definición estructura y contenido de informes. (60 min)</li> <li>3. Definir receptores de la información. (15 min)</li> <li>4. Definir plataforma (Digital, papel, verbal, etc.) .(15 min)</li> <li>5. Construcción de informe de resultados. (60 min)</li> <li>6. Diálogo final y evaluación del módulo. (30 min)</li> </ol>
---

<b>Identificación del perfil del (los) facilitador (es) que impartirá (n) el módulo.</b>		
Título Profesional	Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial o profesional equivalente con experiencia en Diseño Organizacional o procesos de cambio organizacional.	
<p>Dominio de competencias técnicas del facilitador necesarias para el desarrollo del módulos</p>	<p>El facilitador debe ser un profesional competente con habilidades en áreas administración de RRHH, además de tener experiencia en trabajo con empresas agrícolas que permita acreditar el conocimiento de las mismas y su entorno productivo y organizacional.</p> <p>Debe tener alta capacidad pedagógica, participativa, de organización, responsabilidad, confidencialidad en el trabajo y en la información a manejar, buenas relaciones públicas, dominio oral y escrito, actitud propositiva.</p>	
<b>Equipos, herramientas e instrumentos necesarios para la ejecución del módulo.</b>		
Nombre y Tipo	Nº de unidades v/s Nº de alumnos	Especificaciones Técnicas
Computador y proyector para el aula.	1 unidad de cada tipo para cada grupo clase	Microsoft Power Point y Excel instalados
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada facilitador	Microsoft Power Point y Excel instalados
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada Empresa beneficiaria	Microsoft Power Point y Excel instalados
<b>Bibliografía actualizada necesaria para la ejecución del módulo</b>		

Título	Autor	Editorial	Año de Edición
Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del personal	Gregorio Billikopf Encina	The Regents of The University of California. Edición Internacional	2002
Administración Estratégica: Aplicaciones agropecuarias y forestales	Gonzalo Vargas Otte Rodrigo Paillacar Reeve	Documento Pontificia Universidad Católica de Chile. Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal. Departamento de Economía Agraria	2001
Power and Influence: Achieving Your Objectives in Organizations	Kathleen L. McGinn Elizabeth Long Lingo	Harvard Business School	2007
<b>Espacios educativos y recursos didácticos necesarios para la ejecución del módulo</b>			
Espacios Educativos	Recursos Didácticos		
Sala de clases y laboratorio	<p>Se utilizarán presentaciones y ejemplos ilustrativos en Microsoft Power Point y Excel.</p> <p>La sala y el laboratorio deben estar equipados con mobiliario docente para 20 alumnos y un facilitador, además de contar con un pizarrón (o pizarra blanca), un proyector y un telón blanco de fondo.</p>		

	<p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para la implementación en terreno (a cargo de la empresa beneficiaria del módulo)	<p>La oficina estará equipada con mobiliario para el (los) alumno (s) de la empresa y el facilitador.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para los facilitadores	<p>Debe contar con el equipamiento básico de una oficina: servicios básicos, conexión a Internet, impresoras y una pequeña sala para atender dudas de alumnos.</p>

### Evaluación del módulo

(en caso de existir más de un facilitador, utilizar una ficha por uno)

1. Las metodologías empleadas han permitido una comprensión clara de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

2. Las preguntas formuladas por los alumnos han sido aclaradas satisfactoriamente por los facilitadores.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

3. Los ejemplos y ejercicios usados han facilitado la comprensión de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

4. Ud. calificaría el nivel de los facilitadores como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

5. Los contenidos del módulo Usted lo calificaría como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

6. A su juicio el tema de mayor relevancia expuesto en este módulo fue.

Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.	
Análisis de entorno competitivo.	
Análisis de capacidades competitivas internas.	
Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.	
Objetivos estratégicos.	
Plan de iniciativas.	
Metodologías de seguimiento y control de avances.	
Presentación de resultados.	

7. De los temas tratados en el curso ¿cuál cree usted sería recomendable profundizar en sus contenidos con otras actividades?

Generación de competencias básicas en Planificación Estratégica.	
Análisis de entorno competitivo.	
Análisis de capacidades competitivas internas.	
Visión y Misión de una empresa o unidad productiva.	
Objetivos estratégicos.	
Plan de iniciativas.	
Metodologías de seguimiento y control de avances.	
Presentación de resultados.	

8. ¿Usted recomendaría este módulo?

Si	
----	--

No	
----	--

9. Observaciones generales para el módulo.

--

**“Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”**

<b>Nombre del Módulo</b>	<b>Gestión Comercial de Empresas Agrícolas</b>
<b>Duración del Módulo</b>	34 horas 50 minutos (incluye horas teóricas y prácticas).
<b>Requisitos del alumno</b>	
<p>El módulo está dirigido a empresarios y administradores de empresas productoras agrícolas, creativos y emprendedores, que una de sus funciones dentro de la empresa sea la de hacer y dirigir la estrategia comercial.</p> <p>Para participar del módulo, es requisito indispensable para el alumno haber cursado el módulo de Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica del presente programa, además de contar con conocimientos básicos sobre el quehacer de todas las áreas de gestión de la empresa o unidad productiva a su cargo.</p> <p>Deberá contar con un correo electrónico para el acompañamiento en el desarrollo de actividades en terreno, así como para la entrega de información necesaria para apoyar el desarrollo del módulo.</p>	
<b>Introducción</b>	
<p>La actividad comercial se sitúa en la base de la actividad económica, todo se produce, elabora o desarrolla para ser vendido, intercambiado o consumido. Sería muy pretencioso decir que la actividad comercial es la más importante dentro de una empresa moderna, en realidad todas las actividades que realiza la empresa hemos de valorarlas como una labor de conjunto necesaria para su supervivencia y desarrollo. Lo que si debemos tener claro es que no todas las áreas funcionan de la misma forma y que una de las que más características diferenciadoras tiene es precisamente la comercial.</p> <p>De este modo, la gestión comercial es la que se encarga de suministrar al mercado los productos de la empresa y de aportar los recursos necesarios para ello. Por esto, debe contener un análisis del sistema comercial, el cual comprende el mercado, los competidores, los suministradores, el</p>	

público interesado y el entorno, permitiendo luego poder diseñar estrategias utilizando una combinación adecuada de los instrumentos de los que dispone la empresa.

El módulo de gestión comercial de empresas agrícolas presenta a la empresa orientada hacia el mercado, con el objetivo de conseguir que el alumno se familiarice con los términos y los conceptos de gestión comercial, incluyendo la comprensión de las cadenas productivas, el papel que desempeñan los distintos actores, los procesos de negociación y los diferentes contratos comerciales utilizados, finalizando en un análisis detallado de las circunstancias que condicionan su empresa individual y la planificación de su estrategia comercial.

En una primera etapa se realizarán un trabajo en aula, donde se expondrán y discutirán las temáticas en grupo, junto con el análisis de casos. Posteriormente se enfatizará la instalación de capacidades al interior de las empresas con actividades de seguimiento y coaching del empresario, facilitando que los alumnos hagan uso de lo aprendido de manera eficaz, ayudándolos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de una retroalimentación positiva.

#### **Objetivo central del módulo**

Los alumnos serán capaces de plantear, seleccionar y planificar las estrategias comerciales de su empresa, poniendo en práctica una serie de conceptos teóricos, identificando los principales problemas que enfrenta la comercialización de sus productos y planificando posibles soluciones.

