

**SNV**  
Committing People & Capabilities

**gtz**  
COOPERACION  
REPUBLICA DE  
PERU  
REPUBLICA  
FEDERAL  
DE ALEMANIA

**imara**  
COSTA NORTE

**Alianza**  
de Aprendizaje Perú



UNIVERSIDAD DE PIURA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

# Formación de facilitadores de cadenas productivas

Articulando conocimientos y experiencias



### **SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo**

Es una organización que provee servicios estratégicos de asesoría y conocimiento al sector público, privado y social. Con más de 40 años de experiencia en América Latina, actúa como catalizador de una agenda común: una serie de estrategias y métodos de trabajo ambiciosos y compatibles con los retos de la región, que integran nuestra experiencia local, se enfocan en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas de escasos recursos. El enfoque de SNV cubre dos ejes principales: (i) La generación sostenible y el mejoramiento del empleo, Ingresos y producción, reduciendo la pobreza a través del incremento, identificación y promoción de oportunidades. Y del mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que viven con menos de \$2 por día. (ii) El mejoramiento del acceso a la calidad de servicios básicos de energía renovable, educación, salud, agua y saneamiento.

En América Latina, SNV trabaja con cinco programas nacionales, uno de los cuales se encuentra localizado en el Perú, donde implementa acciones en los departamentos de Piura, Lambayeque, San Martín, Amazonas, Cajamarca, Ayacucho, Huancavelica, Loreto, Madre de Dios y Cusco.

#### **Programa Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana al Desarrollo (PDRS-GTZ)**

El PDRS inició sus actividades en el año 2003 y tiene una duración prevista de 12 años. El objetivo del PDRS busca que la población pobre de las áreas rurales seleccionadas del Perú eleve sus niveles de vida mediante un manejo sostenible de los recursos naturales.

Sus actividades se realizan en el marco de tres componentes: 1) Gestión del riesgo para el desarrollo en el área rural, 2) Cadenas de valor sostenibles: producción, comercialización y agroexportación, y 3) Conservación de recursos naturales, áreas naturales protegidas, zonas de amortiguamiento y cuencas.

#### **Instituto de Apoyo al Manejo del Agua de Riego en la Costa Norte (IMAR-CN)**

Es una plataforma institucional conformada por la Dirección Regional de Agricultura-Lambayeque; la Dirección Ejecutiva del Proyecto Especial Tingoines; La Universidad Pedro Ruiz Gallo; Colegio de Ingenieros de Lambayeque; el Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción-CICAP; el Centro de Estudios Solidaridad (CES); el Instituto de Desarrollo Agrario Lambayeque-IDAL y la Junta de Usuarios Chancay-Lambayeque y como socio honorario SNV Servicio Holandés de Cooperación para el Desarrollo.

# **Formación de facilitadores de cadenas productivas**

La Alianza de Aprendizaje Perú promueve la difusión de información, solicitamos citar la fuente.

Caj. Alberto del Campo 411 - Magdalena del Mar,  
Lima Perú. Telf. ( 01 ) 2193100  
Jr. Francisco Cuneo 418 Urbanización Patazaca,  
Chickayo Perú. Telf. (074) 238166

El estudio ha sido posible gracias a la contribución de las siguientes instituciones y personas:

Desarrollo de la metodología y facilitación de talleres de validación

**Cooperación Alemana al Desarrollo (PDRS-GTZ)**  
Programa Desarrollo Rural Sostenible (PDRS)

Nelson Larrea V.

**SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo**

Rubén Ganaza

**Instituto de Apoyo al Manejo del Agua  
de Riego (IMAR Costa Norte)**

Víctor Santa cruz

Colaboración con el desarrollo y validación de la metodología

**Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT)**  
Facultad de Administración

Jorge Huarachi  
Hugo Robles

**Universidad de Piura (UDEP)**  
Facultad de Administración

Alberto López  
Luis Flores  
Gastón Cruz

Sistematización de la experiencia y desarrollo de manuales

**IMAR Costa Norte**

Víctor Santa Cruz

Coordinación de la plataforma de Interaprendizaje

**Alianza de Aprendizaje Perú**

Gladys Navarro

Edición

Luis Mendocilla  
Hilda Segura

Corrección de estilo

María Eugenia Trujillo

Diseño y Diagramación

Milenium Gráfica Publicitaria



<b>Presentación</b>	<b>3</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. La experiencia</b>	<b>7</b>
1.1. Contexto	
1.2. Antecedentes	
1.3. Objetivo y estrategia	
1.3.1. Objetivo	
1.3.2. Estrategia	
1.4. Actividades implementadas	
1.4.1. Concertación con entidades demandantes	
1.4.2. Diseño del Curso	
1.4.3. Ejecución del curso	
<b>2. Resultados del proceso</b>	<b>24</b>
2.1. Estrategia	
2.1.1. Alianza estratégica	
2.1.2. Transferencia de la metodología a las universidades	
2.1.3. Validación de la metodología	
2.2. Participación de los actores involucrados	
2.3. Capacidades desarrolladas	
2.3.1. Del equipo interinstitucional	
2.3.2. De los participantes	
<b>3. Lecciones aprendidas</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO 1: Matrices de planificación del curso</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO 2: Gulones del curso</b>	<b>45</b>





El desarrollo económico sostenible demanda la puesta en práctica de diversas iniciativas que aseguren resultados tangibles para los grupos menos favorecidos de nuestra sociedad, como los pequeños productores agrarios. Una de estas iniciativas consiste en el desarrollo de capacidades para mejorar la gestión productiva y lograr una articulación competitiva con el mercado, tarea en la que están comprometidas numerosas instituciones públicas y privadas. La poca disponibilidad de recursos económicos constituye una limitación que se sortea mediante la conformación de alianzas estratégicas para impulsar procesos de capacitación empleando el efecto cascada, es decir, formando promotores o facilitadores de procesos que brinden asesoría y asistencia a los actores locales con mejores competencias de acuerdo con la demanda del mercado.

En los últimos años se ha venido implementando en el país el enfoque de cadenas productivas que, si bien en sí mismo es sumamente fructífero, en la práctica ha resultado poco eficaz debido, entre otros motivos, a la forma superficial y fragmentada como se ha entendido y aplicado, al punto que en algunas regiones es común afirmar que las cadenas productivas simplemente "no funcionan".

Frente a esta insuficiencia, y atendiendo a la demanda expresa de capacitación en el enfoque de cadenas productivas por parte de instituciones y productores de la macro región norte, el Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana al Desarrollo, PDRS-GTZ; SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, el Instituto de Apoyo al Manejo de Agua de Riego Costa Norte, IMAR-CN; la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, USAT; y la Universidad de Piura, UDEP, diseñaron y validaron el curso de capacitación denominado "Formación de facilitadores(as) de cadenas productivas", que contó con la participación de profesionales de las Direcciones de Promoción Agraria y de ONG de Piura, Lambayeque y Cajamarca.

El presente documento sistematiza la experiencia de desarrollo del curso buscando su socialización y que sus resultados sean de utilidad para todas las instituciones vinculadas con el tema.

La primera parte, denominada la experiencia, contiene la descripción del contexto, la estrategia, la planificación, la metodología y las actividades implementadas durante el curso de capacitación.

En la segunda parte, resultados del proceso, se presenta el balance de la experiencia, evaluándose los logros de la estrategia, la participación de los actores y las capacidades desarrolladas por organizadores y participantes.

En la tercera parte, lecciones aprendidas, se consignan las principales enseñanzas que nos deja este proceso. Finalmente, se anexan algunos de los documentos de trabajo cuyo detalle será útil para futuras implementaciones.

Esperamos que esta experiencia impulse otras acciones de capacitación en torno al enfoque de cadenas productivas y promueva el desarrollo agrario de la macro región norte y del país en general.



# 1. La experiencia

## 1.1. Contexto

En el norte del país, las actividades productivas se orientan al mercado, sea este interno -como en el caso de los productos tradicionales- o externo, como en el de los no tradicionales. Las transacciones comerciales en el medio rural presentan altos costos y frecuentes conflictos entre productores e intermediarios y entre estos y las procesadoras, porque sus relaciones se conciben únicamente como relaciones de compraventa. Asistimos a un proceso acelerado de articulación de los productores con el mercado que, sin embargo, es precario debido a que los sistemas productivos están orientados a la oferta y no a la demanda del mercado. Adicionalmente, los productos implicados podrían sufrir un fuerte impacto al implementarse los tratados de libre comercio que el Perú viene impulsando con el MERCOSUR, la Comunidad Andina, los Estados Unidos y Asia.

El Estado, en todos sus niveles y a través de las instancias institucionales principalmente dirigidas a los sectores productivos, promueve la implementación del enfoque de cadenas productivas, por medio del Ministerio de Agricultura (MINAG) y las direcciones de Promoción Agraria de las Direcciones Regionales Agrarias (DPA) y las instancias regionales correspondientes al Ministerio de la Producción. Asimismo, existen organismos privados que trabajan en el fortalecimiento de las cadenas productivas que no disponen de herramientas y conocimientos suficientes para lograr su propósito. Por su parte, SNV y PDRS-GTZ asesoran al MINAG en temas de promoción de desarrollo económico a nivel central (Lima) y en tres regiones del norte del país.

También las universidades privadas del norte, a través de proyectos o centros de competitividad, impulsan acciones para articularse con los diferentes actores del Sector Agrario: la USAT con el Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones CERX-Lambayeque; y el Consejo de Competitividad Regional y la UDEP con la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO. Asimismo la USAT, mediante su Centro de Competitividad está interesada en implementar un diplomado en cadenas productivas, para lo cual viene coordinando acciones con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, y otras entidades nacionales.

## 1.2. Antecedentes

Desde hace más de un lustro, diversas entidades vinculadas con la promoción del desarrollo sostenible vienen utilizando y difundiendo el enfoque de cadenas productivas. Esta labor, que se ha afianzado con el paso del tiempo, cuenta con metodologías de análisis validadas que incluyen herramientas muy sencillas para su operativización, desarrolladas por SNV, la Plataforma Regional Andina (RURALTER) y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Debido a la necesidad de conocimientos y experiencias, SNV, PDRS-GTZ e IMAR han llevado a cabo numerosos eventos de capacitación y participan en diferentes espacios de análisis y debate sobre el enfoque de cadenas productivas y desarrollo económico. Asimismo, SNV, PDRS-GTZ y CIAT son miembros de la Alianza de Aprendizaje Perú<sup>1</sup>, cuyo principal eje de trabajo es el enfoque de cadenas productivas.

Con respecto a la capacitación, los eventos realizados no han contado con un entorno favorable, razón por la cual no han logrado profundizar en el tema. Como consecuencia, los participantes de las instituciones públicas y privadas han adquirido conocimientos incompletos o sesgados lo que repercute en aplicaciones insatisfactorias o fallidas de la metodología. Si bien existe gran demanda de capacitación especializada en el tema, la oferta académica actual resulta bastante limitada.

<sup>1</sup> La Alianza de Aprendizaje Perú es una plataforma interinstitucional conformada por CARE Perú; el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); el Programa de Centros de Servicios Empresariales no Financieros de Ayacucho de la Cooperación Técnica Belga, Catholic Relief Services (CRS); Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el programa INCOPA del Centro Internacional de la Papa, Lutheran World Relief, PDRS de la Cooperación Alemana al Desarrollo PDRS-GTZ, SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de la Producción.

Por otra parte, se ha convertido en lugar común atribuir cualquier falla de los agronegocios en el Perú a un fallo de las cadenas productivas, sin considerar que, en muchos casos, dicho enfoque se ha implementado sin contar con suficiente información u orientación. A ello han contribuido en gran medida las propias instituciones oficiales al establecer el número de cadenas conformadas como indicador principal.

El curso de formación de facilitadores de cadenas productivas se inscribió en el marco de los antecedentes mencionados y se justificó por las siguientes razones:

- Los miembros de la Alianza de Aprendizaje Perú están interesados en ampliar el conocimiento y manejo del enfoque de cadenas productivas en el país, a fin de promover el desarrollo económico sobre la base de las metodologías de análisis de cadenas trabajadas por las diferentes instituciones, evitando la duplicidad de esfuerzos y aprovechando sinergias.
- Los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas por desarrollar negocios bajo el enfoque de cadenas productivas son poco eficaces. Se percibe una sensación de decepción entre productores, acopiadores y empresarios, que manifiestan que las cadenas no funcionan. El MINAG ha implementado mesas de diálogo para operativizar el enfoque de las cadenas productivas, atendiendo a la necesidad de difundir el tema y homogenizar conceptos.
- Existe una demanda expresa de capacitación por parte de las Direcciones Regionales Agrarias y de otras instituciones vinculadas con la actividad agraria en la región.
- Existen diversas metodologías de análisis de cadenas productivas y experiencias de capacitación sobre el tema desarrolladas en otras zonas que pueden replicarse.
- Se encuentra en marcha un proceso de cambio en las relaciones de negocios agropecuarios, lo que exige un alto nivel de competitividad y la especialización de los agentes de promoción.

### 1.3. Objetivo y estrategia

#### 1.3.1 Objetivo

El objetivo del curso de formación de facilitadores de cadenas productivas fue generar un programa sostenible que contribuya al desarrollo de las capacidades del personal de las instituciones públicas y privadas vinculadas con el tema, con la finalidad de consolidar equipos regionales especializados.

#### 1.3.2 Estrategia

La estrategia adoptada consideró tres elementos básicos: la constitución de una alianza interinstitucional; el desarrollo de las capacidades de los docentes de las universidades involucradas y la validación de la metodología.

#### Alianza estratégica

Inicialmente se contempló la implementación de un diplomado en cadenas productivas en la región norte, sin embargo, después de analizar las condiciones imperantes se consideró más adecuado realizar primero un curso sobre el tema que pudiera servir de base para que más adelante se realice la especialidad.

En esta perspectiva, la iniciativa de la USAT se estableció una alianza estratégica con SNV y PDRS-GTZ, sobre la base de sus experiencias y en el marco de la Alianza de Aprendizaje Perú. Posteriormente se involucró IMAR-CN dada su experiencia práctica, constituyéndose así el conjunto de instituciones impulsoras de este trabajo. Se dieron una serie de reuniones de trabajo para definir los principales aspectos de la relación interinstitucional: objetivos, compromisos y roles que asumieron cada uno de las miembros participantes. Como resultado de estas reuniones se firmó un convenio de cooperación interinstitucional para la implementación del curso.



Las instituciones que participaron en la alianza, con funciones y roles específicos, fueron USAT, UDEP, PDRS-GTZ, SNV, IMAR-CN y la Alianza de Aprendizaje Perú. La trayectoria de los miembros de la alianza estratégica aseguraba la concurrencia de elementos decisivos como capacidad de réplica, financiamiento, acreditación, conocimientos, así como experiencia en el tema y en el manejo de metodologías participativas. El proceso de conformación de la alianza y la suscripción del convenio de cooperación tomaron en total ocho meses, debido a las formalidades administrativas que debían cumplirse y a la burocracia de algunas de las instituciones involucradas.

Las principales dificultades que debieron enfrentarse giraron en torno a la definición de los compromisos de las entidades y al rol de los miembros, dado que cada institución tenía diferentes motivaciones: mientras las universidades tenían como objetivo diversificar su oferta académica, PDRS-GTZ y SNV buscaban fortalecer capacidades en instituciones promotoras del desarrollo local; IMAR además de cumplir con su rol de promoción, aspiraba a posicionarse como una institución experta en el tema de cadenas productivas. Por tanto, el nivel de inversión fue diferente: el aporte económico efectivo y valorizado correspondió a SNV y PDRS-GTZ, mientras que las universidades se encargaron del apoyo logístico y el IMAR, con el concurso de un profesional especializado en metodologías participativas y análisis de cadenas productivas. Un aspecto que suscitó debate fue la definición de los derechos de autor, acordándose finalmente que sería compartidos por todas las instituciones.

