



**Informe Final
Programa formativo**

**“ESTUDIO DE DIAGNÓSTICO, DISEÑO
Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE
FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN Y
EL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR
DIRIGIDO A DIRIGENTES Y LÍDERES
RURALES”**

Centro para el Desarrollo de Capital Humano
Santiago, Julio 2016

Índice

PROPÓSITO DEL DOCUMENTO	2
CAPÍTULO I.....	3
FUNDAMENTOS	3
I. SUPUESTOS	3
II. LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	4
III. LA NECESIDAD DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN.....	6
IV. ÁREAS TEMÁTICAS A DESARROLLAR.....	6
CAPÍTULO II	7
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	7
I. OBJETIVOS DEL PROGRAMA	7
II. METODOLOGÍA	8
III. PARTICIPANTES EN EL CURSO	10
IV. PERFIL DEL EQUIPO EJECUTOR.....	11
V. DURACION Y MODALIDADES DE IMPLEMENTACION.....	11
CAPÍTULO III	12
PROGRAMA FORMATIVO.....	12
I. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROGRAMA FORMATIVO	12
II. MODULOS Y UNIDADES: DESCRIPCION DETALLADA.....	23

Índice de tablas

Tabla 1 Núcleos temáticos, objetivos y módulos	12
--	----

**PROGRAMA FORMATIVO
PROGRAMA DE FORMACION EN INNOVACION PARA LÍDERES RURALES**

PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

Este documento constituye la continuación del trabajo de definiciones conceptuales y de diagnóstico realizado en la primera parte de la investigación y presenta las características de un posible programa de formación para la innovación y el emprendimiento dirigido a líderes rurales. La formulación que se hace del programa es a manera de orientaciones las que deberán ser adaptadas en función de las opciones de implementación que se adopten, de los recursos disponibles y del nivel (nacional, regional o local) en que la experiencia se realice.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS

El programa formativo que se define a continuación se basa en el diagnóstico realizado con anterioridad y que comprendió un conjunto de entrevistas a líderes de empresas asociativas, a gerentes y administradores y a profesionales que trabajan en apoyo al sector. A continuación, se resumen los supuestos y conclusiones a que llegó dicho diagnóstico y que sustentaron el diseño del programa formativo que se presenta.

I. SUPUESTOS

1. Una definición básica de innovación.

La innovación es un proceso que se caracteriza por la transformación de ideas o conocimientos que generan un nuevo o mejor producto o servicio, proceso productivo, proceso de distribución o gestión, estrategias de marketing y comercialización o cambios en el ámbito organizacional. Independiente de su tipo, éstos deben ser reconocidos y valorados por el mercado.

2. La conciencia de los desafíos de innovación para la agricultura.

Se asume que las nuevas demandas de los mercados, el avance tecnológico y la creciente competencia generan desafíos de innovación que son ineludibles para la agricultura chilena si quiere mantener su competitividad. Esos desafíos abarcan tanto los ámbitos de los procesos productivos como la gestión, la organización, la distribución y la comercialización.

3. La necesidad de enfrentar los desafíos y barreras de las empresas asociativas campesinas para la innovación.

La agricultura familiar campesina se enfrenta también a similares desafíos y, especialmente, las empresas asociativas deben asumir la necesidad ineludible de innovar para mantener la presencia en los mercados, mejorar competitividad y actuar como agentes de cambio a nivel local. Pero, para ello existen un conjunto de barreras que tienen que ver con una amplia gama de factores en los que se incluyen aspectos culturales, financieros, tecnológicos y organizacionales que han sido identificados en el diagnóstico antes expuesto. Estos son complejos de enfrentar y resolver y requieren de estrategias especiales dentro de las cuales los aspectos formativos juegan un rol clave.

4. El rol de los líderes.

En el desarrollo de procesos de innovación en las empresas campesinas hay actores que juegan roles fundamentales y sin los cuales es difícil que los cambios se puedan hacer realidad. Sin duda, los técnicos y profesionales tienen un papel que, se ha probado en la práctica, es importante para señalar caminos, incentivar y acompañar los procesos de innovación. Pero, quizás tan importantes como ellos

son las tareas que pueden desarrollar los propios dirigentes de las empresas por su función clave en la toma de decisiones.