#### **Orientaciones Metodológicas**

Métodos vinculados al 'saber':

Se realizarán exposiciones del facilitador sobre los aspectos teóricos y prácticos de los contenidos del curso, incentivando al diálogo con los alumnos.

Se discutirán situaciones reales de las empresas del sector agrícola y cómo se enfrentaron a la búsqueda de soluciones.

Se entregarán materiales escritos y audiovisuales como apoyo a las temáticas.

Se utilizarán herramientas participativas, como lluvia de ideas, de manera de estimular la imaginación y soluciones creativas a los problemas planteados.

**Métodos vinculados al 'saber hacer':**

Los alumnos trabajarán en grupos la preparación y el desarrollo de actividades de negociación colaborativa, permitiendo al alumno poner en práctica los conceptos adquiridos.

El facilitador realizará actividades de seguimiento y coaching del alumno, donde este último llevará a cabo un ejercicio real en relación a las necesidades propias de su empresa con respecto a la planificación de la estrategia comercial, incluyendo la preparación de la negociación y los tipos de contratos comerciales a considerar.

<b>Aprendizajes Esperados</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>
1. Comprende la realidad de las cadenas agroproductivas como parte de un sistema integrado en el cual se relacionan e interactúan con diferentes actores dentro de un entorno político, institucional y ambiental que influye sobre su desarrollo.	Define qué es un sistema agroproductivo y diferencia sus distintos componentes.  Contextualiza su empresa como parte de un sistema de producción, comercialización y consumo.
2. Conoce el papel que desempeñan los distintos actores vinculados con una cadena, para que un producto llegue en condiciones competitivas al consumidor.	Define qué es una cadena agroproductiva e identifica sus principales componentes y actores, diferenciando sus distintos tipos.  Contextualiza su empresa como parte de una cadena agroproductiva.
3. Destaca la importancia económica y social de la agroindustria rural, dentro de la cadena agroproductiva, como elemento dinamizador del desarrollo local.	Comprende la importancia de la agroindustria rural como generadora y retenedora de valor agregado en las zonas rurales.  Reconoce las ventajas de la concentración de las empresas asociativas rurales en territorios determinados, para generar relaciones de proximidad y sinergias que mejoran su competitividad.
4. Aprende y practica los principios y procesos	Conoce los puntos clave en el proceso de

<p>de negociación que permiten alcanzar acuerdos gana/ganas en la resolución de conflictos y preservan la relación entre las partes.</p>	<p>negociación, identificando cuáles de los comportamientos relacionados con la negociación puede mejorar y guiarle en la puesta en marcha de su plan de mejora.</p> <p>Utiliza las técnicas comunicativas necesarias (oír de forma activa, enviar mensajes congruentes, preguntar correctamente las cuestiones correctas, etc.) que favorezcan el proceso de resolución de la disputa.</p> <p>Utiliza efectivamente diferentes formas de negociación, tales como fraccionar el problema, desarrollar un acuerdo conceptual, pactar de forma distributiva e integrativa, hacer concesiones, etc.</p> <p>Comprende cuál es la ética de la negociación colaborativa para la prevención equitativa, eficiente y efectiva, para el manejo y la solución de las disputas formales e informales.</p>
<p>5. Conoce los diferentes contratos comerciales utilizados por las empresas productoras agrícolas.</p>	<p>Identifica los contratos comerciales agrícolas necesarios para su propia operación.</p> <p>Conoce las atribuciones de los actores ligados a los diferentes contratos agrícolas en relación a sus propias necesidades.</p> <p>Conoce las obligaciones de los actores ligados a los diferentes contratos agrícolas y los efectos que producen cada una de esas obligaciones.</p>

<p>6. Se familiariza con los términos y conceptos de la gestión comercial en concordancia con los objetivos de la empresa.</p>	<p>Comprende los fundamentos de la gestión comercial y su implicancia en el sector agroalimentario.</p> <p>Conoce las técnicas concretas de planificación y el proceso de preparación que implica la elaboración de una estrategia comercial.</p> <p>Identifica los principales problemas que enfrenta en la comercialización de sus productos y detecta algunas soluciones posibles.</p>
<p>7. Pone en práctica una serie de conceptos teóricos globales, partiendo de un análisis detallado de las circunstancias que condicionan las actividades que la empresa desarrolla en el ámbito de la gestión comercial.</p>	<p>Analiza situaciones específicas del mercado y cómo afectan a su empresa.</p> <p>Plantea, selecciona y planifica las estrategias comerciales de la empresa.</p>

### Unidades de trabajo

1. Introducción a la gestión comercial de empresas agrícolas.
2. Cadena de valor del sector agrícola.
3. Negociación colaborativa en empresas agrícolas.
4. Taller de contratos comerciales en empresas agrícolas.
5. Estrategias comerciales de empresas agrícolas.
6. Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas.

### Actividades

UT1: Introducción a la gestión comercial de empresas agrícolas. (1 hora)

1. Evaluación diagnóstica del módulo. (20 min)
2. Lluvia de ideas para la identificación de conocimientos previos. (20 min)

<p>3. Presentación del módulo y establecimiento de relaciones entre los conocimientos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a lograr. (20 min)</p>
<p>UT2: Cadena de valor del sector agrícola. (6 horas)</p>
<p>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p> <p>2. El sistema agroproductivo: una mirada integral. (110 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lectura oral y comprensiva de un caso. (20 min)</li> <li>b. Reflexión y sustentación individual de algunos elementos para el análisis del caso, en función a las experiencias personales. (30 min)</li> <li>c. Concepto de sistema agroalimentario. (15 min)</li> <li>d. Un concepto relacionado: Agronegocios. (10 min)</li> <li>e. Esquema del sistema agroproductivo. (20 min)</li> <li>f. Ventajas y limitaciones del enfoque de sistema agroproductivo. (15 min)</li> </ul> <p>3. La cadena agroproductiva, expresión y enfoque del sistema agroproductivo. (125 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lectura oral y comprensiva de un caso. (20 min)</li> <li>b. Reflexión y sustentación individual de algunos elementos para el análisis del caso, en función a las experiencias personales. (30 min)</li> <li>c. Concepto de cadena productiva. (30 min)</li> <li>d. Cadenas agroproductivas y competitividad. (15 min)</li> <li>e. El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores. (20 min)</li> <li>f. Tipología de cadenas agroproductivas. (10 min)</li> </ul> <p>4. La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva. (105 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lectura oral y comprensiva de un caso. (20 min)</li> <li>b. Reflexión y sustentación individual de algunos elementos para el análisis del caso, en función a las experiencias personales. (30 min)</li> <li>c. Concepto de agroindustria rural (15 min)</li> <li>d. Los conceptos de agroindustria rural y agregación de valor. (10 min)</li> <li>e. Tipos de agroindustrias rurales. (10 min)</li> <li>f. Las concentraciones agroempresariales rurales. (20 min)</li> </ul>
<p>UT3: Negociación colaborativa en empresas agrícolas. (8 horas)</p>