#### Transferencia de la metodología a las universidades

La transferencia del know how (saber hacer) del enfoque de cadenas productivas a las universidades miembros de la alianza estratégica fue, desde el inicio de la experiencia, un asunto de singular importancia. Se buscaba fortalecer las capacidades de los docentes en el manejo de temas, metodologías y herramientas participativas, a fin de que los incorporen en su práctica académica para facilitar las posteriores réplicas del curso.

Esta parte de la estrategia se implementó en dos modalidades y momentos:

1. Participación de los docentes de la USAT en gran parte del diseño del curso. Los docentes de la UDEP se incorporaron en algunos momentos, y aportaron vía e-mail, debido a que el trabajo se realizó en gran parte en Chiclayo.
2. Participación de los docentes como asistentes al curso. No obstante inicialmente el convenio contemplaba que los docentes debían asumir el rol de cofacilitadores, durante el diseño no se definieron claramente sus funciones, quizás debido a que no participaron en todo el proceso. Así, ellos prefirieron asumir el rol de participantes, y asistieron a todas las sesiones presenciales, a la ejecución de las prácticas y a los trabajos de aplicación.

#### Validación de la metodología

El tercer elemento de la estrategia consistió en validar una metodología en nuestro medio, que ya había sido probada en otros espacios, a través de la implementación de un curso de formación de facilitadores(as) de cadenas productivas, aprovechando las relaciones existentes con las Direcciones de Promoción Agraria y con instituciones de promoción del desarrollo en tres regiones agrarias del norte del país, Cajamarca, Lambayeque y Piura. En estas regiones las Direcciones de Promoción Agraria habían solicitado asesoramiento a SNV y PDRS-GTZ en metodologías de análisis de cadenas en el marco del trabajo que venían realizando en conjunto con ambas agencias cooperantes.

## Capacitación - acción

Considerando que las múltiples capacitaciones teóricas impartidas por diversas instituciones, generalmente han tenido nulo o limitado impacto en los participantes, esta capacitación se diseñó estrechamente ligada al quehacer de las instituciones involucradas al desarrollo. Se seleccionó una cadena en Lambayeque y una en Piura, y la mayor cantidad de participantes relacionados a la dinámica de estas, ya que durante la ejecución del curso los grupos de trabajo regionales realizaron prácticas de campo y los productos obtenidos estuvieron vinculados a los procesos reales de las cadenas analizadas.

### 1.4. Actividades implementadas

#### 1.4.1 Concertación con entidades demandantes

Los profesionales de las Direcciones de Promoción Agraria dedicados a fomentar el desarrollo económico y las cadenas productivas consideraban adecuado su propio manejo de este enfoque, sin embargo, reconocían limitaciones en cuanto a generar mayores impactos a partir de sus intervenciones. No existía un pleno conocimiento de las deficiencias relacionadas a su aplicación práctica del enfoque de cadenas productivas. Desde la perspectiva de los asesores de SNV, PDRS-GTZ, representantes de las universidades y del IMAR, resultaba necesario desarrollar capacidades entre los profesionales de las Direcciones Regionales Agrarias y de aquellos involucrados en estos procesos. Por tanto, resultaba necesario determinar la pertinencia de la capacitación y concretar la demanda institucional para facilitar la participación y establecer las condiciones para ello. Esta tarea estuvo a cargo de SNV y PDRS-GTZ.

#### 1.4.2. Diseño del curso

El diseño del curso tomó casi un año. Corresponden a esta etapa la concepción de la idea, las negociaciones, la definición de los compromisos, objetivos, competencias, contenidos, matriz curricular, la elaboración de los materiales y la organización de los eventos. Se realizaron de dos a tres reuniones mensuales debido a que se acordó implementar una metodología participativa con un enfoque andragógico y el manejo de diferentes conceptos de desarrollo económico y de cadenas productivas, así como procedimientos de planificación educativa.

#### Perfil del facilitador(a) de cadenas productivas y áreas de competencia

La actividad inicial fue definir el perfil del egresado del curso, considerando que en su desempeño profesional, los participantes responden a exigencias inmediatas relacionadas con sus funciones y mandatos específicos. En forma concomitante, se consideraron las exigencias futuras establecidas en los planes y perspectivas de desarrollo agrario de la región.

- Analizar el funcionamiento de las cadenas productivas, identificando los cuellos de botella y las potencialidades.
- Facilitar la generación de propuestas de acción en base al análisis de las cadenas.
- Facilitar espacios de negociación de los actores.
- Apoyar a los productores en su articulación con el mercado.

Estas tareas pendientes a nivel regional se convirtieron en las áreas de competencia de los facilitadores(as) de las cadenas productivas.

## Competencias y estructura del curso

El concepto de competencia engloba no solo las calificaciones requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, actitudes y capacidades analíticas necesarias para el pleno desempeño de una ocupación.

Bajo esta premisa se definieron las competencias y capacidades que debían fortalecer o desarrollar los participantes para la facilitación de procesos de formación y fortalecimiento de cadenas productivas, y asociados a cada competencia se definieron los contenidos necesarios para lograrlo, agrupados en unidades didácticas tomando en cuenta las funciones rutinarias -desde las más simples hasta las más complicadas- que realizan los facilitadores de las cadenas productivas en su labor de promoción. El objetivo fue lograr un balance óptimo de los contenidos, de forma tal que no se perdiera ni la secuencia lógica ni la unidad temática. El cuadro N° 1 resume esta propuesta.

No menos importante fue la inclusión de "enfoques transversales" de género, interculturalidad, equidad, desarrollo territorial y enfoque participativo, entre otros.

Cuadro N° 1: Competencias y contenidos

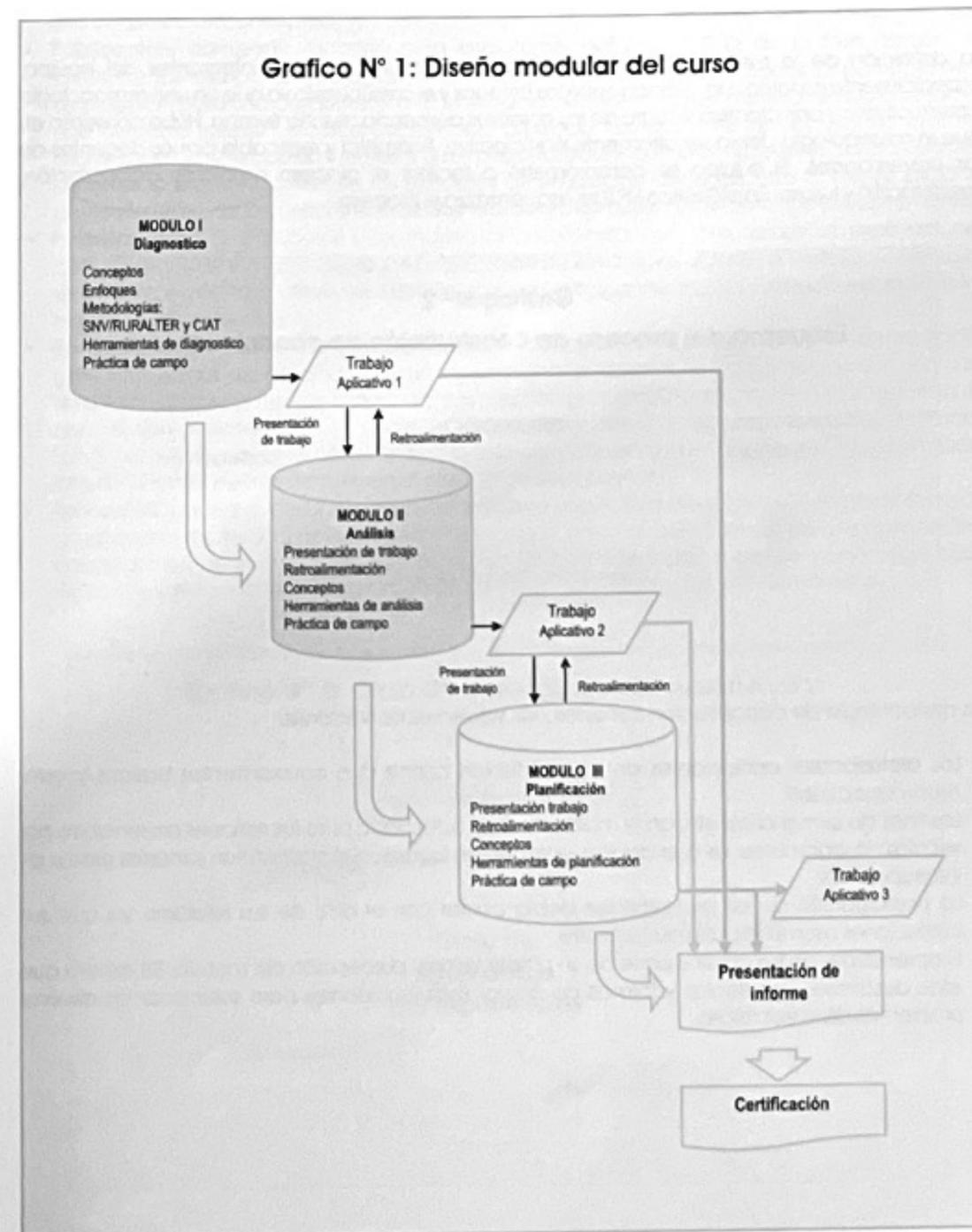
Competencia	Contenidos
El participante conoce y aplica eficazmente enfoques y conceptos relacionados con cadenas productivas.	La cadena productiva como enfoque de desarrollo <ul style="list-style-type: none"><li>Base conceptual del enfoque de cadena productiva.</li><li>Concepto de cadena productiva.</li><li>Aplicación práctica del concepto.</li></ul> Enfoques complementarios al enfoque de cadenas productivas. <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo territorial.</li><li>Medios de vida.</li></ul> Enfoques enriquecedores del enfoque de cadenas productivas. <ul style="list-style-type: none"><li>Interculturalidad.</li><li>Equidad.</li><li>Género.</li><li>Gestión del riesgo.</li></ul> Metodologías de análisis de actividades económicas que hagan uso del enfoque de cadenas productivas.
El participante adecua y utiliza eficazmente metodologías, herramientas y recursos para el diagnóstico participativo de una cadena productiva.	Herramientas para la priorización de cadenas productivas. Herramientas para identificación y tipificación de actores. Herramientas de recojo de información para trabajar con diferentes actores de la cadena. Planificación del trabajo de campo. Planificación de talleres <ul style="list-style-type: none"><li>Definición de objetivos y/o productos a lograr.</li><li>Selección y adaptación de técnicas y herramientas a utilizar.</li></ul> Herramientas de procesamiento de información <ul style="list-style-type: none"><li>Técnicas de construcción de matrices para visualización, discusión de información recolectada.</li><li>Matrices de priorización / herramientas estadísticas - correlación / construcción de objetivos / criterios para definición de herramientas.</li></ul>

**Cuadro N° 1: Competencias y contenidos**

Competencia	Contenidos
Al finalizar el curso, el participante está en capacidad de interrelacionar factores externos de diferentes niveles (micro, meso y macro) que afectan la cadena productiva.	Conceptualización de la dimensión micro – meso – macro Identificación, sistematización y análisis de factores internos locales y nacionales. Interiorización del concepto de sistema. Análisis del entorno macro sectorial (Marco legal-institucional- política nacional / internacional, Indicadores macroeconómicos- tendencias de mercado nacional/internacional. Herramientas para análisis del entorno. Identificación de actores y sus intereses / matrices/ flujos de relaciones. Herramientas para análisis de impactos.
El participante identifica puntos críticos que limitan el desarrollo de la cadena y las competencias que permiten el fortalecimiento de una cadena.	Conceptos de cuello de botella, puntos críticos, factores de competitividad. Criterios para definición de puntos críticos / criterios de priorización. Criterios para el análisis de sistemas complejos. Herramientas de análisis / matriz de procesos e indicadores, matriz de responsabilidades y funciones, de requerimientos y capacidades. Metodología de árbol de problemas/árbol de objetivos. Planeación Estratégica Participativa: construcción FODA, priorización FO / DA, construcción de objetivos estratégicos.
El participante conoce y maneja herramientas para la formulación de un plan concertado de fortalecimiento de la cadena productiva analizada.	Herramientas para elaborar planes concertados participativos / marco lógico / plan operativo de monitoreo / planeamiento estratégico / balance Score Card adaptado / método de prevención de fallas. Criterios de priorización de actividades. Matrices de acuerdos-compromisos. Métodos de concertación. Construcción y validación del plan de acción / criterios para seleccionar grupo impulsor.
El participante maneja técnicas de facilitación vinculadas al análisis de cadenas productivas.	Enfoque constructivista. Ciclo de aprendizaje. Organización y manejo de subgrupos / formulación y manejo de grupos de trabajo. Ciclo de solución de problemas. Metodologías para la toma de decisiones. Facilitación de talleres de análisis de cadenas productivas (enfoque, valores, rol del facilitador(a), límites).

Una vez establecidas las competencias y los contenidos temáticos, se organizó el curso en tres módulos consecutivos relacionados directamente con fases comunes para las metodologías de análisis de cadenas productivas a ser tratadas. El primer módulo correspondió al diagnóstico, el segundo al análisis del funcionamiento de la cadena y la identificación de los puntos críticos, y el tercero a la formulación del plan de acción. En el gráfico N° 1 se muestra la secuencia del diseño del curso.

**Gráfico N° 1: Diseño modular del curso**



En cada módulo se consideraron sesiones presenciales, una práctica de campo y un trabajo de aplicación.

En cuanto a la duración de cada módulo, se buscó conciliar el tiempo que los participantes podían ausentarse de sus centros de trabajo sin afectar significativamente sus actividades laborales, y los objetivos de formación de los módulos. Así, el primero duró cuatro días, el segundo, tres, y el tercero, dos. Para la ejecución del trabajo de aplicación se programó un total de 40 horas por módulo.

#### Metodología de capacitación

La definición de la metodología motivó largas discusiones entre los integrantes del equipo, especialmente en torno a la relación entre los tiempos y el presupuesto ya que en una metodología constructivista y participativa el logro de los objetivos demanda mucho tiempo. Hubo consenso en que la metodología debía ser altamente participativa, horizontal y replicable por los docentes de las universidades. El equipo se comprometió a facilitar el proceso mediante capacitación, moderación y tutoría. En el Gráfico N° 2 se esquematiza el proceso.

**Gráfico N° 2**  
Esquema del proceso de construcción de conocimiento



La metodología de capacitación consideró las siguientes condiciones:

- Los profesionales participantes del curso, debían contar con conocimientos básicos y estar motivados a asistir.
- Los fines de semana constituían el momento más adecuado para las sesiones presenciales por ser días no laborables, las que debían realizarse en lugares que posibilitarían jornadas diarias sin interrupciones.
- La participación de los profesionales debía contar con el aval de sus jefaturas, ya que sus instituciones asumían parte de los costos.
- El aprendizaje de los adultos parte de su propia visión y percepción del mundo. Se espera que ellos desarrollen estrategias y formas de actuar más funcionales para solucionar los diversos problemas de la vida diaria.