Ello implica que sean capaces de desempeñar un conjunto de roles y funciones como los que se detallan a continuación.

- a) Detectar los desafíos de competitividad que plantean los mercados y las oportunidades de innovación que de allí se desprenden.
- b) Traducir esas oportunidades y desafíos en ideas concretas de innovación aplicables a la situación de la empresa que dirigen.
- c) Motivar y explicar a los directivos y socios de la empresa las opciones de innovación e incentivarlos para realizar las acciones necesarias para implementar los cambios.
- d) Conducir la planificación, control, seguimiento y evaluación de las acciones de innovación que se implementen.
- e) Detectar oportunidades de apoyo externo sobre la base de un buen conocimiento del entorno institucional y de la articulación de redes de relaciones.
- f) Identificar otras experiencias de innovación cuyo conocimiento y análisis permita motivar la realización de innovaciones al interior de la empresa y obtener lecciones sobre los procesos a implementar.
- g) Analizar su empresa y su entorno, reflexionando sobre posibles acciones de mejora y acciones que requieran innovación.

II. LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

1. Necesidad de cambios en las empresas para enfrentar la innovación.

El diagnóstico mostró que hay ciertas áreas o ámbitos que son necesarias fortalecer para desarrollar capacidades en las empresas para responder a los desafíos de la innovación. Estas áreas son las siguientes:

- a) Comercialización: diagnóstico e inteligencia de mercados, conocimiento de canales, capacidades de negociación.
- b) Agregación de valor: tecnología y soluciones para transformar, generar nuevos productos o mejorar los actuales.
- c) Gestión: desarrollo de instrumentos de planificación, control y evaluación, manejo de informática.
- d) Asociatividad: normativas, competencias y prácticas asociativas equitativas y funcionales.

2. Las dificultades y barreras para innovar.

Las principales barreras para la innovación, que se detectaron en las empresas, son las siguientes:

- a) Características personales de los socios: edades avanzadas, niveles educativos bajos, cultura tradicional, aversión al riesgo.

- b) Escasez de recursos financieros: carencia de capital propio, dificultades para obtenerlo de los propios socios, difícil acceso a la banca.
- c) Déficit de gestión: déficit de competencias y capacidades administrativas y de dirección, carencia de instrumentos de planificación, control y evaluación, bajo acceso a TIC.
- d) Dificultades asociativas: normas y prácticas inadecuadas, individualismo, problemas de compromiso de los socios, difícil equilibrio entre negocio y finalidad social.
- e) Escasa capacidad de análisis de mercados: carencia de inteligencia de mercados, escaso conocimiento del entorno.

3. Factores favorables a la innovación.

Cuatro factores se destacaron como incentivadores de la innovación en las Empresas Asociativas Campesinas (EACS) estudiadas:

- a) La existencia de líderes con conciencia y capacidad de conducción.
- b) La disponibilidad de recursos bajo la forma de fondos de apoyo a la innovación.
- c) El contacto con otras experiencias de innovación.
- d) La capacitación de dirigentes y socios para comprender y manejar las oportunidades de innovación.

4. Características de los líderes que facilitan la innovación.

De acuerdo al diagnóstico realizado, en función de sus características, los líderes tienen ciertas ventajas para el desempeño de su rol de conducción de los procesos de innovación. Estas ventajas son las siguientes:

- Son dirigentes experimentados con una media de desempeño de ese rol superior a los 10 años;
- han sido elegidos por procesos democráticos por lo cual cuentan con el apoyo de los socios;
- la mayoría presenta niveles educativos de educación media o más;
- casi todos manejan computador y tienen acceso a internet.
- En general tienen capacidades para hacer seguimiento, orientar y tomar decisiones con un buen grado de conocimiento de los procesos de sus empresas.