1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Conflicto, comunicación y percepción. (50 min)
  - a. Definiciones.
  - b. Causas más comunes.
  - c. Presentación y discusión de diferentes escenarios de conflicto.
3. La negociación como proceso cotidiano. (130 min)
  - a. Definición de negociación.
  - b. El objetivo de la negociación.
  - c. Estilos de negociación.
  - d. La importancia del procedimiento.
  - e. Negociación competitiva vs. Negociación colaborativa.
  - f. Aclarando los términos ¿qué significa ganar?
  - g. Modelo competitivo.
  - h. Modelo cooperativo.
  - i. Las habilidades sociales como “actitud” en la negociación.
  - j. Ejemplos de distintos estilos.
4. Metodología de la negociación. (40 min)
  - a. Fases de la negociación.
  - b. La negociación basada en principios.
5. Desarrollo de estrategias y capacidades de negociación. (90 min)
  - a. Desarrollo de la Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN)
  - b. Los siete elementos de la negociación.
  - c. ¿Cómo tratar con un negociador difícil?
  - d. Reglas de sentido común para tratar con un negociador difícil.
  - e. Algunos trucos de negociación y la respuesta ante ellos.
  - f. Desarrollando la creatividad.
6. Desarrollo de ejercicios de aplicación grupal. (150 min)

UT4: Taller de contratos comerciales en empresas agrícolas. (4 horas)

1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)

2. Exposición y diálogo sobre los diferentes contratos comerciales en las empresas agrícolas.

(220 min)

- a. Aradura, siembra cosecha
- b. Arrendamiento maquinaria
- c. Arrendamiento parcela
- d. Arrendamiento por la cosecha
- e. Compra cosecha a acopiador
- f. Compra cosecha a productor
- g. Compra de parte de fundo
- h. Compraventa fruta
- i. Compraventa fundo
- j. Compraventa parcela
- k. Compraventa parcela CORA
- l. Compraventa plantación por cosechar
- m. Compraventa productos agrícolas
- n. Consignación y venta fruta
- o. Derechos de agua
- p. Exportación fruta
- q. Maquila
- r. Reglamento interno fundo
- s. Venta fruta futura contrato

UT5: Estrategias comerciales de empresas agrícolas. (3 horas 50 min)

1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Exposición y diálogo sobre conceptos de estrategia comercial. (30 min)
  - a. ¿Qué es la estrategia comercial?
  - b. ¿Cómo elaborar una estrategia comercial?
  - c. Objetivos de la estrategia comercial.
3. Exposición y diálogo sobre el papel de los productos en la estrategia comercial. (80 min)
  - a. Concepto de producto.
  - b. Tipos de productos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>c. El ciclo de vida de los productos.</li> <li>d. Calidad del servicio.</li> <li>e. Estrategias de producto.</li> </ul> <p>4. Exposición y diálogo sobre el papel de los precios en la estrategia comercial. (60 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El precio en la gestión comercial.</li> <li>b. Influencia de la competencia en los precios.</li> <li>c. Cómo la oferta y la demanda afectan los precios.</li> </ul> <p>5. Construcción de informe de estrategias comerciales. (40 min)</p>
<b>UT6: Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas. (12 horas)</b>
<p>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</p> <p>2. Preparación de negociación colaborativa en base a las necesidades de la empresa. (180 min)</p> <p>3. Desarrollo de un ejercicio real de elaboración de estrategias comerciales agrícola en base a las necesidades la de empresa. (480 min)</p> <p>4. Diálogo final y evaluación del módulo (40 min)</p>

<b>Identificación del perfil del (los) facilitador (es) que impartirá (n) el módulo.</b>	
Título Profesional	Ingeniero Agrónomo, Comercial, Civil o de disciplina afín con el sector agrícola.
Indique el dominio de competencias técnicas del facilitador necesarias para el desarrollo del módulos	<p>El facilitador debe ser un profesional competente con habilidades en las áreas económicas administrativas (finanzas, contabilidad, administración o economía), además de tener experiencia en los campos profesional y docente, con dominio de proyectos de inversión agrícola (análisis técnico, de mercados y financiero).</p> <p>Debe tener alta capacidad pedagógica, participativa, de organización, responsabilidad, confidencialidad en el trabajo y en la información a manejar, buenas relaciones públicas, dominio oral y escrito, actitud propositiva.</p>
<b>Equipos, herramientas e instrumentos necesarios para la ejecución del módulo.</b>	

Nombre y Tipo	Nº de unidades v/s Nº de alumnos	Especificaciones Técnicas	
Computador y proyector para el aula.	1 unidad de cada tipo para cada grupo clase	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada facilitador	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada Empresa beneficiaria	Microsoft Power Point y Excel instalados	
<b>Bibliografía actualizada necesaria para la ejecución del módulo</b>			
Título	Autor	Editorial	Año de Edición
Mediación Interpersonal: Empoderamiento del Individuo	Gregorio Billikopf Encina	University of California	2005
Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal	Gregorio Billikopf Encina	University of California	2003
Dirección de Mercadotecnia	Philip Kotler	Prentice Hall	2000
Fundamentos de Mercadotecnia	Philip Kotler y Armstrong Gary	Prentice Hall	1991
<b>Espacios educativos y recursos didácticos necesarios para la ejecución del módulo</b>			
Espacios Educativos	Recursos Didácticos		
Sala de clase	<p>Se utilizarán presentaciones y ejemplos ilustrativos en Microsoft Power Point y Excel.</p> <p>La sala debe estar equipada con mobiliario docente para 20 alumnos y un facilitador, además de contar con un pizarrón (o pizarra blanca), un proyector y un telón blanco de fondo.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p>		

	Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.
Oficina para la implementación en terreno (a cargo de la empresa beneficiaria del módulo)	<p>La oficina estará equipada con mobiliario para el (los) alumno (s) de la empresa y el facilitador.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para los facilitadores	Debe contar con el equipamiento básico de una oficina: servicios básicos, conexión a Internet, impresoras y una pequeña sala para atender dudas de alumnos.

### Evaluación del módulo

(en caso de existir más de un facilitador, utilizar una ficha por uno)

1. Las metodologías empleadas han permitido una comprensión clara de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

2. Las preguntas formuladas por los alumnos han sido aclaradas satisfactoriamente por los facilitadores.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

3. Los ejemplos y ejercicios usados han facilitado la comprensión de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

4. Ud. calificaría el nivel de los facilitadores como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

5. Los contenidos del módulo Usted lo calificaría como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

6. A su juicio el tema de mayor relevancia expuesto en este módulo fue.

El sistema agroproductivo: una mirada integral	
La cadena agroproductiva, expresión y enfoque del sistema agroproductivo	
La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva	
Conflicto, comunicación y percepción	
La negociación como proceso cotidiano	
Metodología de la negociación	
Desarrollo de estrategias y capacidades de negociación	
Contratos comerciales en las empresas agrícolas	

Conceptos de estrategia comercial	
El papel de los productos en la estrategia comercial	
El papel de los precios en la estrategia comercial	
Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas	

7. De los temas tratados en el curso ¿cuál cree usted sería recomendable profundizar en sus contenidos con otras actividades?

El sistema agroproductivo: una mirada integral	
La cadena agroproductiva, expresión y enfoque del sistema agroproductivo	
La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agroproductiva	
Conflicto, comunicación y percepción	
La negociación como proceso cotidiano	
Metodología de la negociación	
Desarrollo de estrategias y capacidades de negociación	
Contratos comerciales en las empresas agrícolas	
Conceptos de estrategia comercial	
El papel de los productos en la estrategia comercial	
El papel de los precios en la estrategia comercial	
Implementación de la gestión comercial de empresas agrícolas	

8. ¿Usted recomendaría este módulo?