En respuesta a estas condiciones, la metodología adoptada se enlazó con el ciclo del aprendizaje, de acuerdo al modelo de aprendizaje por experiencia<sup>2</sup> (ver Gráfico N° 3), que implica las siguientes fases<sup>3</sup>:

- **Acción / experiencia/ vivencia** En esta fase los participantes "viven" una situación simulada. El facilitador busca crear un "mundo" en el cual los participantes deben actuar, y, dependiendo de la intención, las instrucciones pueden ser amplias y completas o imprecisas e incompletas. Se condiciona la experiencia de manera tal que se pueda extraer elementos que luego sirvan para una construcción conceptual.
- **Publicación/ compartir** Es corta pero importante, enfatiza el final de la fase acción, se presentan los resultados, estrategias, decisiones, etc., se hace público a todos los participantes y se preparan para una comparación. Este espacio permite también expresar emoción y tomar una distancia reflexiva y crítica del ejercicio simulado. Los asistentes deben salir de los roles asumidos en la fase acción y regresar a sus personalidades como participantes. La clarificación de emociones que ocurren en los ejercicios de simulación debe hacerse antes de iniciar el procesamiento, de lo contrario impide que el proceso de aprendizaje continúe eficientemente.
- **Procesamiento** Se comparan y comparten las experiencias ganadas, se buscan explicaciones a los procesos de toma de decisiones y definición de estrategias durante el ejercicio, se evalúa, se expresa y refleja las diferentes visiones que los participantes se han formado respecto a los procesos y experiencias.
- **Generalización** En esta fase los participantes se distancian de su propio caso y sacan resultados generales de sus experiencias. Se buscan semejanzas entre el mundo simulado y el real y se transfieren al mundo real los conocimientos que han ganado. De esta manera se transforma en conocimiento general, el cual debe ser cimentado y estructurado con ayuda del facilitador. Luego, se definen las situaciones en la que este conocimiento puede aplicarse, de este modo, los participantes pueden implementarlo en situaciones nuevas.
- **Aplicación** Los logros del aprendizaje se aplican a una nueva situación que, en el contexto de un seminario, es el inicio de un ejercicio ulterior que crea las posibilidades para la aplicación y consolidación de lo que acaba de ser aprendido. La aplicación fuera del curso exige tratar situaciones de la vida real con la ayuda de las herramientas adquiridas recientemente.

**Gráfico N° 3: Ciclo de aprendizaje por experiencias**



<sup>2</sup> Debra Beattie M / Instructional Design Team / DL COURSE / How Do Adults Learn.doc

<sup>3</sup> Tomada del Manual CEFE para facilitadores. CEFE Internacional 1998.

## Matriz de planificación

La etapa colectiva del diseño del curso culminó con la elaboración de la matriz de planificación de cada módulo. En el cuadro N° 2 se presenta un ejemplo de construcción de la matriz de planificación. Puede observarse la secuencia basada en el ciclo de aprendizaje por experiencias, que explica como se plantearon los temas siguiendo este proceso. La aplicación de los ciclos de aprendizaje no concluyen necesariamente al finalizar la sesión, muchas veces son completadas en un momento posterior al realizarse las prácticas de campo o ejecutarse los trabajos de aplicación ya en parte final de cada módulo.

**Cuadro N° 2 Ejemplo de matriz de planificación**

MOMENTO	TEMA	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA	TIEMPO
Vivencia	Enfoque de medios de vida	Cuestionamiento sobre lo que se entiende por medios de vida	<b>Plenaria</b> Planteamiento de preguntas motivadoras: • ¿Qué son medios de vida? • ¿Cómo se puede aplicar este enfoque a nuestro trabajo?	10'
			<b>Trabajo en grupo:</b> Responder a preguntas y presentar conclusiones del grupo.	15'
Compartir / Procesamiento			<b>Plenaria</b> Presentación de conclusiones por grupo y debate.	20'
Generalización		Presentación del concepto y enfoque de desarrollo: Medios de vida.	<b>Plenaria</b> Exposición del facilitador/ experto elementos conceptuales faltantes.	30'
Aplicación		Socializar, analizar y formular idea grupal sobre utilidad y aplicabilidad en su propio trabajo.	<b>Trabajo en grupo</b> • Nuevo debate grupal tomando como insumos los elementos conceptuales • Preparación de conclusiones	15'
			<b>Plenaria</b> Presentación de conclusiones grupales y debate general.	15'

Durante el proceso de diseño se efectuaron diversos ajustes a la matriz de planificación en cuanto a la duración de las actividades, las técnicas y los contenidos. Ello obedeció a la imposibilidad de pasar por alto las particularidades de los participantes, el estilo de los facilitadores, las posibilidades de los ambientes físicos, la disponibilidad de los recursos y el nivel de participación de las instituciones locales.

Los planes de clase fueron plasmados en los guiones de cada sesión. Se expone el resultado esperado, los pasos, los tiempos, los materiales y el procedimiento que se debe seguir. En el anexo 2 se presentan los guiones elaborados para cada módulo.

Se eligieron para el curso las metodologías de análisis de cadenas productivas más utilizadas en nuestro medio y con reconocido éxito en su aplicación: una, diseñada por el SNV y la Plataforma

RURALTER y, la otra, por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Estas metodologías fueron complementadas con elementos conceptuales de los enfoques de desarrollo de medios de vida, desarrollo territorial, gestión de riesgos, e incidencia política. Adicionalmente, algunos elementos útiles para la labor de facilitación de talleres y procesos y seguimiento de planes.

A este conjunto se dio un orden lógico, dividiendo momentos de capacitación que posibilitó mantener una coherencia pedagógica al mismo tiempo que una lógica para su aplicación práctica, que permitió estructurar modularmente el curso. La secuencia del mismo se presenta en el gráfico N° 4.

Además se diseñó una metodología de capacitación ad-hoc al grupo meta, con un enfoque constructivista y andragógico, que garantizó una activa participación durante el proceso de aprendizaje. Estos aspectos en conjunto forman la propuesta del curso que se resumen en la matriz de planificación. (Todas las matrices del curso se incluyen en el anexo 1).

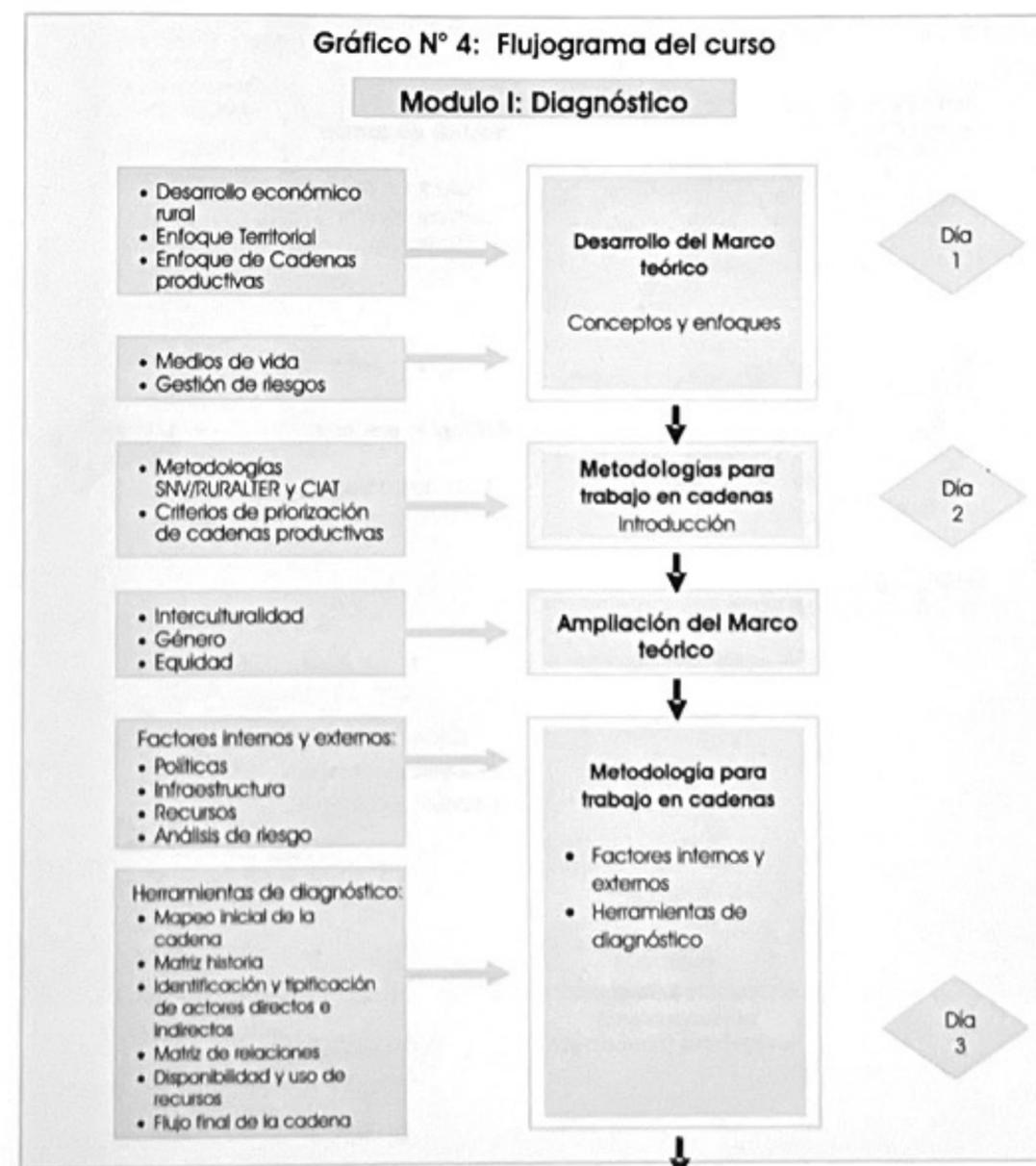
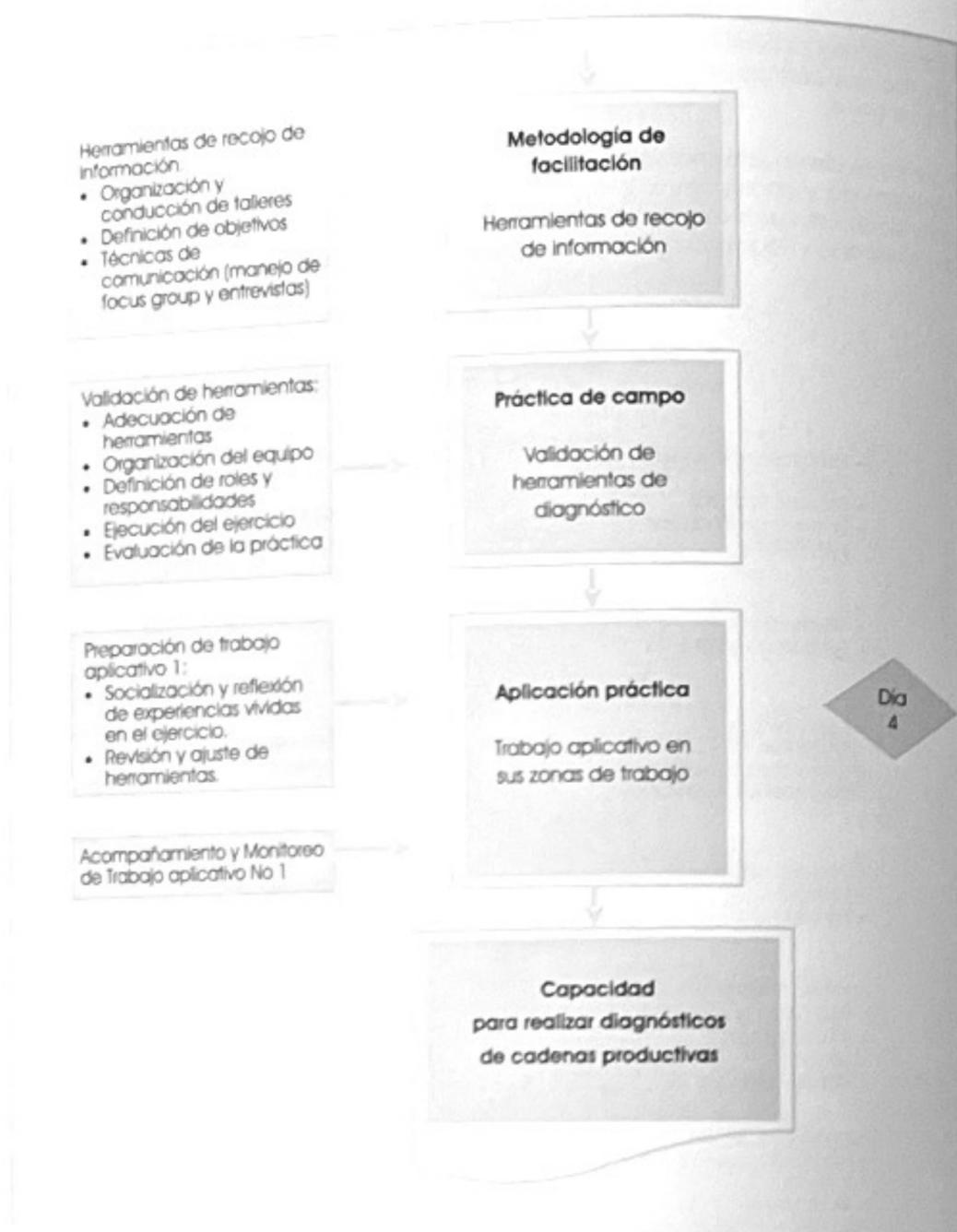
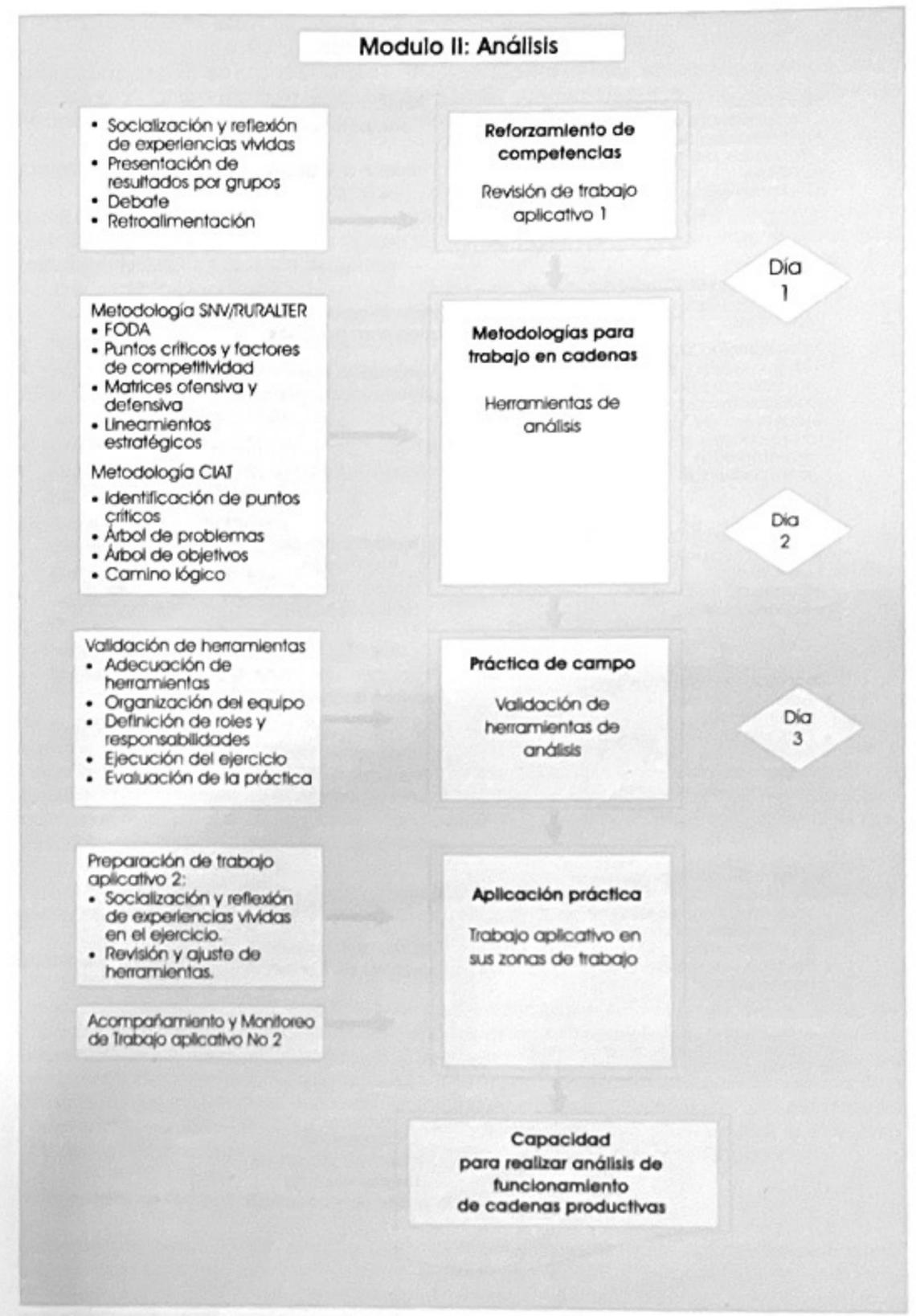