5. Limitaciones para el desempeño del rol de conductores de la innovación.

Sin embargo, muchos de ellos tienen, a la vez, algunas limitaciones y déficit entre los cuales los más significativos son los siguientes:

- Escasa conciencia de la necesidad de innovar;
- visiones de desarrollo de la empresa de corto plazo y condicionadas muy fuertemente por la coyuntura;
- escaso conocimiento acerca del significado y características de los procesos de innovación y de la experiencia existente a nivel nacional e internacional;

- baja información sobre el comportamiento de los mercados y carencia de instrumentos de análisis necesarios para un seguimiento adecuado de ellos;
- deficiencias en el manejo de instrumentos de gestión apropiados para conducir la planificación, control y evaluación de procesos innovadores al interior de la empresa;
- carencias en manejo de técnicas de conducción grupal orientadas a incentivar y movilizar a los socios en torno a propósitos comunes en la empresa.

III. LA NECESIDAD DE FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN.

El estudio releva la necesidad de realizar acciones que permitan fortalecer las capacidades de los dirigentes para conducir procesos de innovación en sus empresas. Estas acciones deberían focalizarse en los déficits mostrados en el diagnóstico y orientarse a desarrollar competencias, habilidades y actitudes funcionales para el desempeño del rol directivo.

El desarrollo de esas competencias, normalmente, se logra a través de procesos largos y sostenidos que combinan formación, y acompañamiento en la práctica y en el trabajo habitual de las personas. Pero, indudablemente, un programa concebido para facilitar una visión global de los procesos, una identificación de los instrumentos necesarios para el cumplimiento de la función y una motivación para el cambio o fortalecimiento de actitudes de liderazgo, resulta de alta utilidad como inicio de un proceso que debería tener un seguimiento posterior.

IV. ÁREAS TEMÁTICAS A DESARROLLAR

El diagnóstico concluye señalando ciertas áreas o ámbitos prioritarios que deberían ser incluidos en un Programa formativo y que podrían dar origen a los propósitos centrales de la experiencia:

- a) Aspectos conceptuales de innovación: concepto de innovación, importancia, significado, propósitos y resultados de los procesos de innovación a nivel de diversos sectores de la economía.
- b) Características, comportamientos y demandas de los mercados nacionales e internacionales y manejo de instrumentos para acceder y evaluar información en esos ámbitos y tomar decisiones adecuadas.
- c) Características de los procesos innovadores a nivel de la agricultura en general y experiencias significativas realizadas por empresas asociativas campesinas.
- d) Gestión de la innovación a nivel de la empresa: procesos de diagnóstico, análisis, seguimiento y control de decisiones y manejo de instrumentos necesarios para el cumplimiento de esas funciones.
- e) Entorno institucional de apoyo a la innovación: institucionalidad pública y privada, redes y fuentes de apoyo.
- f) Ejercicio del liderazgo en procesos de gestión y en el fortalecimiento de la asociatividad: desarrollo de actitudes, habilidades y manejo de instrumentos de intervención grupal, comunicación y conducción, así herramientas para ejercitar la reflexión crítica al interior de las empresas.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

I. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

1. Objetivo general

Fortalecer las competencias y actitudes de los líderes rurales y campesinos para motivar y conducir procesos de innovación al interior de sus empresas u organizaciones.

2. Objetivos específicos

El propósito general se expresa, más específicamente, en los siguientes objetivos del programa de formación.

Al finalizar el proceso formativo los dirigentes serán capaces de:

1. Conocer y comprender el significado, características, importancia y resultados de los procesos de innovación.
2. Conocer y comprender las características, demandas y desafíos que los mercados plantean a las empresas en términos de innovación y manejo de instrumentos para acceder y evaluar información en esos ámbitos.
3. Conocer las principales experiencias innovadoras de las empresas agropecuarias y de las EACS en respuesta a los desafíos del mercado.
4. Comprender y manejar los instrumentos indispensables para hacer la gestión de la innovación en términos de conocimiento del entorno, información, planificación, control y evaluación de los procesos internos de la empresa.
5. Conocer el entorno institucional público y privado de fomento de la innovación y fortalecer habilidades para integrarse a redes y acceder a fuentes de apoyo.
6. Presentar habilidades y actitudes favorables al rol de liderazgo innovador y manejar instrumentos de conducción grupal que les faciliten el desempeño de dicha función, estimulando la reflexión y el análisis crítico al interior de sus organizaciones y empresas.
7. Al finalizar los líderes serán capaces de ver las brechas, que presentan sus empresas y organizaciones, como oportunidades para mejorar.