Si

No

9. Observaciones generales para el módulo.

**“Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”**

<b>Nombre del Módulo</b>	<b>Gestión Financiera de Empresas Agrícolas</b>
<b>Duración del Módulo</b>	36 horas (incluye horas teóricas y prácticas).
<b>Requisitos del alumno</b>	
<p>Los postulantes al Módulo de Gestión Financiera de Empresas Agrícolas podrán ser profesionales e interesados en general. El modulo está orientado especialmente a Empresarios y Administradores de empresas Agrícolas que requieran contar con herramientas para el cálculo, análisis, ajuste y control de sus costos, de tal forma de focalizar sus esfuerzos hacia rentabilizar su negocio y planificar su gestión financiera.</p> <p>Para participar en este módulo es requisito indispensable para el alumno haber cursado el módulo de Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica del presente programa, además deberán tener conocimientos básicos de computación y contar con un manejo de planillas Excel al menos a nivel básico (hacer tablas, diagramas y realizar algunas operaciones básicas).</p> <p>Deberá contar con un correo electrónico para el acompañamiento de la implementación en terreno, así como para la entrega de información relevante para el desarrollo del módulo.</p>	
<b>Introducción</b>	
<p>En el ámbito nacional el sector de los agronegocios cobra cada vez mayor relevancia y el desarrollo de este requiere una mayor flexibilización de las empresas para adaptarse a los mercados (considerando los nuevos tratados de libre comercio), una profesionalización de las capacidades empresariales y un creciente fortalecimiento en la gestión administrativa - financiera que realizan las empresas.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, el módulo de Gestión Financiera de Empresas Agrícolas permitirá formar y especializar a los profesionales que trabajan en el sector agrícola para que sean capaces de enfrentar los constantes desafíos, la creciente competitividad y cambiantes condiciones del entorno de las empresas, por medio del aprendizaje de técnicas de administración financiera.</p>	

Esto permitirá a los egresados del módulo participar en grupos, dónde no sólo el tema productivo sea de relevancia sino que sean capaces de integrarlo a la gestión financiera, ya que se generarán las capacidades y habilidades que les permitan aumentar la eficiencia de la gestión y mejorar los resultados de los negocios de sus empresas, mediante una correcta planificación de las actividades.

En el desarrollo de este modulo se transferirán y entregarán las herramientas que le permitirán conocer su estructura de costos y la rentabilidad de su negocio, y así tomar medidas que permitan mejorar su rentabilidad a través de un manejo eficiente de sus costos y de sus recursos financieros.

El módulo contempla una adecuada relación entre exposición teórica, mediante exposiciones del facilitador donde se expondrán y discutirán las temáticas en grupo, y trabajo práctico mediante visitas en terreno donde se desarrollarán ejercicios reales e informes que permitan al alumno enfrentar sus propios problemas.

Al término del período los participantes del módulo deberán acreditar haber adquirido las siguientes competencias: (a) Interpretar los estados financieros de una empresa, (b) Obtener conclusiones respecto al desempeño financiero de la empresa y (c) tomar decisiones en la gestión de la empresa con ayuda de las herramientas financieras y de la planificación de sus actividades.

#### **Objetivo central del módulo**

El módulo tiene por finalidad formar recursos humanos especializados en el área de la gestión financiera, con miras a mejorar el proceso de toma de decisiones en las empresas agrícolas.

Específicamente, los participantes generarán las capacidades para gestionar financieramente la empresa, por medio de la implantación de conocimientos, metodologías y procedimientos que le permitan (a) desarrollar un sistema de cálculo y control de costos por producto que comprenda una correcta asignación de las parcialidades involucradas en la producción, (b) realizar una planificación y asignación de las actividades financieras y (c) analizar el Estado de Resultado Real Individual y Consolidado, de tal forma de focalizar sus esfuerzos hacia rentabilizar su negocio.

### Orientaciones Metodológicas

#### Métodos vinculados al 'saber':

El módulo contempla una adecuada relación entre exposición teórica en las aulas (saber) y trabajo práctico (saber haciendo) en terreno.

La teoría se ofrece a través de exposiciones del profesor, con apoyo de recursos didácticos y el análisis de casos prácticos donde se trabajará la metodología y se transferirán los conceptos empresariales asociados a este programa.

Se generarán e implementarán las herramientas de Gestión Empresarial, que permita desarrollar competencias básicas en los propietarios y administradores, a través de talleres y/o capacitaciones grupales.

Estas competencias básicas de gestión permitirán la adquisición y/o uniformidad de los conocimientos necesarios que permitirán a los participantes implementar en forma eficiente los procesos y metodologías a desarrollar en los ámbitos de: Bodega, Mano de Obra, Maquinaria, Facturas y Gastos, Productividad, Ventas, Estados de Resultados, Planificación Financiera, Planificación Presupuestaria y Flujo de Caja.

#### Métodos vinculados al 'saber hacer':

El trabajo práctico se refiere a visitas en terreno a cada participante, desarrollo ejercicios reales y personales que permitan al alumno enfrentar los propios problemas de su empresa agrícola.

Los alumnos junto con el facilitador trabajarán en cada empresa en el desarrollo del costo productivo, logrando así dimensionar su estructura de costos en base al gasto efectuado en Insumos, Materiales, Mano de Obra y Maquinaria de cada trabajo y/o servicio.

Además junto al facilitador se elaborará el estado de resultado en base a la información de los ingresos y de la productividad que les permitirá contar con la información necesaria para la toma de decisiones, ya que sabrá cuánto gana o pierde, y podrá monitorear periódicamente el resultado de su empresa.

En base a ello se desarrollará junto al facilitador: (a) la proyección de los resultados individuales y de la empresa en su totalidad, (b) la determinación de las necesidades de capital de la empresa mediante la elaboración del flujo de caja y (c) la generación de una planificación y programación de las actividades financieras que les permita saber si se hacen de acuerdo a lo establecido.

Aprendizajes Esperados	Criterios de Evaluación
<p>1. Conoce y aplica los conocimientos y técnicas fundamentales del sistema de control de costos de la gestión agrícola.</p>	<p>Diseña y personaliza el sistema de control de costos a su empresa agrícola.</p> <p>Implementa la Metodología mediante el adecuado uso del sistema de control de costos.</p> <p>Recolecta los datos, desarrolla el vaciado y genera la información necesaria para el cálculo del costo.</p> <p>Revisa y Controla el adecuado uso del sistema de control de costos.</p> <p>Analiza su estructura de costos en base al gasto efectuado en Insumos, Materiales, Mano de Obra y Maquinaria de cada unidad productiva.</p>
<p>2. Analiza la Rentabilidad de su negocio.</p>	<p>Diseña y personaliza el Estado de Resultado a su empresa agrícola.</p> <p>Implementa la Metodología mediante el adecuado uso del Estado de Resultado.</p> <p>Recolecta los datos, desarrolla el vaciado y genera la información necesaria para la generación del Estado de Resultados.</p>

	<p>Revisa y Controla el adecuado uso del Estado de Resultado.</p> <p>Analiza y calcula cuánto gana o pierde en cada unidad productiva y monitorea periódicamente el resultado de su empresa.</p>
3. Gestiona herramientas de control financiero.	<p>Proyecta los resultados de cada unidad productiva y de la empresa en su totalidad.</p> <p>Determina las necesidades de capital para el control de los compromisos futuros y el ordenado funcionamiento de la empresa.</p>
4. Genera una planificación y asignación de actividades Financieras.	<p>Desarrolla un Plan de Actividades Financieras que le permita dimensionar que actividades se deben hacer, cuando, donde y como. (Ej: Pago de Imposiciones, IVA, etc.).</p> <p>Realiza la Asignación de las Actividades Financieras a cada empleado.</p> <p>Genera un Sistema de Control de la Planificación de actividades para saber si las actividades se hacen de acuerdo a lo establecido.</p>
5. Analiza la información para generar informes y presentar resultados.	<p>Realiza mediciones de indicadores de productividad y resultados internos.</p> <p>Diseña y calcula los indicadores de gestión de la empresa.</p> <p>Elabora y genera informe de los resultados</p>

	<p>agrícolas de la empresa.</p> <p>Analiza los resultados y realiza seguimiento de los resultados financieros.</p>
--	--

<b>Unidades de trabajo</b>
1. Introducción a la Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.
2. Generación de competencias básicas en Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.
3. Administración y control de los costos.
4. Cálculo y análisis de la rentabilidad.
5. Elaboración del flujo de caja.
6. Desarrollo del presupuesto financiero.
7. Estructuración de la planificación y asignación de las actividades financieras.
8. Análisis y seguimiento de resultados financieros.