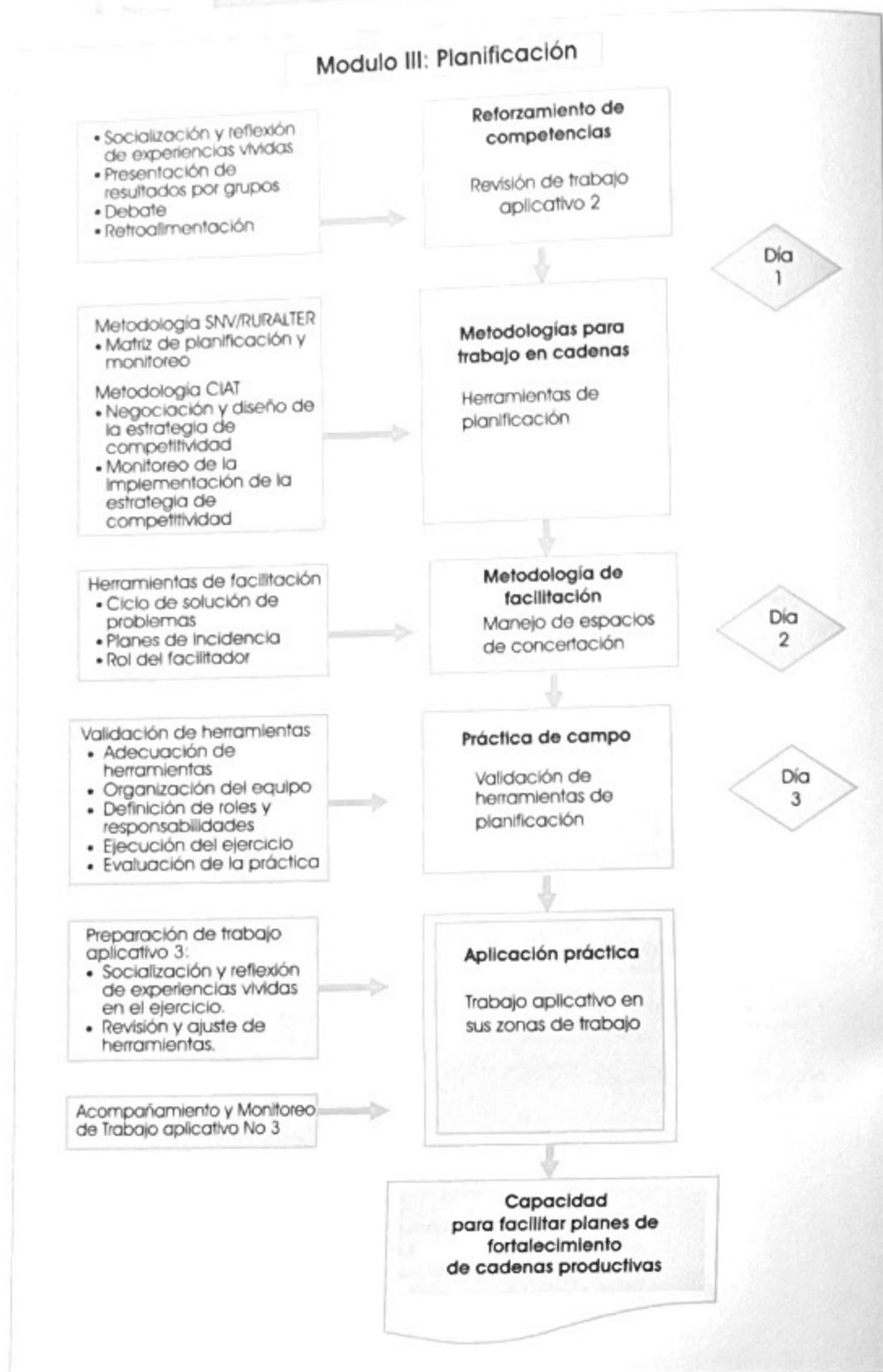
Gráfico N° 4: Flujograma del curso

**Modulo I: Diagnóstico**



**Modulo II: Análisis**





### 1.4.3. Ejecución del curso

Esta etapa comprendió la convocatoria de los participantes y el desarrollo de los tres módulos de capacitación, tanto en su fase presencial como en los trabajos de aplicación. Se realizó a lo largo de cinco meses en las regiones de Piura y Lambayeque.

#### Convocatoria de los participantes

Gracias a las coordinaciones realizadas durante la fase de diseño entre los miembros de la alianza estratégica y la Dirección Regional Agraria de Lambayeque, Piura y Cajamarca, se convocó a profesionales de las siguientes instituciones:

- Instituto de Apoyo al Manejo del Agua de Riego en la Costa Norte, IMAR-CN (Lambayeque).
- Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción, CICAP (Lambayeque).
- Dirección de Promoción Agraria de Lambayeque, DPA (Lambayeque).
- Servicio Nacional de Seguridad Agraria, SENASA (Lambayeque).
- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Lambayeque).
- Asociación Civil Tierra (Cajamarca).
- Centro Ecueménico de Promoción y Acción Social, CEDEPAS (Cajamarca).
- Dirección de Promoción Agraria de Cajamarca, DPA (Cajamarca).
- PAEN-PDRS/PDRS-GTZ (Piura).
- Gobierno Regional de Piura.
- Central Piurana de Pequeños Productores de Banano Orgánico, CEPIBO (Piura).
- Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, CITE (Piura).
- Red de Pequeños Productores de Banano Orgánico Comercio Justo Perú, REPEBAN CJ PERU (Piura).
- Naturaleza y Cultura Internacional (Piura).
- Universidad de Piura, UDEP (Piura).

Previo a la convocatoria, existía una demanda que superaba la oferta. Sin embargo, un problema coyuntural no permitió la participación de gran parte de los profesionales de las DPA de Piura y Cajamarca, optándose por aceptar a candidatos inscritos por las ONG invitadas que reunían los requisitos mínimos exigidos. Así mismo, se decidió no ofrecer el curso a empresas o profesionales independientes, ya que ellos podrían, eventualmente, ser demandantes del diplomado que posteriormente implementarían las universidades.

La convocatoria estuvo a cargo de las universidades en sus respectivas regiones, y se reforzó con reuniones personales con los responsables de las instituciones participantes.

#### Desarrollo del curso

Cada uno de los tres módulos se dividieron en cuatro fases. La primera fase implicó el desarrollo del marco teórico, dada la necesidad de desarrollar los aspectos conceptuales que sirvieron de base para entender los aspectos metodológicos. La segunda fase correspondió al conocimiento y uso de las metodologías y herramientas. La tercera fase implicó la selección, validación y adecuación de herramientas a través de su aplicación en campo en un ejercicio supervisado. La cuarta fase de cada módulo correspondió a la aplicación de las herramientas en una situación real, que ayudó a obtener los elementos para la construcción del informe final presentado al término del curso.

#### Tratamiento de los temas

Cada tema se desarrolló bajo el enfoque constructivista, estableciendo un ciclo de aprendizaje por experiencias: partiendo de una vivencia o experiencia específica, se continuó con un trabajo grupal en que se analizó la información proporcionada, reflexionando hasta construir una idea, concepto o propuesta.

Luego en reunión plenaria se dio un momento para compartir y disipar los sentimientos encontrados que surgen de las discusiones en el grupo que pueden impedir una óptima participación en el procesamiento, que es el momento de socialización de los resultados de los trabajos grupales, que permitió la generalización a partir del análisis comparativo y la extracción de conclusiones o conceptos, construidos de manera participativa, brindando información adicional mediante exposiciones de conceptos o experiencias disponibles sobre el tema. Finalmente, se realizó la aplicación práctica, este fue el momento de validación del conocimiento adquirido, mediante un nuevo trabajo grupal o un trabajo de campo.

Con el objeto de no hacer predecible el proceso y que los participantes no perdieran la motivación, cada paso metodológico empleó diferentes técnicas, por ejemplo, para lo vivencial se combinó juego de roles, lluvia de ideas en reuniones plenarias o en grupos de trabajo, testimonios o narración de experiencias y presentación de videos, entre otros. Generalmente se realizó en grupos de trabajo con la ayuda de preguntas motivadoras, matrices, gráficos y otros recursos, según el tema tratado. El procesamiento se daba en dos momentos, en el grupo y en plenaria, sin contar necesariamente con una exposición o texto. La generalización, siempre a cargo del facilitador/experto en el tema, se realizaba apoyado en el material presentado por los grupos, más exposiciones gráficas, videos y otros recursos pertinentes. La aplicación práctica podía realizarse como parte final de la sesión o más adelante, mediante el trabajo de campo.

#### **Prácticas de campo**

Se implementó la aplicación de las herramientas y el desarrollo de las habilidades y actitudes para la facilitación en campo, en contacto directo con los actores locales, a través de un ejercicio supervisado. Teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los productores, las prácticas tuvieron una duración máxima de tres horas. Para ello se contó con el apoyo de organizaciones o entidades locales: SENASA y CICAP en Lambayeque, CEPIBO, SNV y PDRS-GTZ en Piura.

Antes de la salida al campo, cada grupo preparaba su plan de trabajo y sus herramientas (matrices, cuestionarios, presentaciones, etc.), que fueron mejorando a medida que avanzaba la ejecución de los módulos, pues al final de cada práctica se analizaron sus debilidades y fortalezas, haciendo los ajustes correspondientes. Una debilidad de la mayoría de los participantes radicó en su poca experiencia en el uso de herramientas de facilitación y recojo de información, que se manifestó en la aplicación práctica en el campo: con frecuencia inducían las respuestas de los productores o la información que recopilaban resultaba incompleta.

#### **Trabajo de aplicación**

El trabajo de aplicación tuvo como objetivo completar el proceso de aprendizaje mediante una aplicación concreta, sin la presencia del facilitador. Los resultados de este ejercicio fueron presentados en el módulo siguiente, donde se analizaba la actividad realizada y se proponían los ajustes necesarios. Al mismo tiempo, se obtenían los insumos para iniciar un nuevo ciclo de aprendizaje, correspondiente al módulo.

El trabajo de aplicación buscó que los participantes probaran en su propio trabajo la utilidad de las metodologías y herramientas proporcionadas, esta tarea partió de la priorización de la cadena productiva que debía analizarse en cada región, con sujeción a los criterios previamente definidos por el grupo. Los productos seleccionados fueron mango en Lambayeque y plátano orgánico en Piura. Los participantes de Cajamarca, por ser solamente tres, optaron por integrarse a los grupos de Lambayeque y Piura.

Los trabajos de aplicación fueron estructurados en base a la secuencia de los módulos (diagnóstico, análisis y planificación) y siguieron la siguiente ruta: 1) planificación en la fase presencial y en las reuniones del grupo, en algunos casos con la presencia de uno o dos

facilitadores; 2) trabajo de campo, acopio y procesamiento de la información primaria y secundaria; y, 3) presentación de resultados en la etapa presencial del siguiente módulo.

El producto del trabajo de aplicación tuvo carácter de estudio preliminar, y constituyó una referencia para las acciones de fortalecimiento de la cadena analizada. Así por ejemplo, en el caso del mango participaron en el taller de planificación personas encargadas de tomar decisiones en las instituciones vinculadas con la promoción de esta cadena productiva.

#### **Enfoque participativo**

La metodología del curso consideró el enfoque participativo como uno de sus puntos centrales, entendiéndose como la actitud y práctica de propiciar intervenciones, escuchar y, sobre todo, tener en cuenta las opiniones y propuestas de los demás.

Se tuvo especial cuidado en dar a todos los participantes la oportunidad de intervenir oralmente así como de acompañar la aplicación práctica. Si bien el equipo de facilitación propició en todo momento espacios participativos, en muchas ocasiones algunas exposiciones demasiado largas restaron tiempo a este propósito.

#### **Evaluación**

En el diseño del curso no se establecieron criterios de evaluación. Tampoco durante la ejecución se implementaron herramientas de evaluación que pudieran medir de manera estructurada los conocimientos de entrada, de manera que sirvieran como línea de base para, más adelante, evaluar el nivel de logro de los objetivos de aprendizaje del curso. Por ello se trabajó con la percepción que los facilitadores tenían de los participantes sobre la base de los siguientes criterios:

- Grado de participación: intervenciones en las sesiones y participación en los trabajos en grupo o en las prácticas de campo.
- Calidad de las ideas y comentarios, claridad y pertinencia.
- Puntualidad y persistencia en las jornadas y en todo el proceso.

Estos criterios sirvieron para condicionar la entrega de certificados a los participantes.

Por otro lado el nivel de satisfacción de los participantes se midió con evaluaciones diarias, que estuvieron a cargo de ellos mismos, recogiendo la información necesaria para efectuar ajustes en la metodología, administración del tiempo y otros aspectos del proceso.

#### **Reuniones de coordinación del equipo**

Durante la ejecución de los módulos se celebraron diversas reuniones del equipo de facilitadores para evaluar las jornadas diarias. Como resultado de estas se reajustaron los tiempos inicialmente previstos, la decisión de incidir más en un tema u otro, el acompañamiento en el trabajo de los grupos, la entrega de materiales, el mejoramiento de la logística (alimentación, alojamiento) y el cumplimiento de los roles de facilitación y co-facilitación.





## Resultados del proceso

La implementación del curso, en términos generales, contribuyó en forma satisfactoria al fortalecimiento de las capacidades de los promotores de cadenas productivas en la región norte, aun cuando los resultados esperados a fin de cuentas no fueron los inicialmente planteados.

### 2.1. Estrategia

#### 2.1.1 Alianza estratégica

El hecho que las actividades y los objetivos del curso formaron parte de las tareas regulares de las instituciones miembros de la alianza estratégica, favoreció el cumplimiento de las responsabilidades establecidas en el convenio, sin embargo, un punto débil constituyó que los interlocutores durante el proceso no fueron los tomadores de decisiones sino sus representantes.

Aunque no se estableció ningún rol de dinamizadores en el convenio interinstitucional, fue relevante el papel que cumplieron SNV y PDRS-GTZ como impulsores del proceso, de no haberlo asumido, éste se hubiera prolongado mucho más.

Resalta el compromiso continuo y la buena organización de los eventos de capacitación en cada una de las sedes del curso, responsabilidad muy bien asumida por las universidades comprometidas con el apoyo logístico.

Por su parte, la Alianza de Aprendizaje Perú orientó el proceso en cuanto a los contenidos y resultados esperados. Lo sustancial en cuanto a su participación como plataforma de interaprendizaje es la "puesta en valor" de la experiencia para ser socializada y retroalimentada con las instituciones más representativas del país en la promoción del enfoque de cadenas productivas.