II. METODOLOGÍA

1. Principios

El proceso formativo se desarrollará sobre la base de un enfoque metodológico que se basa en los principios de la Andragogía y que apunta a apoyar a los adultos en cuanto protagonista y participantes activos de su propio aprendizaje. Este es, centralmente, consecuencia de las vivencias, del análisis activo de otras experiencias y de la toma de conciencia sobre procesos vividos y que son de alta significación para las personas.

Esta visión se complementará con algunos principios que han inspirado los procesos de coaching y que se refieren a al acento en el cambio de actitudes y en la relación de las personas entre sí y con el entorno en que trabajan.

Así hay cinco principios claves para estructurar los procesos formativos.

- a) **Participación:** los participantes en el proceso no son solo receptores de conocimientos o información sino participantes activos con capacidad para analizar, cuestionar, proponer, evaluar y retroalimentar los procesos de aprendizaje.
- b) **Experiencia:** se asume que los aprendizajes, la incorporación de competencias y el desarrollo de actitudes y habilidades se construye, en medida importante, a partir de la reflexión sobre experiencias propias y el conocimiento y análisis de las experiencias de terceros puestos en situaciones similares
- c) **Interés y utilidad:** las propuestas de aprendizajes, los contenidos y la información que proporcionan los procesos educativos son efectivamente internalizados en la medida en que corresponden a intereses inmediatos y se percibe la utilidad de ellos en función de las situaciones en que están inmersas las personas.
- d) **Horizontalidad:** el proceso formativo debe plantearse como un diálogo en el cual las dos partes aportan elementos de información análisis y proposiciones. Ello no implica limitar el rol de información y aportación de conocimientos de los relatores, sino que destaca la necesidad del intercambio y el acuerdo.
- e) **Flexibilidad:** tanto en el desarrollo total del programa propuesto como en la experiencia de los diferentes módulos u unidades se abre la posibilidad de retroalimentación por parte de los participantes y de correcciones a la planificación o implementación de actividades.

2. Características de la metodología

Sobre estas bases, la metodología del programa formativo presentará las siguientes características.

2.1. Acento en el análisis de experiencias de innovación.

Se dará especial importancia al conocimiento y análisis de experiencias de innovación tanto en el ámbito de la agricultura en general como dentro de

la agricultura familiar campesina con el fin de extraer de allí las lecciones y aprendizajes y motivar una reflexión sobre acciones posibles de emprender por los participantes en el curso. Se analizarán los procesos internos de las empresas y organizaciones en particular como se llega al convencimiento por parte de los socios de la necesidad de innovar. Ello podrá hacerse a través de visitas a terreno, invitaciones a personas involucradas en procesos de innovación, análisis de videos, textos o documentos de especial relevancia dando especial énfasis a las experiencias de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

2.2. Espacios para puesta en común.

En diversos momentos del proceso existirán espacios para compartir y poner en común las experiencias de los participantes. Esto, tanto al inicio del proceso como en función del avance de las temáticas de los diversos módulos que componen el programa del curso y también al final para compartir expectativas y propósitos.

2.3. Momentos evaluativos.

El curso contemplará momentos evaluativos tendientes al logro de varios propósitos: evaluación de aprendizajes y competencias, autoevaluación de los participantes, evaluación de la experiencia vivida y retroalimentación de metodología, contenidos y actividades. A partir de esto será posible introducir ciertas modificaciones en el desarrollo de las actividades siguientes del curso.

2.4. Dinámicas grupales.

Se dará especial importancia al desarrollo de dinámicas grupales tendientes a reforzar la experiencia colectiva, a compartir aprendizajes y generar procesos de toma de conciencia y compromiso colectivo con los temas de innovación.

2.5. Desarrollo de casos.

La metodología contemplará actividades de construcción de casos de innovación de diverso tipo al interior de empresas u organizaciones los cuales permitirán simular situaciones en las cuales es posible la aplicación de los aprendizajes obtenidos como resultado de las exposiciones, talleres o análisis de otras experiencias.

2.6. Adopción de compromisos futuros.

Al finalizar el proceso se contemplan actividades tendientes a propiciar la adopción de compromisos por parte de los participantes con el fin de impulsar la implementación de acciones concretas que den continuidad a los aprendizajes y propósitos desarrollados en el curso.