<b>Actividades</b>
UT1. Introducción a la Gestión Financiera de Empresas Agrícolas. (1 hora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación diagnóstica del módulo. (20 min)</li> <li>2. Lluvia de ideas para la identificación de conocimientos previos. (20 min)</li> <li>3. Presentación del módulo y establecimiento de relaciones entre los conocimientos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a lograr. (20 min)</li> </ol>
UT2. Generación de competencias básicas en la Gestión Financiera de Empresas Agrícolas. (10 horas 20 min)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Taller de Control, Administración y Calculo de los Costos y Rentabilidad. (150 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los procesos, conceptos y metodologías a desarrollar en los ámbitos de: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Bodega, Mano de Obra, Maquinaria, Facturas y Gastos, Productividad y Ventas.</li> <li>b. Costos, Rentabilidad, Margen de Contribución y Estados de Resultados por Unidad de Negocio y Consolidado.</li> </ol> </li> </ul> </li> </ol>

3. Taller de Elaboración y Desarrollo de Flujo de Caja y Presupuesto. (150 min)
  - Conocer los procesos, conceptos y metodologías a desarrollar en los ámbitos de:
    - a. Presupuesto
    - b. Flujo de Caja
4. Taller de Planificación de Actividades Financieras, Análisis de la Información y Generación de Reportes. (150 min)
5. Taller de Legislación Tributaria “Aspectos tributarios que afectan la actividad agrícola”. (150 min)
  - Principales Actores, Derechos y Obligaciones. (Contribuyentes)
  - Ley de Renta; manejar conceptos tales como Renta Presunta versus Efectiva,
  - Normativa Contable Agrícola.
  - Conceptualización de Impuestos, Base Imponible, Debito Fiscal, Crédito Fiscal, entre otros.

UT3. Administración y control de los costos. (12 horas 15 min)

1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
2. Implementación de un sistema de Control y Administración de los Inventarios que permita controlar las entradas y salidas de bodega. (3 horas 20 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Inventarios. (30 min)
  - b. Implementación de metodología y uso del sistema de Inventarios. (40 min)
  - c. Recolección de datos y generación de Información. (30 min)
  - d. Revisión y control de correcto uso del sistema de Inventarios. (30 min)
  - e. Desarrollo del vaciado de la Información. (45 min)
  - f. Análisis de la Información. (25 min)
3. Implementación de un sistema de Control y Administración de la Mano de Obra que permita controlar el uso y costeo en actividades, labores y lugares donde trabaja. (3 horas 35 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Mano de Obra. (40 min)
  - b. Implementación de metodología y uso del sistema Mano de Obra. (40 min)
  - c. Recolección de datos y generación de Información. (30 min)
  - d. Revisión y control de correcto uso del sistema de Mano de Obra. (30 min)
  - e. Desarrollo del vaciado de la Información. (45 min)

- f. Análisis de la Información. (30 min)
- 4. Implementación de un sistema de Control y Administración de la Maquinaria que permita controlar su funcionamiento, uso y costeo. (2 horas 50 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Maquinaria. (20 min)
  - b. Implementación de metodología y uso del sistema de Maquinaria. (30 min)
  - c. Recolección de datos y generación de Información. (20 min)
  - d. Revisión y control de correcto uso del sistema de Maquinaria. (30 min)
  - e. Desarrollo del vaciado de la Información. (40 min)
  - f. Análisis de la Información. (30 min)
- 5. Implementación de un sistema de Control y Administración de Facturas y Gastos que permita un control de los gastos no asignables individualmente. (2 horas 10 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Gastos. (20 min)
  - b. Implementación de metodología y uso del sistema de Gastos. (30 min)
  - c. Recolección de datos y generación de Información. (30 min)
  - d. Revisión y control de correcto uso del sistema de Gastos. (10 min)
  - e. Desarrollo del vaciado de la Información. (20 min)
  - f. Análisis de la Información. (20 min).

UT4. Cálculo y análisis de la rentabilidad. (4 horas 45 min)

- 1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)
- 2. Implementación de un sistema de control de las Ventas que permita asignar los ingresos de cada unidad productiva. (1 hora 40 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Ventas. (20 min)
  - b. Implementación de metodología y uso del sistema de Ventas. (10 min)
  - c. Recolección de datos y generación de Información. (20 min)
  - d. Revisión y control de correcto uso del sistema de Ventas. (20 min)
  - e. Desarrollo del vaciado de la Información. (10 min)
  - f. Análisis de la Información. (20 min)
- 3. Implementación de un sistema de control Productivo que permita el cálculo de indicadores productivos. (1 horas 45 min)
  - a. Codificación y ajuste del sistema de Productivo. (20 min)

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Implementación de metodología y uso del sistema Productivo. (20 min)</li> <li>c. Recolección de datos y generación de Información. (15 min)</li> <li>d. Revisión y control de correcto uso del sistema Productivo. (15 min)</li> <li>e. Desarrollo del vaciado de la Información. (15 min)</li> <li>f. Análisis de la Información. (20 min)</li> </ul> <p>4. Implementar un Sistema de Cálculo de Rentabilidad Individual y para la empresa en su conjunto. (1 hora)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Implementación de metodología y uso del estado de resultados. (20 min)</li> <li>b. Recolección de datos y generación de Información. (20 min)</li> <li>c. Revisión y control de correcto uso del estado de resultados. (20 min)</li> </ul>
<p>UT5. Elaboración del flujo de caja. (2 horas)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos que asegure un manejo eficiente del recurso monetario que permita planificar cuáles son los compromisos financieros y las necesidades de flujo de efectivo para hacer frente a estos (20 min)</li> <li>2. Diseño del Flujo de Caja que permita cuantificar los compromisos futuros. (20 min)</li> <li>3. Recolección de datos que den origen a la base del flujo de caja y la generación de los compromisos. (40 min)</li> <li>4. Implementación y desarrollo del Flujo de Caja para la empresa. (20 min)</li> <li>5. Análisis de la Información. (20 min)</li> </ol>
<p>UT6. Desarrollo del presupuesto financiero. (2 horas)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos que asegure un manejo eficiente de los recursos en la operación de la empresa y que a la vez controle sus movimientos y proyecte sus necesidades de Capital de Trabajo futuro. (20 min)</li> <li>2. Diseño del Presupuesto que permita proyectar los resultados futuros de la empresa. (20 min)</li> <li>3. Recolección de datos que den origen a la base histórica en la proyección y generación del presupuesto. (40 min)</li> <li>4. Implementación y desarrollo del Presupuesto para la siguiente temporada Agrícola de los resultados de cada unidad productiva y de la empresa en su totalidad (20 min)</li> <li>5. Análisis de la Información. (20 min)</li> </ol>