#### 2.1.2 Transferencia de la metodología a las universidades

En opinión de los docentes, su intervención como participantes les permitió conocer con mayor profundidad el enfoque de cadenas productivas, ya que los procedimientos los podían adaptar a partir de su experiencia en la docencia. En tal sentido, la capacidad de réplica se basa en el conocimiento de la metodología, los contenidos del curso, la apropiación y el ejercicio práctico de lo procedimental para poder emplear las herramientas de facilitación.

El hecho que los docentes de las universidades, asumieran el rol de participantes y no el de co-facilitación como inicialmente se había previsto y estipulado en el convenio, no permitió evaluar el nivel de competencia logrado en el manejo de la metodología, su alejamiento en la última fase de diseño se debió a que no se incorporaron en el proceso como facilitadores. Asimismo, las diferencias en las dinámicas de trabajo de los miembros del equipo formulador de la propuesta, no permitieron generar espacios de diálogo y análisis del proceso, ni negociación de los roles.

#### 2.1.3 Validación de la metodología

La estructura modular con que se diseñó el curso permitió incrementar capacidades para elaborar diagnósticos, analizar una cadena y planificar acciones que la fortalezcan, porque la metodología involucra dimensiones cognitivas, procedimentales e inclusive actitudinales.

La secuencia cíclica del tratamiento de los temas (experiencia concreta, compartir, reflexionar, procesar, generalizar y aplicar) permitió completar el proceso de aprendizaje. En opinión de los participantes, debió destinarse mayor tiempo a las prácticas dirigidas. Al respecto, se debe indicar que es difícil ampliar el tiempo de las prácticas ya que esto incrementa significativamente el costo del curso debido a que exige desplazamientos y apoyo logístico para coordinaciones y ejecución; sin embargo, es posible subsanar esta deficiencia realizando análisis de casos entre los mismos participantes.



El hecho de contar con una matriz de planificación muy detallada hizo posible realizar las modificaciones pertinentes en función de la evaluación diaria. En procesos como éste, con frecuencia se hace necesario efectuar modificaciones, más aun cuando el diseño se elabora con supuestos sobre el perfil de los participantes y no se realiza una selección rigurosa de ellos.

El tratamiento paralelo de dos metodologías de análisis de cadenas y el incumplimiento en la ejecución de los trabajos de aplicación, limitó el nivel de integración entre los equipos interregionales, que hubiera permitido enriquecer el proceso de aprendizaje y los productos obtenidos; además generó confusión en la selección de las herramientas, por la tendencia que tienen algunos participantes de optar por lo nuevo, en vez de adaptar lo que ya conocen y practican.

A pesar que el diseño del curso no partió de un estricto análisis ocupacional participativo (AOP), los contenidos temáticos fueron suficientes para lograr las competencias propuestas. Asimismo, según la opinión de todos los participantes, la secuencia temática en cada módulo fue la más adecuada, aunque todos manifestaron la necesidad de incorporar un módulo o unidad didáctica referida a la facilitación.

Parte de los recursos técnicos incluidos en el curso fueron la red electrónica y la biblioteca virtual proporcionada por la USAI; aun cuando no fue utilizada para generar debates virtuales como se había previsto, porque los participantes no respondieron pese a que se lanzaron preguntas motivadoras. La comunicación por internet sí se generalizó para distribuir e intercambiar información, sobre todo para desarrollar los trabajos de aplicación.

La pertenencia de los promotores a instituciones que promueven el desarrollo económico en el medio rural incrementó significativamente la posibilidad de aplicar la metodología de análisis de cadenas productivas como una herramienta de desarrollo local.

La adopción de la propuesta a nivel institucional por parte de las universidades no fue homogénea. En el caso de la USAI hay una intención expresa de implementar un diplomado sobre el tema y vienen preparando un proyecto de "Diplomado en Cadenas Productivas" conjuntamente SNV, PDRS-GTZ e IMAR, dirigido a profesionales independientes y a las empresas de la macro región norte. La UDEP ha manifestado interés en ofrecer un curso local para empresarios agrícolas y agroindustriales, pero aún no ha concretado un plan de acción para ello.

También existe interés de la Alianza de Aprendizaje Perú por difundir la metodología de análisis de cadenas productivas con sus asociados en otros espacios, lo que permitirá su adaptación y réplica. Para tal efecto se cuenta con el soporte técnico de las instituciones impulsoras, que además se comprometen a participar en un proceso de retroalimentación y mejoramiento permanente de la metodología desarrollada.

Se ha logrado homogeneizar el lenguaje a la hora de plantear estrategias en el tema de cadenas productivas, lo cual era imposible cuando se empezó el curso.

La metodología de interaprendizaje permitió el desarrollo de capacidades: i) conocimiento y manejo de nuevas herramientas para la promoción del desarrollo económico con enfoque de cadenas productivas, ii) identificación de modalidades y estrategias para realizar acciones conjuntas en función a objetivos precisos, y iii) desarrollo de habilidades de facilitación, comunicación, entre otros.

## 2.2 Participación de los actores involucrados

La participación de los diferentes actores del curso tuvieron aspectos positivos que permitieron afianzar los logros y también, algunas deficiencias.

### El equipo de facilitación

El prolongado tiempo de trabajo del equipo de facilitación en el diseño y ejecución del curso sirvió para conocerse, homogeneizar enfoques y conceptos e integrarse como equipo; pese a ello, durante el desarrollo del curso se presentaron momentos de cierta tensión por los diferentes estilos de trabajo, que se solucionaron luego del diálogo y evaluación de la jornada diaria. Esto nos indica que el diseño participativo no solo permite lograr el producto en sí, sino también concertar enfoques y plantear una metodología y conocer los estilos personales de comunicación.

Considerando el conocimiento de los temas, la secuencia y la alternancia, se distribuyeron secciones y tiempos para cada facilitador. Fue una medida acertada porque, además de racionalizar la carga del docente, evitó la saturación de los participantes con un solo facilitador.

### Las instituciones demandantes

Un aspecto positivo de las instituciones demandantes fue el interés por capacitar a su personal, sin embargo, no todas las instituciones facilitaron la asignación de tiempos para la ejecución de los trabajos de aplicación. Esto se explicaría por el tiempo que insumían estos trabajos o porque aún prevalece la idea de una capacitación únicamente con fase presencial.

Un factor negativo se manifestó en la poca concurrencia de profesionales de las DPA. Resultó insuficiente considerar solo las intenciones expresadas o los compromisos iniciales, es preciso mantener una comunicación permanente que permita identificar a tiempo las trabas que afectan la participación de la población objetivo.

El poder de convocatoria de las DRA y SENASA, así como de otras instituciones que trabajan a diario con organizaciones rurales facilitó la participación de los productores y otros actores de las cadenas analizadas en la ejecución de los trabajos de aplicación, otorgándole, en cierto sentido, oficialidad a las actividades realizadas.

### Los participantes

El nivel de participación durante el curso correspondió a lo previsto, siendo un indicador la asistencia regular de 23 participantes de los 25 previstos.

Sin embargo, en el trabajo de aplicación no ocurrió lo mismo porque al parecer muchos consideraron que el aprendizaje concluía al terminar las actividades contempladas en las fases presenciales. Otra razón que pudo gravitar es que no todos los participantes se identificaron con la cadena productiva escogida para el análisis pues no coincidía con su competencia institucional. Para la participación activa en la aplicación práctica es importante la complementación del tema con el interés del participante y su trabajo cotidiano.

El estilo personal de aprendizaje y comunicación que tiene cada participante se tomó en cuenta en el desarrollo de los temas. Algunos asumen un rol mucho más protagónico (coordinador del grupo, presentador de los resultados del trabajo de grupo), mientras que otros con un perfil más bajo, aportan con ideas en el proceso. Lo relevante es identificar las limitaciones y potencialidades de cada participante.

Que los participantes asumieran el costo de la inscripción y no sus instituciones, fue una motivación que incrementó su compromiso en el desarrollo del curso, pues la gratuidad de un servicio generalmente limita el control del cliente sobre él.

No fue favorable trabajar solo con dos cadenas productivas en la aplicación práctica, porque disminuyó la posibilidad de una mayor identificación del participante con su labor, ya que debía destinar mayor tiempo a ella en desmedro del cumplimiento de su trabajo institucional. Esta situación se verificó en el desempeño diferenciado de los grupos de Piura y Lambayeque. En realidad este componente del proceso debió tratarse con mayor profundidad en la fase de diseño y negociación con las instituciones demandantes.

Al no haberse establecido criterios y herramientas estructuradas de evaluación, no fue posible diferenciar los niveles de participación logrados ni el compromiso en el desarrollo del proceso por parte de los grupos regionales. La presentación y calidad del trabajo encargado no son indicadores suficientes para evaluar estos aspectos.

Las principales dificultades que se presentaron en torno a la participación dentro de los equipos de trabajo y los productos obtenidos en el curso fueron las siguientes:

- No todos los integrantes del grupo se involucraron en igual medida, unos por no estar trabajando el tema y otros por la lejanía o por la falta de autorización de sus centros de trabajo, ya que muchas instituciones no consideraron en su planificación la fase aplicativa del curso.
- Hubo una reducida participación de actores locales en las aplicaciones, debido a las deficiencias en la convocatoria efectuada por los mismos equipos y la identificación de la misma solo como una "práctica" restándole importancia a la ejecución del ejercicio.
- No se definió con las organizaciones locales la validez de los resultados y el destino del producto final.
- Incumplimiento de los roles y compromisos de algunos participantes en los trabajos de aplicación, que implicó contar con información oportuna y relevante para analizar o motivar el debate y favorecer la internalización de algunos conceptos.

## 2.3. Capacidades desarrolladas

### 2.3.1 Del equipo interinstitucional

Independientemente de la decisión de los docentes de no asumir el rol de co-facilitación, su desempeño durante el proceso tuvo mucha importancia por el carácter motivador para los otros participantes, ayudando con su actitud a evidenciar que el aprendizaje es permanente y aportando desde una perspectiva diferente.

Al mismo tiempo, se desarrollaron capacidades en metodologías de capacitación distintas al entorno universitario, con un enfoque más participativo y lúdico.

### 2.3.2 De los participantes

#### Manejo de conceptos y enfoques relacionados con las cadenas productivas

El aporte del curso ha sido significativo para entender que la cadena productiva es un sistema conformado por actores que desempeñan actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor de un producto y que su competitividad contribuye al desarrollo de un territorio. En cada módulo, y en constante diálogo con la experiencia de campo, se desarrollaron importantes intercambios en torno a la parte conceptual, a la que se volvía una y otra vez por su importancia para fundamentar y orientar el carácter fáctico del trabajo del promotor de cadenas.

## Manejo de metodologías y herramientas de diagnóstico, análisis y planificación

Los participantes alcanzaron un mayor nivel de apropiación de las herramientas de diagnóstico que las de análisis y planificación, tal vez porque son más familiares y cercanas a su propia práctica profesional. Las herramientas de recolección de información proporcionadas fueron rápidamente entendidas, demostrándose esto durante la aplicación práctica. Algunas limitaciones se presentaron en el discernimiento sobre la importancia de la información y su relevancia para el análisis de la cadena productiva. Dado que la mayoría de las herramientas son participativas, en algunos casos hubo un exceso de presión y en otros inducción al informante, lo que distorsiona la información obtenida.

En cuanto a las herramientas de análisis proporcionadas, en la metodología SNV/RURALTER se utiliza un FODA y el cruce de sus elementos para la definición de los puntos críticos y factores de competitividad y en la metodología CIAT se llega a los puntos críticos a través de un árbol de problemas y una proyección. Los dos conjuntos de herramientas son de uso común en la elaboración de planes estratégicos o proyecto de desarrollo, sin embargo, se evidenció una deficiencia en el uso de estas herramientas, que implicaría exigir a los próximos participantes una experiencia previa o considerar mayor tiempo en el curso para un tratamiento más efectivo.

Con la metodología SNV/RURALTER en la etapa de planificación se definen, sobre la base de los puntos críticos y factores de competitividad, los objetivos estratégicos que van a guiar la formulación del plan de acción en la cadena productiva. Sobre este aspecto se presentaron algunas limitaciones al considerar un objetivo y sus correspondientes acciones como algo descriptivo y no como un proceso que se debe seguir desde su formulación hasta su logro. Es importante señalar que no se pudo completar el proceso de aprendizaje por incumplimiento en la ejecución del trabajo de aplicación por parte de los participantes, truncando el proceso al no contar con los insumos necesarios para completar las siguientes etapas de la aplicación práctica de esta metodología. Así mismo limitó crear espacios de intercambio entre los participantes de ambas regiones y la comparación de los resultados de la aplicación de una u otra metodología e identificar estrategias para potenciar su aplicación.

Quedó claramente establecido la importancia de la participación de los actores en el proceso de diagnóstico, análisis y planificación, así como la necesidad de contar con espacios que permitan su protagonismo en la toma de decisiones camino a la implementación de las acciones contempladas en los planes y la apropiación de estas para garantizar su adecuada ejecución. El hecho de incluir el tema de incidencia política ayudó a entender mejor el proceso de hacer efectiva una propuesta de acción.

Las prácticas de campo y el trabajo de aplicación fueron instrumentos eficaces en el logro de las competencias alcanzadas, complementándose con el análisis crítico de los resultados de cada módulo.

No existe claridad respecto a la conveniencia de analizar varias cadenas con grupos más pequeños. Esta estrategia encierra inconvenientes de tipo presupuestal, incluyendo mucho más tiempo para el acompañamiento por parte del equipo de facilitación.

Otro aspecto que requiere mayor análisis es la pertinencia de tratar en un solo curso dos metodologías de análisis de cadenas, (metodología de CIAT y de SNV/RURALTER). La metodología del CIAT se adapta mucho más a espacios locales, a cadenas que requieran planes de acción con actividades concretas orientadas a la solución de problemas inmediatos, mientras que la metodología SNV/RURALTER es más apropiado para espacios regionales de implementación de acciones estratégicas y de carácter orientador para los actores de la cadena.



Muchas de las herramientas que se emplearon para el acopio y planificación son las mismas en ambas metodologías, en cambio difieren sustancialmente en el análisis y posterior proceso de planificación. La discusión radica en, si la aplicación paralela de las metodologías genera competencia entre los grupos de participantes del curso o predispone al uso de una de ellas. Tal vez sea pertinente ampliar la reflexión e identificar las particularidades de cada una de las metodologías pensando en su adaptación.

## Manejo de herramientas de facilitación

De manera explícita no se trabajó el tópico de herramientas de facilitación sino a través de las técnicas de diagnóstico, análisis y planificación. Es necesario incorporar de manera estructurada una unidad didáctica de facilitación.

Adicionalmente una prueba de entrada daría mucha información de la experiencia que traen los participantes que permitiría planificar el tratamiento de los temas. Esta fue una deficiencia debida a la premura en la selección de los participantes, pues si bien muchos declararon tener experiencia en manejo de procesos participativos, se evidenció limitaciones para asumir estas labores con la solvencia requerida.