3. Competencias

Dentro de cada una de los núcleos temáticos se buscará desarrollar tres áreas de competencias:

- Cognitivas
- Instrumentales (conocimiento y manejo de instrumentos para la práctica)
- Actitudinales (psicológicas)

3.1. Área cognitiva

Apunta al conocimiento y comprensión de conceptos y procesos, manejo de información y capacidad de contextualización y aplicación de los conceptos en diversos ámbitos del quehacer empresarial tanto a nivel del entorno como a la interior de la empresa.

3.2. Área instrumental

Conocimiento y dominio de instrumentos que permitan facilitar la práctica de la conducción de los procesos innovadores tanto en términos de obtención y manejo de información como de gestión y conducción de grupos y organizaciones.

3.3. Área actitudinal

Desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento del rol directivo tales como: proactividad, creatividad, empatía, persistencia, resistencia al riesgo, etc.

Los contenidos y actividades que se definen para los módulos y unidades serán referidos a estas tres áreas y, dependiendo de los objetivos específicos, enfatizarán una u otra.

III. PARTICIPANTES EN EL CURSO

1. Perfil óptimo de los participantes

Los participantes del programa formativo deben ser principalmente los que toman las decisiones al interior de la empresa asociativa campesina. Preferentemente se debe optar para que participen al menos dos líderes por cada una de las empresas u organizaciones campesinas.

El programa podría dirigirse centralmente a:

- Dirigentes en actual ejercicio en las empresas u organizaciones.
- Socios (as) jóvenes con actuación destacada en las empresas.
- Mujeres dirigentes.

2. Proceso de selección de los participantes

El proceso de selección de los líderes participantes debe considerar al menos las siguientes etapas:

- a) Inscripción: Inscripción de empresas asociativas campesinas interesadas en preparar y formar a sus líderes.
- b) Visita diagnóstica a las unidades inscritas: En esta visita el ejecutor debe levantar en conjunto con líderes e integrantes de la empresa asociativa un diagnóstico de ella en función de los contenidos considerados en el programa de formación. Simultáneamente, bajo la dirección del ejecutor la organización debe elegir a los dos líderes que participarán, considerando que sean quienes están más directamente relacionados con la toma de decisiones.
- c) Diario de vida: Los participantes seleccionados deberán preparar previo al inicio del curso un “diario de vida” de la organización el cual sirva de insumo para la reflexión crítica en los trabajos “individuales” considerados en los distintos módulos del programa, logrando que contrasten los aprendizajes con su experiencia como organización. Finalmente, este “diario de vida” debe ser la base para construir los compromisos de futuros y el plan de acción para estimular procesos de innovación en sus organizaciones y su entorno, lo cual se desarrollará en el módulo final del programa.

IV. PERFIL DEL EQUIPO EJECUTOR

El equipo ejecutor del Programa Formativo debe estar compuesto al menos por profesionales expertos en los siguientes ámbitos:

- Pedagogía
- Educación de adultos
- Sicopedagogía
- Agricultura y mercados agrícolas
- Innovación y emprendimiento
- Liderazgo para la innovación

V. DURACION Y MODALIDADES DE IMPLEMENTACION

El curso tendrá una duración de cien horas efectivas de trabajo compartido bajo la forma de clases, talleres o grupos de trabajo. A ello se adicionarán tiempos variables de trabajo individual / grupal por empresas asociativa u organización en función de la preparación de presentaciones o elaboración de documentos de análisis y reflexión crítica a partir de la experiencia en sus organización o empresas asociativas.

Las modalidades de implementación serán variables pudiendo desarrollarse, por ejemplo, en varios ciclos de una semana cada uno o en unidades de menor extensión (3 días por ejemplo) durante mayor tiempo.

Dado que, probablemente, los participantes provendrán de regiones o zonas diversas, es importante considerar la posibilidad de un régimen de internado que, a la vez, facilita los intercambios y el desarrollo de relaciones grupales.