UT7. Estructuración de la planificación y asignación de actividades financieras. (1 hora 30 min)

1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos que asegure una adecuada planificación de las actividades financieras. (20 min)
2. Diseñar una planificación que identifique cada actividad financiera, su distribución temporal y los recursos necesarios para su ejecución. (30 min)
  - a. Determinar la oportunidad específica de las actividades durante el ciclo de la administración financiera. (10 min)
  - b. Determinar los recursos necesarios en términos de la oportunidad de su disponibilidad para la ejecución de las actividades. (10 min)
  - c. Diseño de carta gantt que muestre visualmente la distribución temporal de las actividades, y de la adquisición de los recursos para la correcta ejecución de la planificación. ( 10 min)
3. Realizar un alineamiento entre el plan de actividades a realizar y la estructura organizacional. (20 min)
  - a. Asignar las actividades financieras a cada cargo de la organización de manera documental. (10 min)
  - b. Implementar la asignación de las actividades con el personal, clarificando alcances, objetivos y tiempos que se esperan en la ejecución realizando las comunicaciones a los involucrados en cada actividad. (10 min)
4. Generar el procedimiento y la periodicidad que permita controlar el grado de avance en el cumplimiento de la calendarización y asignación de las actividades financieras para corregir las desviaciones en el cumplimiento de estas. (20 min).

UT8. Análisis y seguimiento de resultados financieros. (2 horas 10 min)

1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos que asegure una adecuada base para el seguimiento y análisis de la información financieras. (20 min)
2. Dotar a la empresa de un sistema con mediciones de indicadores de productividad y resultados internos y comparados con cifras promedio del mercado. (20 min)
3. Diseño de indicadores de gestión financiero relevantes y calculo de los indicadores de gestión de la empresa. (20 min)
4. Elaboración y generación de informe de los resultados agrícolas. (10 min)

5. Discusión y análisis de resultados con el empresario/administrador. (10 min)
6. Seguimiento de los resultados financieros que permitan realizar mejoras. (20 min)
7. Diálogo final y evaluación del módulo. (30 min)

<b>Identificación del perfil del (los) facilitador (es) que impartirá (n) el módulo.</b>			
Título Profesional	Ingeniero Agrónomo, Comercial, Civil o de disciplina afín con el sector agrícola.		
Dominio de competencias técnicas del facilitador necesarias para el desarrollo del módulos	<p>El facilitador debe ser un profesional competente con habilidades en las áreas económicas administrativas (finanzas, contabilidad, administración o economía), además de tener experiencia en los campos profesional y docente, con dominio de proyectos de inversión agrícola (análisis técnico, de mercados y financiero).</p> <p>Debe tener alta capacidad pedagógica, participativa, de organización, responsabilidad, confidencialidad en el trabajo y en la información a manejar, buenas relaciones públicas, dominio oral y escrito, actitud propositiva.</p>		
<b>Equipos, herramientas e instrumentos necesarios para la ejecución del módulo.</b>			
Nombre y Tipo	Nº de unidades v/s Nº de alumnos	Especificaciones Técnicas	
Computador y proyector para el aula.	1 unidad de cada tipo para cada grupo clase.	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada facilitador	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada Empresa beneficiaria	Microsoft Power Point y Excel instalado	
<b>Bibliografía actualizada necesaria para la ejecución del módulo</b>			
Título	Autor	Editorial	Año de Edición
Fundamentos de	Van Horne, James C	Prentice Hall	2007

Administración Financiera			
Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial	Horngren, Ch., G. Foster y S. Datar	Pearson Educación.	2002
Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades	Welsch, G., R. Hilton, P. Gordon y C. Rivera	Pearson Educación.	2005
Sistemas de Control de Gestión	Anthony R. y V. Govindarajan	Mc Graw Hill	2003
Finanzas en Administración: Planeación financiera a corto plazo y administración de efectivo	Weston F. y T. Copeland	Mc Graw Hill	2006
<b>Espacios educativos y recursos didácticos necesarios para la ejecución del módulo</b>			
Espacios Educativos	Recursos Didácticos		
Sala de clase	<p>Se utilizarán presentaciones y ejemplos ilustrativos en Microsoft Power Point y Excel.</p> <p>La sala debe estar equipada con mobiliario docente para 20 alumnos y un facilitador, además de contar con un pizarrón (o pizarra blanca), un proyector y un telón blanco de fondo.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial y tener una ventilación normal, con temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>		
Oficina para la implementación en terreno (a cargo de la empresa beneficiaria del módulo)	<p>La oficina estará equipada con mobiliario para el (los) alumno (s) de la empresa y el facilitador.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial y tener una ventilación normal, con temperatura ambiente adecuada.</p>		

	Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.
Oficina para los facilitadores	Debe contar con el equipamiento básico de una oficina: servicios básicos, conexión a Internet, impresoras y una pequeña sala para atender dudas de alumnos.

### Evaluación del módulo

(en caso de existir más de un facilitador, utilizar una ficha por uno)

1. Las metodologías empleadas han permitido una comprensión clara de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

2. Las preguntas formuladas por los alumnos han sido aclaradas satisfactoriamente por los facilitadores.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

3. Los ejemplos y ejercicios usados han facilitado la comprensión de los contenidos desarrollados.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

4. Ud. calificaría el nivel de los facilitadores como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

5. Los contenidos del módulo Usted lo calificaría como.

Malo		Bueno		Regular		Excelente	
------	--	-------	--	---------	--	-----------	--

6. A su juicio el tema de mayor relevancia expuesto en este módulo fue.

Generación de competencias básicas en Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.	
Control y Administración de los Inventarios.	
Control y Administración de la Mano de Obra.	
Control y Administración de la Maquinaria.	
Control y Administración de las Facturas y Gastos.	
Control y Administración de la Productividad.	
Control y Administración de las Ventas.	
Control y Administración de los Costos.	
Cálculo y Análisis de la rentabilidad.	

Elaboración del flujo de caja.	
Desarrollo del presupuesto financiero.	
Estructuración de la planificación y asignación de las actividades financieras.	
Análisis y seguimiento de resultados financieros.	

7. De los temas tratados en el curso ¿cuál cree usted sería recomendable profundizar en sus contenidos con otras actividades?

Generación de competencias básicas en Gestión Financiera de Empresas Agrícolas.	
Control y Administración de los Inventarios.	
Control y Administración de la Mano de Obra.	
Control y Administración de la Maquinaria.	
Control y Administración de las Facturas y Gastos.	
Control y Administración de la Productividad.	
Control y Administración de las Ventas.	
Control y Administración de los Costos.	
Cálculo y Análisis de la rentabilidad.	
Elaboración del flujo de caja.	
Desarrollo del presupuesto financiero.	
Estructuración de la planificación y asignación de las actividades financieras.	
Análisis y seguimiento de resultados financieros.	

8. ¿Usted recomendaría este módulo?