El proceso que siguió el curso de capacitación sobre cadenas productivas y los resultados obtenidos nos dejan las siguientes lecciones:

- Para asegurar el emprendimiento y la sostenibilidad de las actividades ejecutadas es imprescindible la decisión política de las instituciones, identificando objetivos comunes y complementando recursos y talentos.
- Para la celeridad de los procesos se requiere de una institución o un responsable que los promueva y facilite.
- Es importante la participación de un(a) facilitador(a) durante el diseño curricular participativo, a fin de reducir el protagonismo de los que tienen el expertise metodológico, e incorporar efectivamente a quienes reciben la responsabilidad de la ejecución y réplica.
- La estructura modular del curso permite hacer seguimiento al cumplimiento de los trabajos de aplicación y por tanto mejorar el proceso de aprendizaje. También facilita fortalecer las capacidades para elaborar diagnósticos, analizar una cadena y planificar acciones de intervención.
- El diseño curricular participativo, además de lograr un producto consensuado, permite la integración del equipo en la ejecución del curso, concertar en los conceptos y enfoques, desarrollar una metodología de capacitación con la cual los(as) facilitadores(as) se sientan identificados y concuerda con sus estilos personales.
- La secuencia cíclica en el tratamiento de los temas: vivencia, compartir, procesamiento, generalización y aplicación posibilita completar satisfactoriamente el proceso de aprendizaje.
- El tratamiento de enfoques y conceptos mostró ser importante para evitar la aplicación mecánica de las herramientas, sin contar con el fundamento correspondiente que contextualice el trabajo.
- El enfoque andragógico, basado en procesos constructivistas, dotado de una mayor flexibilidad frente a procesos más expositivos o tradicionales genera una mayor apropiación por parte de personas adultas; adicionalmente, permite evaluar constantemente los avances o limitaciones de quienes participan, porque se implementan sobre la base de una constante interacción.
- La evaluación es un aspecto que debe ser considerado desde la etapa del diseño del curso, estableciendo la estrategia, los mecanismos y las herramientas para su aplicación a lo largo del proceso, de tal forma que permitan conocer con fiabilidad y objetividad el nivel de logro de resultados esperados.
- En el trabajo interorganizacional, donde confluyen diferentes elementos institucionales y personales es pertinente tener consensos explicitados sobre los aspectos relevantes y no dejar puntos pendientes o en calidad de sobreentendidos que debiliten la estrategia planteada.
- Se requiere sensibilizar a los participantes, a nivel institucional e individual, sobre la importancia de la metodología de formación que abarca no solo la modalidad presencial, sino también la aplicación en campo, como un elemento clave del proceso que enriquece el fortalecimiento de competencias en los promotores de cadenas productivas.





# Anexo 1: Matriz de Planificación

## Módulo I

**Cuadro N° 1: Matriz de planificación del módulo I**

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 1</b>				
Fase previa	Inscripción	Registro de participantes	Elaboración de una lista	30'
		Inauguración	Palabras de bienvenida	10'
	Nivelación de expectativas	Presentación individual y nivelación de expectativas	Dinámica	30'
	Establecimiento de acuerdos de convivencia en el taller	Elaboración de contrato Formación de comisiones: • Disciplina • Hilo conductor • Evaluación • Entretenimiento	Plenaria	30'
	Presentación de la metodología del curso y módulo		Exposición por parte de facilitador/experto	15'
Experiencia concreta	Desarrollo económico rural (DER) Enfoque territorial Cuestionamiento sobre la forma en la que se implementan estos enfoques en sus zonas de trabajo	Trabajo en grupos: Planteamiento de preguntas cuestionadoras • ¿Qué entendemos por DER? • ¿Qué entendemos por enfoque territorial? Plenaria: Círculo de aportes	20'	
Refrigerio				15'
Observación reflexiva	DER Enfoque territorial	Presentación del enfoque DER	Plenaria: Exposición del facilitador/experto	30' 10'
		Presentación del enfoque territorial	Plenaria: Exposición del facilitador/experto	30'
		Compartir, analizar y formular idea del grupo	Trabajo de grupo: • Debate sobre la base de la exposición • Revisión de material de lectura • Preparación de presentación de exposición de conclusiones	40'
Conceptualización abstracta		Socialización y homologación de conceptos	Plenaria: • Presentación de conclusiones de grupo • Análisis/debate • Identificación de elementos comunes, análisis y síntesis por parte de los participantes con el apoyo del facilitador, que complementa y refuerza los aspectos clave de los enfoques.	50'
Almuerzo				2h
Experiencia concreta		Cuestionamiento sobre la forma en la que se implementa este enfoque en sus zonas de trabajo	Trabajo en grupos: (grupos de 6 personas en promedio)  Planteamiento de preguntas cuestionadoras: • ¿Qué es una cadena productiva? • ¿Para qué sirve el enfoque de cadena productiva?	40'
Observación reflexiva			Plenaria: Presentación de las conclusiones del trabajo de los grupos (4 grupos)	15'



Conceptualización abstracta	Enfoque de cadenas productiva	Presentación del concepto de cadena productiva: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de valor</li> <li>• Sistema de valor</li> <li>• Cadena productiva</li> <li>• Desarrollo de una cadena</li> </ul>	Plenaria: Exposición del facilitador/experto  Plenaria: Partir en varios momentos, introduciendo más dinámicas.	45'
Refrigerio				15'
		Compartir, analizar y formular idea del grupo	Trabajo en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate sobre la exposición</li> <li>• Revisión de material de lectura</li> <li>• Preparación de presentación resumen de lo que es cadena productiva y su aplicación</li> </ul>	40'
Experiencia activa		Socialización y homogeneizar conceptos	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de trabajos de grupo</li> <li>• Análisis/debate</li> <li>• Identificación de elementos comunes, análisis y síntesis por parte de los participantes con el apoyo del facilitador, que complementa y refuerza los aspectos clave del enfoque.</li> <li>• Reflexión sobre la aplicación en su trabajo</li> </ul>	40'
	Evaluación del día		• Dinámica de evaluación: "Lo bueno y por mejorar"	15'
Final del día				

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 2</b>				
	Hilo conductor			15'
Experiencia concreta	Gestión del riesgo	Cuestionamiento sobre el enfoque	Plenaria: • Planteamiento de preguntas cuestionadoras	5'
Observación reflexiva			Trabajo en grupo: • Responder a preguntas y presentación de conclusiones de grupo	10'
Conceptualización abstracta			Plenaria: • Presentación de conclusiones	20'
Experiencia activa		Presentación del concepto	Plenaria: • Exposición del facilitador/experto	20'
		Compartir, analizar y formular idea del grupo sobre utilidad en su propio trabajo	Plenaria: • Debate sobre la exposición • Conclusiones	30'



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
Experiencia concreta	Enfoque medios de vida	Cuestionamiento sobre qué se entiende con respecto a este enfoque	Plenaria: • Planteamiento de preguntas cuestionadoras: ¿Qué son medios de vida? ¿Cómo podemos aplicar este enfoque en nuestro trabajo?	15' 25' juego de roles
Observación reflexiva			• Trabajo en grupo: Responder a preguntas y presentación de conclusiones de grupo	
Conceptualización abstracta		Presentación del concepto de medios de vida	Plenaria: • Exposición del facilitador/experto	20' (30')
		Compartir, analizar y formular idea del grupo sobre utilidad y aplicabilidad en su propio trabajo	Trabajo en grupo: • Debaten sobre la base de la exposición • Preparación de presentación de conclusiones	30' 20'
		Plenaria: • Presentación • Debate	20'	
Refrigerio				15'
Observación reflexiva	Presentación de propuestas metodológicas del SNV y CIAT	Presentación de metodología SNV	Plenaria: • Exposición del facilitador/experto	30'
		Presentación de metodología CIAT	Plenaria: • Exposición del facilitador/experto	30'
Conceptualización abstracta		Socialización y aclaración de ideas	Plenaria: • Análisis/debate • Identificación de elementos comunes, análisis y síntesis por parte de los participantes con el apoyo del facilitador, que complementa y refuerza los aspectos clave de las metodologías.	35'
Almuerzo				2h
	Priorización de cadenas productivas	Cuestionamiento sobre la forma en la que se priorizan las cadenas productivas en sus zonas de trabajo	Plenaria: • Planteamiento de preguntas cuestionadoras  Trabajo en grupo por regiones: • Preparación y presentación de resultados	30'
Experiencia activa		Presentación de cómo elaborar una matriz de priorización de cadenas productivas: • Definición de criterios • Priorización de criterios • Valoración de criterios	Plenaria: • Exposición del facilitador/experto	15'
Observación reflexiva		Compartir, analizar y formular idea del grupo	Trabajo en grupo por regiones: • Elaboración matriz de priorización • Debate sobre la base de exposición • Revisión de material de lectura • Preparación de presentación	30'
		Socialización y homologación de conceptos	Plenaria: • Presentación de trabajos de grupo • Análisis/debate • Identificación de elementos comunes, análisis y síntesis por parte de los participantes con el apoyo del facilitador, que complementa y refuerza los aspectos clave de los criterios y matrices propuestos.	20'

Refrigerio				15'
Observación reflexiva	Enfoques: • Equidad • Interculturalidad • Género	Juego de roles	Trabajo en plenaria: • Preparación de dinámicas que permitan visualizar los tres enfoques en las actividades económicas (Juego de roles)	2h05'
		Sociaización y homologación de conceptos	Plenaria: • Compartir	15'
			Plenaria: • Procesamiento (Análisis/debate)	30'
			Plenaria: Generalización	55'
	Evaluación del día			
Final del día				

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 3</b>				
	Desplazamiento al campo			1h30'
	Hilo conductor			15'
Observación reflexiva	Herramientas de diagnóstico de cadenas productivas	Factores internos y externos de una cadena productiva: • Políticas • Infraestructura • Recursos • Análisis de riesgo	Plenaria: • Exposición/diálogo	40'
		Sociaización de herramientas de diagnóstico de cadenas productivas (Enfoque participativo): • Mapeo inicial de la cadena productiva • Matriz histórica • Actores directos e indirectos (Identificación, caracterización) • Matriz de relaciones • Disponibilidad y uso de recursos • Flujo final de la cadena	Plenaria: • Presentación y análisis de herramientas • Entrega de material de lectura (manual de 80 herramientas participativas) • Presentación de casos	1h
Experiencia activa		Adaptación de herramientas de diagnóstico de cadenas productivas	Trabajo en grupos: Seleccionar y adecuar herramientas a aplicar en el diagnóstico	1h
Refrigerio				15'
Experiencia activa		Organización del ejercicio práctico	Trabajo en grupos: • Asignación de tareas, roles y responsabilidades	30'
Observación reflexiva		Sociaización de herramientas de recojo de información: • Organización y conducción de talleres • Definición de objetivos • Técnicas de comunicación (manejo de focus group, entrevistas)	Plenaria: • Exposición/diálogo • Resolución de preguntas • Presentación de casos	1h



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
Almuerzo				
Experiencia activa	Desplazamiento a campo			1h
	Ejercicio práctico	Taller, entrevistas, etc. con actores locales de la cadena productiva seleccionada	Trabajo en grupos: • Poner en práctica los conceptos, enfoques y herramientas seleccionadas	3h
Refrigerio				
	Retorno/Evaluación del día		Dinámica	1h30'
	Hilo conductor			15'
Experiencia activa	Preparación de trabajo encargado 1	Socialización y reflexión sobre las experiencias vividas durante el ejercicio práctico	Plenaria: • Diálogo guiado por el facilitador	30'
	Preparación de trabajo encargado 1	Revisión y ajuste de herramientas de diagnóstico	Trabajo en grupos: • Preparación de herramientas de recolección y consolidación • Elaboración de plan de trabajo • Definición de roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo • Definición de compromisos	1h45' 15' 30'
	Evaluación del Módulo I	Análisis y retroalimentación sobre contenidos, materiales, metodología y equipo facilitador	Plenaria: • Dinámicas • Encuestas • Diálogo	30'
	Cierre de Módulo I	Presentación de estrategia de acompañamiento, monitoreo y sistematización	Plenaria: • Exposición • Resolución de preguntas	30'
		Clausura		15'
Cierre Módulo I				



**Cuadro N° 2: Matriz de planificación del módulo II**

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 1</b>				
		Registro de participantes		15'
		Presentación de metodología del taller		5'
	Inicio de taller	Organización de grupos de trabajo	Plenaria: Conformar grupos por propuesta y votación simple <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grupo Hilo conductor</li> <li>● Grupo Evaluación</li> <li>● Grupo Disciplina</li> <li>● Grupo Dinámica</li> <li>● Grupo Reafirmación de contrato</li> </ul>	10'
Compartir	Diálogo inicial	Socialización y reflexión sobre las experiencias vividas durante el ejercicio práctico	Plenaria: Diálogo guiado por el facilitador <ul style="list-style-type: none"> <li>● Funcionamiento del equipo</li> <li>● Nivel de coordinación entre ellos</li> <li>● Nivel de coordinación con los facilitadores</li> <li>● Dificultades enfrentadas</li> <li>● Aplicabilidad de las herramientas</li> </ul>	40'
Experiencia activa	Presentación de trabajo encargado	Organizar presentación de productos del trabajo encargado	Trabajo en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consolidación de información obtenida</li> <li>● Preparación de presentación</li> <li>● Reparto de responsabilidades para la presentación</li> </ul>	2h
		Presentación de trabajo encargado	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación por grupos</li> <li>● Repartir roles entre los miembros del grupo oyente</li> <li>● Actores de la cadena</li> <li>● Definir criterios de observación que deberán tener los actores de la cadena durante la exposición</li> </ul>	1h
	Evaluación de la efectividad de la aplicación de las herramientas	Debate sobre lo visualizado durante las exposiciones	Plenaria: Discusión sobre los criterios de observación, según grupo de actores <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pertinencia, calidad y cantidad de información con la que se cuenta</li> <li>● Visualización de la información</li> <li>● Dificultades para su presentación</li> </ul>	50'



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
Almuerzo				1h30'
	Vitalizador			15'
Experiencia concreta	Análisis de la información recogida	Estudio de casos	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación del ejercicio:</li> <li>• Se analizará la información presentada por los grupos de trabajo (Mango y Banano) para encontrar los puntos críticos.</li> <li>• Distribución de materiales</li> </ul> Trabajo en grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará por grupos por producto.</li> <li>• Cada grupo trabajará con los insumos que le proporcione el otro grupo. (Ejemplo: El grupo que presentó Mango trabajará con la información que presentó el grupo de Banano).</li> <li>• Preparar presentación</li> </ul>	10' 10' 35'
Compartir/ Procesamiento			Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de trabajo por grupos y debate</li> <li>• Organización para el trabajo</li> <li>• Análisis (objetivos, criterios, etc.)</li> <li>• La información presentada</li> </ul>	10' 10' 35'
Refrigerio				15'
Generalización	Presentación de herramientas de análisis	Presentación de herramientas CIAT	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de marco conceptual por parte del facilitador (hasta árbol de problemas)</li> </ul>	20'
		Presentación de herramientas SNV/RURALTER	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de marco conceptual por parte del facilitador (hasta cruce en matriz ofensiva y defensiva)</li> </ul>	20'
Aplicación		Aplicación de herramientas en el estudio de casos	Trabajo en grupos: Los mismos grupos y los mismos temas que en el ejercicio inicial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las herramientas presentadas en la exposición de los facilitadores:</li> <li>• Identificación de problemas</li> <li>• Árbol de problemas/Matriz defensiva y ofensiva</li> </ul>	
	Evaluación del día			15'
Final del día				

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
Día 2				
	Inicio de taller	Hilo conductor	Plenaria: A cargo de grupo de hilo conductor	15'
		Aplicación de herramientas en el estudio de casos.	Trabajo en grupos: Los mismos grupos y los mismos temas que en el ejercicio inicial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de las herramientas presentadas en la exposición de los facilitadores</li> <li>• Identificación de problemas</li> <li>• Árbol de problemas/Matriz defensiva y ofensiva</li> <li>• Preparación de presentación</li> </ul>	1h+ 30



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
			Plenaria: Presentación de trabajo por grupos y debate • Análisis (Objetivos, criterios, etc.) • La información presentada • Efectividad de las herramientas utilizadas • Reflexión sobre aplicabilidad	10'+ 10'+ 30
Refrigerio				
Vivencia	Ejercicio CEFE	Dinámica de mini objetivos	Trabajo en grupos: Ejercitamos sobre la importancia del planteamiento de objetivos en el proceso de planificación.	70'
			Plenaria: Exposición de los facilitadores del proceso metodológico • CIAT: Árbol de objetivos y camino lógico • SNV/RURALTER: Lineamientos estratégicos • Explicación de siguiente fase del ejercicio	20'+ 20'+ 5'
			Trabajo en grupos: Los mismos grupos y los mismos temas que en el ejercicio inicial • Aplicación de las herramientas presentadas en la exposición de los facilitadores • Árbol de objetivos/Líneas estratégicas • Preparación de presentación	55'
Almuerzo				
	Vitalizador			5'
			Plenaria: Presentación de trabajo por grupos y debate • Análisis (Objetivos, criterios, etc.) • La información presentada • Efectividad de las herramientas utilizadas • Reflexión sobre aplicabilidad	10+ 10+ 30'
	Preparación de salida de campo	Elaborar y presentar plan de salida	Trabajo en grupos: • Definir objetivo de taller • Elaborar programa (Actividades, métodos, tiempos y responsables) • Preparar materiales y equipos • Organizar salida	2h
			Plenaria: • Presentación de plan de salida • Retroalimentación/diálogo guiado por los facilitadores	5'+ 5'+ 15'
	Evaluación del día			15'
Fin del día				



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 3</b>				
	Salida de campo	Viaje a Mallares - Sullana		1h
	Inicio de día	Revisión de guía, materiales, equipos e infraestructura para el taller con actores de la cadena	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dan las indicaciones generales por parte de los facilitadores</li> <li>• Se coordinan los roles a ser asumidos por parte de los participantes</li> </ul> Trabajo en Grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo se organiza e implementa lo planificado el día anterior</li> <li>• Facilitadores apoyan en la revisión</li> </ul>	30'
	Análisis participativo de las cadenas	Taller de análisis con actores de la cadena	Trabajo en Grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará en dos lugares al mismo tiempo (Salitral y Mallares)</li> <li>• Un grupo aplicará las herramientas CIAT y el otro las herramientas SNV/ RURALTER</li> </ul>	3 h
	Reunión de equipos	Desplazamiento a campo		30'
	Almuerzo			1h30'
	Regreso a Piura	Viaje de regreso a la UDEP		1h
	Evaluación del trabajo de campo	Socialización y reflexión sobre las experiencias del ejercicio práctico	Plenaria: Diálogo guiado por el facilitador	30'
	Preparación del trabajo encargado 2	Revisión y ajuste de herramientas de diagnóstico	Trabajo en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan de trabajo</li> <li>• Definición de roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo</li> <li>• Definición de compromisos</li> <li>• Definición de acompañamiento</li> <li>• Preparación de presentación</li> </ul> Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de planes de trabajo</li> <li>• Diálogo/Retroalimentación</li> </ul>	1h+ 30'
	Evaluación del Módulo 2	Análisis y retroalimentación sobre contenidos, materiales metodología y equipo facilitador	Plenaria: Dinámicas, encuestas, diálogo  Plenaria: Resolución de preguntas	20'  10'
Cierre Módulo II				



**Cuadro N° 3: Matriz de planificación del módulo III**

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 1</b>				
	Registro de participantes			15'
	Inicio de taller	Presentación de la metodología del taller	Plenaria	5'
		Organización de grupos de trabajo	Plenaria: Conformar grupos por propuesta y votación simple <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilo conductor</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Dinámicas</li> <li>• Reafirmación de contrato</li> </ul>	10'
	Diálogo inicial	Socialización y reflexión sobre las experiencias vividas durante el ejercicio práctico	Plenaria: Diálogo guiado por el facilitador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento del equipo</li> <li>• Nivel de coordinador entre ellos</li> <li>• Nivel de coordinación con los facilitadores</li> <li>• Dificultades enfrentadas</li> <li>• Aplicabilidad de las herramientas</li> </ul>	40'
	Presentación del trabajo encargado	Organizar presentación de productos del trabajo encargado	Trabajo en grupo: Consolidación de información obtenida <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de presentación</li> <li>• Reparto de responsabilidades para la presentación</li> </ul>	2h
		Presentación de trabajo encargado	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación por grupos</li> <li>• Repartir roles entre los miembros del grupo oyente (actores de la cadena)</li> <li>• Definir criterios de observación que deberán tener los (actores de la cadena durante la exposición).</li> </ul>	20' 20'
	Evaluación de la efectividad en la aplicación de las herramientas	Debate sobre lo visualizado durante las exposiciones	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se plantea la discusión sobre los criterios de observación, según grupo de actores</li> <li>• Pertinencia, calidad y cantidad de información con la que se cuenta</li> <li>• Visualización de la información</li> <li>• Dificultades para su presentación</li> </ul>	50'
<b>Almuerzo</b>				
	Vitalizador			15'
	Planificación con la información recogida	Ejercicio dirigido	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se darán mayores orientaciones, cada grupo debe organizarse según sus propios criterios.</li> <li>• Explicación del ejercicio, se utilizará la información presentada por los grupos de trabajo para construir un plan de actividades.</li> </ul> Trabajo en grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajará por grupos de producto</li> <li>• Preparar el plan de actividades para uno de los objetivos estratégicos, solo como ejercicio</li> <li>• Preparación de la presentación</li> </ul>	10' 30' 10'



MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
	Procesamiento		Plenaria: Presentación de trabajo por grupos y debate <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización para el trabajo</li> <li>• Análisis (Objetivos, criterios, etc.)</li> <li>• La información presentada</li> </ul>	
Refrigerio				15'
	Generalización Presentación de herramientas de análisis	Presentación de herramientas CIAT	Plenaria: Exposición de marco conceptual por parte del facilitador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación y diseño de la estrategia de competitividad</li> <li>• Monitoreo de la estrategia de competitividad</li> </ul>	20'
		Presentación de herramientas SNV/RURALTER	Plenaria: Exposición de marco conceptual por parte del facilitador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de planificación y monitoreo</li> </ul>	20'
	Aplicación	Aplicación de herramientas en el estudio de casos	Trabajo en grupos: Los mismos grupos y los mismos temas que en el ejercicio inicial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparto de responsabilidades para el trabajo en grupo</li> <li>• Aplicación de las herramientas presentadas por facilitadores</li> <li>• Negociación y monitoreo de estrategias competitivas</li> <li>• Matriz de planificación y monitoreo</li> <li>• Preparación de presentación</li> </ul>	1h
	Evaluación del día			
Final del día				

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
Día 2				
	Inicio de taller	Hilo conductor	Plenaria: A cargo de grupo de hilo conductor	15'
		Aplicación de herramientas en el ejercicio - Continuación	Plenaria: Presentación de trabajo por grupos y debate <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis (objetivos, resultados, actividades y estrategias, etc.)</li> <li>• Proceso de preparación del plan</li> <li>• Efectividad de las herramientas utilizadas</li> <li>• Reflexión sobre aplicabilidad</li> </ul>	10'+ 10'+ 40'
	Temas complementarios	Ciclo de solución de problemas	Plenaria: Explicación del ejercicio Trabajo en grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del ejercicio</li> </ul> Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento</li> <li>• Aplicación</li> </ul>	1h45'
Refrigerio				15'
	Temas complementarios	Incidencia política	Plenaria: Explicación del ejercicio Trabajo en grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del ejercicio</li> </ul> Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento</li> <li>• Generalización</li> <li>• Aplicación</li> </ul>	1h45'



Almuerzo				
	Vitalizador			15'
	Temas complementarios	Roles de un facilitador	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de video motivador de debate</li> <li>• Procesamiento</li> <li>• Generalización</li> <li>• Tener en cuenta roles del facilitador</li> <li>• Aplicación</li> </ul>	1h45'
	Refrigerio			15'
	Preparación de salidad de campo	Elaborar y presentar plan de salida	Trabajo de grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivo de taller</li> <li>• Elaborar programa (actividades, métodos, tiempos y responsables)</li> <li>• Preparar materiales y equipos</li> <li>• Organizar salida</li> </ul>	1h'
			Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de plan de salida</li> <li>• Retroalimentación/diálogo guiado por los facilitadores</li> </ul>	5' 5' 1'0
Evaluación del día				10'

MOMENTOS	TEMATICA	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	TIEMPO
<b>Día 3</b>				
	Salida a campo	Viaje a Mollares - Sullana		15'
	Inicio de día	Revisión de guía, materiales, equipos e infraestructura para el taller con actores de la cadena	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores dan las indicaciones generales</li> <li>• Participantes coordinan los roles a ser asumidos.</li> <li>• Cada grupo se organiza e implementa lo planificado</li> <li>• Facilitadores apoyan en la revisión</li> </ul>	30'
	Análisis participativo de las cadenas	Taller con actores de la cadena	Trabajo en Grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará en Mollares con miembros de la asociación de productores de CEPIBO y alumnos del Instituto</li> <li>• Se aplicarán las herramientas metodológicas ensayadas</li> </ul>	30'
	Reunión de equipos	Desplazamiento a punto de encuentro		30'
	Regreso a Piura Almuerzo	Viaje de regreso a la UDEP	Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo guiado por facilitador</li> </ul>	1h 1h30'
	Evaluación del trabajo de campo	Socialización y reflexión sobre las experiencias del ejercicio práctico		30'
	Preparación del trabajo encargado 3	Revisión y ajuste de herramientas de diagnóstico	Trabajo en grupo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan de trabajo</li> <li>• Definición de roles, responsabilidades y compromisos en el equipo</li> <li>• Definición de acompañamiento</li> <li>• Preparación de presentación</li> </ul> Plenaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de planes de trabajo</li> <li>• Diálogo/Retroalimentación</li> </ul>	1h 30'
	Evaluación del Módulo III	Análisis y retroalimentación sobre contenidos, materiales, metodología y equipo facilitador	Plenaria: dinámicas, encuestas, diálogo	20'
			Plenaria: Resolución de preguntas	10'
Cierre Módulo III				

### ACTIVIDAD 1

#### Bienvenida e inauguración

#### PROCEDIMIENTO

**Paso 1:** Inscripción, recepción y ubicación de participantes.

**Paso 2:** Presentación del evento, saludo de bienvenida e inauguración a cargo de representante institucional designado.

### ACTIVIDAD 2

#### Presentación dinámica de los participantes

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes y facilitadores se conocen mutuamente. Se genera clima de confianza y participación horizontal.	Acercamiento físico – emocional entre participantes y con los facilitadores.	1. Formación de parejas que se presentan mutuamente intercambiando información personal y sus expectativas sobre el evento. 2. Plenaria. Facilitador/a anota expectativas en un papelote.	Tarjetas escritas y recortadas en dos partes, sombrero o caja de cartón, pizarra, plumones, papelotes, alfileres, cinta maskingtape.

### ACTIVIDAD 3

#### Presentación del objetivo y metodología

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes comprenden los objetivos del evento y los aceptan como retos.	Participantes escuchan atentamente y se genera curiosidad.	1. Presentación de objetivos y metodología del taller (con diapositivas). 2. Hacer énfasis en las interacciones requeridas. 3. Absolución de preguntas y/o comentarios.	Proyector multimedia, diapositivas, tarjetas escritas con programa, flujograma de actividades.

### ACTIVIDAD 4

#### Contrato

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las reglas de participación y sanciones.	Participantes escuchan atentamente y se genera curiosidad.	1. Trabajo de grupo (lluvia de ideas para definir normas en el desarrollo del taller). 2. Plenaria.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape.



### ACTIVIDAD 5 Metodología de análisis de cadenas

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes con capacidad para diferenciar enfoques y aplicar metodologías.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exposición de metodologías (diapositivas).</li> <li>Reflexión en grupos después de cada presentación.</li> <li>Debate en plenaria.</li> </ol>	Capacidad para diferenciar y aplicar secuencia metodológica en espacios locales.	Plumones, tarjetas de diferentes colores y tamaños, papelotes, cinta maskingtape, paneles, proyector multimedia, separatas, guías metodológicas (SNV, RURALTER y CIAT).

### ACTIVIDAD 6 Priorización de la cadena de análisis

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen los criterios básicos para determinar la cadena a analizar.	Proponer, confrontar y tomar acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exposición de criterios para definir y/o seleccionar cadenas productivas (diapositivas).</li> <li>Reflexión en grupos (definición de la cadena productiva).</li> <li>Debate en plenaria.</li> </ol>	Nivel de participación y de propuesta. Coherencia de las ideas.	Papelotes, plumones de colores, cinta maskingtape, tarjetas de diferentes colores y tamaños, proyector multimedia, 3 paneles, guía metodológica.

### ACTIVIDAD 7 Enfoques de trabajo

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes conocen e integran los enfoques de interculturalidad, equidad y género en la aplicación de herramientas de acopio de información.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Exposición de características de los tres enfoques (diapositivas).</li> <li>Reflexión y debate en plenaria.</li> </ol>	Nivel de participación y coherencia de las ideas. Predisposición a conocer bases teóricas.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, proyector multimedia, diapositivas, panel, exposición impresa.



**ACTIVIDAD 8**  
**Factores externos e internos que inciden en la cadena**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican los factores internos y externos que inciden en la competitividad de la cadena seleccionada.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	1. Exposición de factores internos y externos que inciden en las cadenas (diapositivas). 2. Reflexión y debate en plenaria.	Pertinencia de intervenciones. Conocimiento del tema.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, exposición impresa, guía metodológica, proyector multimedia, diapositivas.

**ACTIVIDAD 9**  
**Herramientas de acopio de información**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes disponen de herramientas que pueden adaptar a las condiciones de la zona, cadena y de los actores.	Escuchar, confrontar, proponer y tomar acuerdos.	1. Exposición de principales herramientas de acopio de información (diapositivas). 2. Reflexión, debate y propuesta en grupos (una herramienta por grupo).	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, proyector multimedia, 3 paneles.

**ACTIVIDAD 10**  
**Organización de salida a campo**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las acciones por realizar y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de salida).	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	1. Elaboración de propuesta de plan de salida. 2. Presentación de planes por grupos. 3. Debate en plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diferentes colores, formas y tamaños, cinta maskintape, exposición impresa, guía metodológica, 3 paneles, movilidad.



### ACTIVIDAD 11 Práctica de campo

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Herramientas de acopio de información apropiadas por participantes.	Aplicar en la práctica los instrumentos, interrelacionar con actores.	1. Aplicación de herramientas en grupos (manejo de guiones). 2. Presentación de resultados por grupos. 3. Debate en plenaria.	Nivel de compromiso. Habilidades de facilitación.	Papelotes, plumones de varios colores, tarjetas de diferentes colores, formas y tamaños, cinta maskingtape, movilidad.

### ACTIVIDAD 12 Preparación de trabajo de aplicación N° 1

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las acciones que realizarán y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de trabajo)	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	1. Elaboración de plan de trabajo para 1 mes. 2. Presentación de planes por grupos. 3. Debate en plenaria. 4. Facilitador explicará los procedimientos de seguimiento y acompañamiento al trabajo encargado.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones de colores, cinta maskingtape, guía metodológica, 3 paneles.

**ACTIVIDAD 1**  
**Bienvenida e inauguración**

**PROCEDIMIENTO**

**Paso 1:** Inscripción, recepción y ubicación de participantes.

**Paso 2:** Presentación del evento, saludo de bienvenida e inauguración a cargo de representante institucional designado.

**ACTIVIDAD 2**  
**Presentación del objetivo y metodología**

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes comprenden los objetivos del evento y los aceptan como retos.	Participantes escuchan atentamente y se genera curiosidad.	1. Presentación de objetivos y metodología del taller (con diapositivas). 2. Hacer énfasis en las interacciones requeridas. 3. Absolución de preguntas y/o comentarios.	Proyector multimedia, diapositivas, tarjetas escritas con programa, flujograma de actividades.