Si

No

9. Observaciones generales para el módulo.

**“Aumento de la competitividad de las empresas del sector frutícola, de la región de Valparaíso, mediante el fortalecimiento de su gestión empresarial”**

<b>Nombre del Módulo</b>	<b>Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de Proyectos Agrícolas.</b>
<b>Duración del Módulo</b>	32 horas 20 minutos (incluye horas teóricas y prácticas)
<b>Requisitos del alumno</b>	
<p>El módulo está dirigido a empresarios y administradores de empresas productoras agrícolas que se ven regularmente enfrentados a tomar decisiones de inversión y que quieran aprender a estimar y analizar de manera práctica los costos y beneficios involucrados en las iniciativas que ayudan al crecimiento de su empresa.</p> <p>Para participar del módulo, es requisito indispensable para el alumno haber cursado el módulo de Desarrollo de una Visión Empresarial Estratégica del presente programa, además de contar con un manejo de planillas Excel al menos a nivel básico (hacer tablas, diagramas y realizar algunas operaciones básicas).</p> <p>Deberá contar con un correo electrónico para el acompañamiento en el desarrollo de actividades en terreno, así como para la entrega de información necesaria para apoyar el desarrollo del módulo.</p>	
<b>Introducción</b>	
<p>Descubrir sobre la marcha que se ha tomado una decisión errada puede ser extremadamente costoso para cualquier empresa, incluso para una empresa agrícola. Una adecuada realización del proceso de identificación y selección de alternativas productivas de una parcela agrícola permite una eficiente asignación de los recursos y determina la posibilidad de “sobrevivencia” en el tiempo del predio como sistema productivo rentable.</p> <p>En el desarrollo de este módulo, se entregarán instrumentos para apoyar la toma de decisiones estratégicas de inversión, utilizando herramientas financieras tradicionales y haciendo uso de la información disponible. Junto con dominar materias teóricas relacionadas con el tema, se espera que los alumnos logren identificar y justificar estratégicamente ideas de proyectos, estimar</p>	

beneficios y costos y elaborar recomendaciones fundadas acerca de la conveniencia de realizarlas.

En una primera etapa se realizarán un trabajo en aula, donde se expondrán y discutirán las temáticas en grupo, junto con el análisis de un caso y la aplicación de herramientas computacionales para la toma de decisión. Posteriormente se enfatizará la instalación de capacidades al interior de las empresas con actividades de seguimiento y coaching del empresario, facilitando que los alumnos hagan uso de lo aprendido de manera eficaz, ayudándolos a mejorar sus destrezas de trabajo a través de una retroalimentación positiva.

#### **Objetivo central del módulo**

Los alumnos serán capaces de evaluar la prefactibilidad de los proyectos de una empresa agrícola en coherencia con su estrategia, aplicando una metodología de análisis que les permita evaluar las alternativas más factibles y adecuadas desde el punto de vista técnico, económico y comercial, disminuyendo con esto los riesgos e impactos en el entorno.

#### **Orientaciones Metodológicas**

##### Métodos vinculados al 'saber':

Se realizarán exposiciones del facilitador sobre los aspectos teóricos y prácticos de los contenidos del curso, incentivando al diálogo con los alumnos.

Se discutirán situaciones reales de las empresas del sector agrícola y cómo se enfrentaron a la búsqueda de soluciones.

Se entregarán materiales escritos y audiovisuales como poyo a las temáticas.

Se utilizarán herramientas participativas, como lluvia de ideas, de manera de estimular la imaginación y soluciones creativas a los problemas planteados.

##### Métodos vinculados al 'saber hacer':

Los alumnos trabajarán en grupos la evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión, utilizando un laboratorio de computación con el software adecuado.

El facilitador realizará actividades de seguimiento y coaching del alumno, donde este último

llevará a cabo un ejercicio real en relación a las necesidades propias de su empresa, desde la idea hasta la evaluación de prefactibilidad.

Aprendizajes Esperados	Criterios de Evaluación
1. Identifica el (los) problemas y/o necesidad (es) en el entorno agrícola de su empresa	<p>Selecciona el método y el alcance del diagnóstico de su sistema agrícola.</p> <p>Diagnostica la situación de la empresa y su entorno apoyándose en herramientas prácticas y empíricas.</p> <p>Selecciona las oportunidades productivas del sistema.</p>
2. Adapta la necesidad del proyecto a los objetivos definidos de la empresa y recursos disponibles.	<p>Determina la necesidad de un proyecto para responder al problema y/o necesidad.</p> <p>Define alternativas de solución de acuerdo a los objetivos de la empresa y recursos disponibles.</p> <p>Elabora informes sobre las alternativas propuestas.</p>
3. Determina la factibilidad técnica, económica y organizacional del proyecto agrícola.	<p>Determina el tipo de información que se requiere para el análisis de prefactibilidad.</p> <p>Utiliza en forma adecuada metodologías y medios de recopilación de información de fuentes primarias y secundarias.</p> <p>Realiza los análisis de prefactibilidad de acuerdo a las técnicas, metodologías e informaciones seleccionadas.</p>
4. Estructura la información recopilada para	Realiza una selección y filtro de la información,

facilitar la evaluación de prefactibilidad del proyecto.	<p>identificando los datos más relevantes del estudio.</p> <p>Ordena los datos según los formatos de presentación en la formulación de proyectos.</p>
5. Evalúa y decide la puesta en marcha o no de la alternativa de proyecto seleccionada.	<p>Establece las técnicas de evaluación de prefactibilidad del proyecto agrícola.</p> <p>Calcula los indicadores de rentabilidad económica del proyecto agrícola.</p> <p>Decide la puesta en marcha o no del proyecto según los criterios de evaluación definidos y sus resultados.</p>

#### **Unidades de trabajo**

1. Introducción a la Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de un Proyecto Agrícola.
2. Formulación de un proyecto de inversión privada.
3. Evaluación de prefactibilidad de un proyecto.
4. Instrumentos financieros.
5. Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto.
6. Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos agrícolas.

#### **Actividades**

- UT1. Introducción a la Formulación y Evaluación de Prefactibilidad de un Proyecto Agrícola. (1 hora 30 minutos)
1. Evaluación diagnóstica del módulo. (20 min)
  2. Lluvia de ideas para la identificación de conocimientos previos. (20 min)
  3. Presentación del módulo y establecimiento de relaciones entre los conocimientos previos, los contenidos a desarrollar y las capacidades a lograr. (20 min)
  4. Exposición y diálogo sobre conceptos básicos de formulación y evaluación de prefactibilidad

<p>de un proyecto agrícola. (30 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El concepto de proyecto.</li> <li>b. La utilidad de la formulación y evaluación de prefactibilidad de un proyecto.</li> <li>c. Ciclo de vida de los proyectos.</li> </ol>
<p>UT2. Formulación de un proyecto de inversión privada. (6 horas 20 minutos)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Exposición y diálogo sobre la idea de un proyecto. (60 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El concepto de idea de proyecto.</li> <li>b. Elaboración de una idea de proyecto.</li> </ol> </li> <li>3. Exposición y diálogo sobre la elaboración de un perfil de proyecto de inversión. (120 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Conveniencia y factibilidad técnico-económica.</li> <li>b. Identificación de los beneficios y costos pertinentes para las distintas alternativas.</li> <li>c. Análisis preliminar de los aspectos técnicos, estudios de mercado y los de evaluación.</li> <li>d. Decisión de abandonar, postergar o profundizar el proyecto.</li> </ol> </li> <li>4. Exposición y diálogo sobre el estudio de prefactibilidad de un proyecto de inversión. (180 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Examen de las alternativas consideradas.</li> <li>b. Estimación de los montos de inversión y costos de operación, calendario de inversión y cifras aproximadas de los ingresos que generarán durante su vida útil.</li> <li>c. Análisis de los aspectos de mercado, la tecnología, el tamaño y la localización del proyecto, las condiciones institucionales y legales relevantes para el proyecto.</li> </ol> </li> </ol>
<p>UT3. Evaluación de prefactibilidad de un proyecto. (4 horas 20 minutos)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Exposición, diálogo y reflexión sobre la evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión (aplicación de un caso). (90 min) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elaboración de un flujo de caja de un proyecto.</li> <li>b. La tasa de interés.</li> <li>c. El valor del dinero en el tiempo.</li> <li>d. Indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, PRC, otras medidas de rentabilidad).</li> </ol> </li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Análisis de sensibilidad.</li> <li>f. Decisión de realizar el proyecto, postergar o abandonar.</li> <li>g. Uso de Excel para la evaluación de prefactibilidad de proyectos (laboratorio).</li> <li>h. Limitaciones de la evaluación de prefactibilidad de proyectos.</li> </ul> <p>3. Desarrollo de ejercicios de aplicación grupal. (150 min)</p>
<p>UT4. Instrumentos financieros en el sector agrícola. (1 hora 50 minutos)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula con el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Exposición y diálogo sobre instrumentos financieros en el sector agrícola. (90 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Seguro agrícola.</li> <li>b. Cobertura al exportador.</li> <li>c. Fuentes de financiamiento.</li> </ul> </li> </ul>
<p>UT5. Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto. (2 horas 20 minutos)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en el aula el grupo clase, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> <li>2. Exposición y diálogo sobre la presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto. (60 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diagnóstico.</li> <li>b. Metodología.</li> <li>c. Estudio de prefactibilidad.</li> <li>d. Evaluación.</li> </ul> </li> <li>3. Resumen módulo lectivo (60 min) <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diálogo final lectivo.</li> <li>b. Entrega cronograma de implementación.</li> <li>c. Equipos, herramientas e instrumentos necesarios.</li> <li>d. Información requerida para una buena implementación en terreno.</li> </ul> </li> </ul>
<p>UT6. Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos agrícolas. (16 horas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Diálogo introductorio en terreno con el(los) alumno(s) de la empresa, para contextualizar los contenidos de la unidad de trabajo. (20 min)</li> </ul>

2. Desarrollo de la idea y del perfil de un ejercicio real de formulación y evaluación de prefactibilidad de un proyecto agrícola en base a las necesidades la de empresa. (460 min)
  - a. Identificación de la idea de proyecto.
  - b. Elaboración del perfil del proyecto.
  - c. Identificación de la información necesaria para la prefactibilidad y evaluación del proyecto.
3. Búsqueda y análisis de la información requerida para el estudio de prefactibilidad y la evaluación del proyecto. (actividad desarrollada por el (los) alumno (s) de la empresa de manera independiente con asistencia vía correo electrónico del facilitador)
4. Revisión y complementación de respuestas al análisis del caso. (60 min)
5. Desarrollo del estudio de prefactibilidad y evaluación del proyecto. (380 min)
  - a. Elaboración del estudio de prefactibilidad del proyecto.
  - b. Evaluación de prefactibilidad del proyecto.
  - c. Identificación de posibles fuentes de financiamiento.
  - d. Informe de evaluación de prefactibilidad.
6. Diálogo final y evaluación del módulo. (40 min)

<b>Identificación del perfil del (los) facilitador (es) que impartirá (n) el módulo.</b>	
Título Profesional	Ingeniero Agrónomo, Comercial, Civil o de disciplina afín con el sector agrícola.
Dominio de competencias técnicas del facilitador necesarias para el desarrollo del módulo	<p>El facilitador debe ser un profesional competente con habilidades en las áreas económicas administrativas (finanzas, contabilidad, administración o economía), además de tener experiencia en los campos profesional y docente, con dominio de proyectos de inversión agrícola (análisis técnico, de mercados y financiero).</p> <p>Debe tener alta capacidad pedagógica, participativa, de organización, responsabilidad, confidencialidad en el trabajo y en la información a manejar, buenas relaciones públicas, dominio oral y escrito, actitud propositiva.</p>

<b>Equipos, herramientas e instrumentos necesarios para la ejecución del módulo.</b>			
Nombre y Tipo	Nº de unidades v/s Nº de alumnos	Especificaciones Técnicas	
Computador y proyector para el aula.	1 unidad de cada tipo para cada grupo clase	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para el laboratorio.	1 unidad cada 3 alumnos	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada facilitador	Microsoft Power Point y Excel instalados	
Computador para la implementación en terreno.	1 unidad cada Empresa beneficiaria	Microsoft Power Point y Excel instalado	
<b>Bibliografía actualizada necesaria para la ejecución del módulo</b>			
Título	Autor	Editorial	Año de Edición
Evaluación Social de Proyectos.	Ernesto Fontaine	Ediciones Universidad Católica de Chile Instituto de Economía	11ª Edición, 1997
Preparación y Evaluación de Proyectos	Nassir Sapag y Reinaldo Sapag	McGraw Hill	3ª Edición, 1995
<b>Espacios educativos y recursos didácticos necesarios para la ejecución del módulo</b>			
Espacios Educativos	Recursos Didácticos		
Sala de clases y laboratorio	<p>Se utilizarán presentaciones y ejemplos ilustrativos en Microsoft Power Point y Excel.</p> <p>La sala y el laboratorio deben estar equipados con mobiliario docente para 20 alumnos y un facilitador, además de contar con un pizarrón (o pizarra blanca), un proyector y un telón blanco de fondo.</p>		

	<p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para la implementación en terreno (a cargo de la empresa beneficiaria del módulo)	<p>La oficina estará equipada con mobiliario para el (los) alumno (s) de la empresa y el facilitador.</p> <p>Debe estar iluminada de manera natural y artificial, tener una ventilación normal y una temperatura ambiente adecuada.</p> <p>Debe contar con un sistema eléctrico que permita la realización de las actividades.</p>
Oficina para los facilitadores	<p>Debe contar con el equipamiento básico de una oficina: servicios básicos, conexión a Internet, impresoras y una pequeña sala para atender dudas de alumnos.</p>

**Evaluación del módulo**

(en caso de existir más de un facilitador, utilizar una ficha por uno)

1. Las metodologías empleadas han permitido una comprensión clara de los contenidos desarrollados.

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

2. Las preguntas formuladas por los alumnos han sido aclaradas satisfactoriamente por los facilitadores.

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

3. Los ejemplos y ejercicios usados han facilitado la comprensión de los contenidos desarrollados.

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

4. Ud. calificaría el nivel de los facilitadores como.

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

5. Los contenidos del módulo Usted lo calificaría como.

Malo	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	-----------	--------------------------

6. A su juicio el tema de mayor relevancia expuesto en este módulo fue.

La idea de un proyecto	<input type="checkbox"/>
Elaboración de un perfil de proyecto de inversión	<input type="checkbox"/>
Estudio de prefactibilidad de un proyecto de inversión	<input type="checkbox"/>
Evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión	<input type="checkbox"/>
Instrumentos financieros en el sector agrícola	<input type="checkbox"/>
Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto	<input type="checkbox"/>
Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos agrícolas	<input type="checkbox"/>

7. De los temas tratados en el curso ¿cuál cree usted sería recomendable profundizar en sus contenidos con otras actividades?

La idea de un proyecto	
Elaboración de un perfil de proyecto de inversión	
Estudio de prefactibilidad de un proyecto de inversión	
Evaluación de prefactibilidad de un proyecto de inversión	
Instrumentos financieros en el sector agrícola	
Presentación de un informe de evaluación de prefactibilidad de un proyecto	
Implementación de la formulación y evaluación de prefactibilidad de proyectos agrícolas	

8. ¿Usted recomendaría este módulo?

Si

No

9. Observaciones generales para el módulo.