**ACTIVIDAD 3**  
**Contrato**

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las reglas de participación y sanciones.	Discusión, confrontación y toma de acuerdos en consenso.	1. Trabajo de grupo (lluvia de ideas para definir normas en el desarrollo del taller). 2. Plenaria.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape.

**ACTIVIDAD 4**  
**Socialización de la ejecución del trabajo de aplicación N° 1**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican criterios que limitan o favorecen el trabajo en equipo, así como la aplicación de herramientas.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	1. Presentación por grupos de experiencia de trabajo de aplicación N° 1. 2. Análisis y debate en plenaria.	Capacidad para identificar aspectos críticos en el trabajo de equipo.	Papelotes, plumones, tarjetas de colores, cinta maskingtape.



**ACTIVIDAD 5**  
**Procesamiento del trabajo de aplicación N° 1**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen los criterios básicos para organizar y presentar información.	Proponer, confrontar y tomar acuerdos.	1. Por grupos organizan la información y la analizan (lluvia de ideas). 2. Reflexión y debate en grupos.	Nivel de integración en el grupo.	Papelotes, plumones, tarjetas de colores, información acopiada, guía metodológica, 3 paneles, una computadora por grupo.

**ACTIVIDAD 6**  
**Presentación del trabajo de aplicación N°1**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen criterios para calificar la validez de la información: cantidad, pertinencia, claridad, sustento.	Escuchar, confrontar y emitir opinión.	1. Exposición del trabajo encargado N° 1 en grupos. 2. Reflexión y debate en plenaria. 3. Elaboración de conclusiones.	Coherencia de las ideas. Pertinencia de las matrices. Predisposición a aceptar críticas.	Papelotes, plumones, cinta masking-tape, alfileres, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

**ACTIVIDAD 7**  
**Análisis de la información**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes con criterios básicos para identificar los factores que inciden en la competitividad de la cadena seleccionada.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	1. El grupo de la cadena de mango analizará los datos del grupo de banano y viceversa. 2. En grupos reflexionan sobre los puntos críticos y las potencialidades de las cadenas.	Uso de criterios de análisis.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape, información impresa del diagnóstico de la cadena, guía metodológica, 2 paneles por grupo.



### ACTIVIDAD 8 Presentación de resultados del primer análisis

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen criterios para calificar la validez de la información.	Escuchar, confrontar y emitir opinión.	1. Por grupos se expone el análisis realizado. 2. Reflexión y debate en plenaria. 3. Elaboración de conclusiones.	Coherencia de las ideas. Pertinencia de las matrices. Predisposición a aceptar críticas.	Papelotes, plumones, cinta masking-tape, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

### ACTIVIDAD 9 Herramientas de análisis de información

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes disponen de herramientas básicas de análisis que pueden adaptarlas a las condiciones de la información acopiada y la cadena.	Escuchar, confrontar, proponer y tomar acuerdos.	1. Exposición de principales herramientas de análisis de información (diapositivas). 2. Reflexión, debate y propuesta sobre aplicación de herramientas (grupo de banana analiza la información del grupo de mango y viceversa). 3. Plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, proyector multimedia.

### ACTIVIDAD 10 Formulación de objetivos

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican elementos básicos para definir objetivos/metás.	Participantes identifican obstáculos en la formulación de objetivos/metás encontrando la manera de superarlos.	1. Realizan ejercicio de aprendizaje vivencial "Los mini-objetivos" (técnica de marea: medibles, alcanzables, realistas, específicos y acotado en el tiempo). 2. Plenaria.	Calidad y pertinencia de objetivos/metás formulados.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, 2 paneles.



**ACTIVIDAD 11**  
**Herramientas iniciales de planificación (Plan de mejora de la cadena)**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes disponen de herramientas básicas de planificación que pueden adaptarlas a las condiciones de la información acopiada y la cadena.	Escuchar, confrontar, proponer y tomar acuerdos.	1. Exposición de principales herramientas de planificación según metodologías (diapositivas). 2. Reflexión, debate y propuestas (grupo de banano analiza la información del grupo de mango y viceversa). 3. Plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

**ACTIVIDAD 12**  
**Organización de salida a campo**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad de las acciones a realizar y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de salida).	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	1. Elaboración de plan de salida. 2. Presentación de planes por grupos. 3. Debate de propuestas en plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, 2 paneles por grupo.

**ACTIVIDAD 13**  
**Práctica de campo**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Se han validado las herramientas de análisis estratégico.	Aplicar en la práctica los instrumentos e interrelacionarse con actores.	1. Aplicación de herramientas diseñadas en grupos (manejo de guiones). 2. Presentación de resultados por grupos. 3. Debate en plenaria.	Nivel de compromiso. Habilidades de facilitación.	Papelotes, plumones, tarjetas de diferentes colores y tamaños, cinta maskingtape, movilidad.



## ACTIVIDAD 14

### Preparación de trabajo de aplicación N° 2

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las acciones que realizarán y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de trabajo).	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de plan de trabajo para 1 mes.</li> <li>2. Presentación de planes por grupos.</li> <li>3. Debate en plenaria.</li> <li>4. Facilitador explicará los procedimientos de seguimiento y acompañamiento al trabajo encargado.</li> </ol>	<p>Predisposición a participar.</p> <p>Pertinencia de propuestas.</p>	<p>Papelotes, plumones, tarjetas de colores, cinta maskingtape, guía metodológica, 3 paneles.</p>



**ACTIVIDAD 1**  
**Bienvenida e inauguración**

<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Paso 1:</b> Inscripción, recepción y ubicación de participantes.
<b>Paso 2:</b> Presentación del evento, saludo de bienvenida e inauguración a cargo de representante institucional designado.

**ACTIVIDAD 2**  
**Presentación del objetivo y metodología**

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes comprenden los objetivos del evento y los aceptan como retos.	Participantes escuchan atentamente y se genera curiosidad.	1. Presentación de objetivos y metodología del taller (con diapositivas). 2. Hacer énfasis en las interacciones requeridas. 3. Absolución de preguntas y/o comentarios.	Proyector multimedia, diapositivas (objetivos y metodología del taller), tarjetas escritas con programa.

**ACTIVIDAD 3**  
**Contrato**

RESULTADOS	INTERACCION	PROCEDIMIENTO	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las reglas de participación y sanciones.	Discusión, confrontación y toma de acuerdos en consenso.	1. Trabajo de grupo (lluvia de ideas para definir normas en el desarrollo del taller). 2. Plenaria.	Papelotes, plumones, cinta maskingtape

**ACTIVIDAD 4**  
**Socialización de experiencia en ejecución de trabajo de aplicación N° 2**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican criterios que limitan o favorecen el trabajo en equipo, así como la aplicación de herramientas.	Escuchar, confrontar y tomar acuerdos.	1. Presentación por grupos de experiencia de trabajo encargado N° 2. 2. Análisis y debate en plenaria.	Capacidad para identificar aspectos críticos en el trabajo de equipo.	Papelotes, plumones, tarjetas de colores, cinta maskingtape.

**ACTIVIDAD 5****Procesamiento del trabajo de aplicación N° 2**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen los criterios básicos para organizar y presentar información.	Proponer, confrontar y tomar acuerdos.	1. Por grupos organizan la información y la analizan (lluvia de ideas). 2. Reflexión y debate en grupos.	Nivel de integración en el grupo.	Papelotes, plumones, tarjetas de colores, información acopiada, guía metodológica, 2 paneles, una computadora por grupo.

**ACTIVIDAD 6****Presentación y análisis del trabajo de aplicación N° 2**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes establecen criterios para calificar la cantidad, pertinencia, claridad y sustento de la información presentada.	Escuchar, confrontar y emitir opinión.	1. Exposición del trabajo encargado N° 2 en grupos. 2. Reflexión y debate en plenaria. 3. Elaboración de conclusiones.	Coherencia de las ideas. Pertinencia de las matrices. Predisposición a aceptar críticas.	Papelotes, plumones, cinta masking-tape, afilares, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

**ACTIVIDAD 7****Planificación inicial**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican cuellos de botella en proceso de planificación de actividades.	Escuchar, proponer, confrontar y tomar acuerdos.	1. En grupos reflexionan para elaborar un plan de actividades según objetivo estratégico. 2. Organización de los resultados del trabajo grupal.	Uso de criterios de análisis.	Papelotes, plumones, tarjetas de colores, información impresa del diagnóstico y análisis de la cadena, guía metodológica, 2 paneles por grupo.



**ACTIVIDAD 8**  
**Presentación y análisis de resultados de la primera planificación**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican aspectos clave de la planificación.	Escuchar, confrontar y emitir opinión.	1. Por grupos se expone la planificación inicial realizada. 2. Reflexión y debate en plenaria. 3. Elaboración de conclusiones.	Coherencia de las ideas. Pertinencia de las matrices. Predisposición a aceptar críticas.	Papelotes, plumones, cinta masking-tape, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

**ACTIVIDAD 9**  
**Herramientas de planificación**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes conocen herramientas básicas de planificación que pueden adaptar a las condiciones de la zona.	Escuchar, confrontar, proponer y tomar acuerdos.	1. Exposición de principales herramientas de planificación según metodología (diapositivas). 2. Reflexión, debate y propuesta sobre aplicación de herramientas.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, proyector multimedia, 1 panel.

**ACTIVIDAD 10**  
**Aplicación de herramientas de planificación**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes aplican herramientas básicas de planificación en caso analizado.	Proponer, confrontar y tomar acuerdos.	1. Elaboración de plan de fortalecimiento. 2. Presentación de planes por grupos. 3. Debate de propuestas en plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos tamaños y colores, cinta maskingtape.



### ACTIVIDAD 11

#### Ciclo de solución de problemas

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes amplían conocimientos y habilidades para facilitar procesos de solución de problemas.	Escuchar y tomar acuerdos para solucionar problemas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizan dinámica "recursos desiguales".</li> <li>2. Reflexión y debate en plenaria aplicando el ejercicio en el marco del ciclo de solución de problemas.</li> </ol>	<p>Predisposición a participar.</p> <p>Actitudes y habilidades para facilitar solución de problemas.</p>	Plumones, hojas de colores, goma, lápices, sobres grandes, cinta maskingtape.

### ACTIVIDAD 12

#### Facilitación y roles del facilitador

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes identifican características de cada rol del facilitador, función, aspectos que debe evitar y momento oportuno de su aplicación.	Intercambio y apertura a nuevas ideas, experiencias y conocimientos. Participación activa de asistentes. Aceptación de roles de un facilitador.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de video sobre problemas en los procesos de capacitación.</li> <li>2. Trabajo en grupo (lluvia de ideas) identificando roles del facilitador y el momento de aplicación.</li> <li>3. Debate en plenaria y reforzamiento de conceptos.</li> </ol>	<p>Predisposición a participar.</p> <p>Pertinencia de propuestas.</p>	Hojas con los 4 roles del facilitador, papelotes, plumones, cinta maskingtape, tarjetas, proyector multimedia.

### ACTIVIDAD 13

#### Incidencia política

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes conocen y manejan procedimientos y estrategias de incidencia política.	Intercambio y apertura a nuevas ideas, experiencias y conocimientos. Participación activa de asistentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en grupos para identificar los problemas y mecanismos de solución.</li> <li>2. Presentación y discusión de los trabajos grupales en plenaria.</li> <li>3. Reforzamiento de conceptos sobre incidencia política por el facilitador.</li> </ol>	<p>Predisposición a participar.</p> <p>Pertinencia de propuestas.</p>	Papelotes, plumones, tarjetas de diferentes colores y tamaños, cinta maskingtape.



**ACTIVIDAD 14**  
**Organización de salida a campo**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad de las acciones a realizar y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de salida).	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	1. Elaboración de plan de salida. 2. Presentación de planes por grupos. 3. Debate de propuestas en plenaria.	Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.	Papelotes, plumones, tarjetas de diversos colores, cinta maskingtape, guía metodológica, exposición impresa, 2 paneles por grupo.

**ACTIVIDAD 15**  
**Revisión de guión del taller**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen mayor claridad sobre proceso de ejecución de taller.	Diálogo-retroalimentación.	1. Por grupos (con ayuda del facilitador) revisan el guión de cada taller según la metodología que se venga implementando.	Calidad de presentación del documento.	Guión de taller de cada grupo regional.

**ACTIVIDAD 16**  
**Práctica de campo**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Se han validado las herramientas de planificación.	Aplicar en la práctica los instrumentos e interrelacionarse con actores reales.	1. Aplicación de herramientas diseñadas en grupos (manejo de guiones). 2. Presentación de resultados por grupos. 3. Debate en plenaria.	Nivel de compromiso. Habilidades de facilitación.	Papelotes, plumones, tarjetas de diferentes colores y tamaños, cinta maskingtape, movilidad.



**ACTIVIDAD 17**  
**Preparación de trabajo encargado N°. 3**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Participantes tienen claridad sobre las acciones que realizarán y los productos a obtener en un tiempo determinado (plan de trabajo).	Proponer, organizar y tomar acuerdos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de plan de trabajo para 1 mes.</li> <li>2. Presentación de planes por grupos.</li> <li>3. Debate en plenaria.</li> <li>4. Facilitador explicará los procedimientos de seguimiento y acompañamiento al trabajo encargado.</li> </ol>	<p>Predisposición a participar. Pertinencia de propuestas.</p>	<p>Papelotes, plumones, tarjetas de colores, cinta maskingtape, guía metodológica, 3 paneles.</p>

**ACTIVIDAD 18**  
**Aplicación de encuesta**

RESULTADO	INTERACCIÓN	PROCEDIMIENTO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	MATERIALES
Se conoce la opinión personal de los participantes respecto al Curso.	Pregunta escrita – respuesta.	Llenado individual de cuestionario.		Cuestionario impreso.

### **Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT)**

Es un centro de investigación educativa que goza de autonomía universitaria promovida por el Obispado de Chiclayo, cuyo fin es formar profesionales dentro de los alcances, principios y axiología cristiana, así como contribuir en su formación integral y en los valores de toda la comunidad. Tiene como función básica, entre otras, la proyección y extensión del saber científico y técnico.

### **Universidad de Piura (UDEP)**

La UDEP es una institución educativa que se propone favorecer la formación integral de sus alumnos. Promueve y divulga la investigación científica en todos los campos del saber humano haciendo de la búsqueda de la verdad, la razón de ser de la actividad intelectual. La UDEP busca proporcionar una formación de calidad que armonice la especialización con la visión de conjunto y el buen conocimiento de la realidad circundante. Fomenta la sensibilidad social para mantener una permanente atención a los problemas concretos del hombre y de la sociedad, orientando la investigación y el estudio a la solución de dichos problemas. Cuenta con seis facultades, entre ellas las de Ingeniería y de Ciencias Económicas y Empresariales, en permanente vinculación con el sector productivo de la región.

La UDEP forma parte del Centro de Innovación Tecnológica (CITE) Agroindustrial de Piura.

### **Alianza de Aprendizaje Perú**

Se conforma en el 2004 con el objetivo de establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, el Estado, investigadores y donantes, que permitan facilitar el desarrollo de las cadenas productivas; el diseño de políticas de apoyo más apropiadas y la ejecución de actividades de investigación relevantes, las cuales en su conjunto contribuyan al desarrollo rural en el marco de una iniciativa de alcance regional andina.

Integran la Alianza de Aprendizaje Perú: CARE Perú; Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); Programa de Centros de Servicios Empresariales no Financieros de Ayacucho de la Cooperación Técnica Belga; Catholic Relief Services (CRS); Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programa INCOPA del Centro Internacional de la Papa; Lutheran World Relief; Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana al Desarrollo (GTZ); SNV Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Ministerio de Agricultura y Ministerio de la Producción.