CAPÍTULO III

PROGRAMA FORMATIVO

I. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROGRAMA FORMATIVO

1. Núcleos temáticos, objetivos y módulos.

El logro de los objetivos específicos se hará a través de una estructura formativa con ciertos núcleos temáticos que corresponden a las áreas o ámbitos detectados en el diagnóstico. Esto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1 Núcleos temáticos, objetivos y módulos

Necesidades formativas según diagnóstico	Objetivos específicos del programa	Módulos programa
1. Formación conceptual en innovación	Objetivo 1: conocer y comprender el significado, características, importancia y resultados de los procesos de innovación.	Módulo 2: Bases conceptuales de la innovación y el emprendimiento.
2. Conocimiento de mercados nacionales e internacionales	Objetivo 2: conocer y comprender las características, demandas y desafíos que los mercados plantean a las empresas en términos de innovación y manejo de instrumentos para acceder y evaluar información en esos ámbitos.	Módulo 3: La agricultura y el desafío de los mercados en competitividad e innovación.
3. Procesos innovadores en la agricultura en general	Objetivo 3: conocer las principales experiencias innovadoras de las empresas agropecuarias y de las EACS en respuesta a los desafíos del mercado.	Módulo 3: La agricultura y el desafío de los mercados en competitividad e innovación.
4. Conocimiento de experiencias de innovación en empresas campesinas		Módulo 4: La innovación en la empresa asociativa.
5. Habilidades de gestión de la innovación en la empresa asociativa	Objetivo 4: comprender y manejar los instrumentos indispensables para hacer la gestión de la innovación en términos de conocimiento del entorno, información, planificación, control y evaluación de los procesos internos de la empresa.	Módulo 5: Instrumentos para la gestión de la innovación.

Necesidades formativas según diagnóstico	Objetivos específicos del programa	Módulos programa
6. Información sobre Institucionalidad de apoyo	Objetivo 5: conocer el entorno institucional público y privado de fomento de la innovación y fortalecer habilidades para integrarse a redes y acceder a fuentes de apoyo.	Módulo 7: El entorno y la institucionalidad de apoyo.
7. Habilidades para ejercer liderazgo innovador	<p>Objetivo 6: presentar habilidades y actitudes favorables al rol de liderazgo innovador y manejar instrumentos de conducción grupal que les faciliten el desempeño de dicha función, estimulando la reflexión y el análisis crítico al interior de sus organizaciones y empresas.</p> <p>Objetivo 7: al finalizar los líderes serán capaces de ver las brechas, que presentan sus empresas y organizaciones, como oportunidades para mejorar.</p>	<p>Módulo 6: Liderazgo, procesos organizacionales e innovación.</p> <p>Módulo 8: Propósitos y acciones futuras.</p>

2. Estructura del programa: presentación abreviada

MÓDULO 1: INTRODUCCION Y ENCUENTRO INICIAL

Unidad 1	Presentación y motivación
Objetivo general	Conocer a los miembros del grupo, iniciar relaciones positivas y generar un ambiente de motivación para el trabajo conjunto.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre objetivos, contenidos, actividades y programa de la oferta formativa. • Presentación. • Inicio de relaciones grupales. • Puesta en común de expectativas.

Unidad 2	Programa del curso
Objetivo general	Conocer y compartir la información básica sobre el curso.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre objetivos, contenidos, actividades y programa de la oferta formativa. • Reacciones y sugerencias de los participantes.

MOMENTO EVALUATIVO 1	
Objetivo:	Recoger percepciones y evaluación de la satisfacción de la actividad realizada, de la motivación lograda y de la sistematización de expectativas.
Actividad / Instrumento	Evaluación de cada participante sobre logro de objetivos del módulo Pauta para trabajo colectivo de evaluación del módulo.

DURACIÓN ESTIMADA	
Módulo 1: Introducción y encuentro inicial	2 horas

MÓDULO 2: BASES CONCEPTUALES DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

Unidad 1	Concepto de innovación
Objetivo general	Comprender y manejar los conceptos básicos de innovación, relacionar estos conceptos con experiencias nacionales e internacionales ya conocidas por los participantes y nuevas presentadas en el curso.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de innovación • Innovación y supervivencia • Tipos de innovación • Áreas de innovación • Innovación y estrategia • Emprendimiento innovador

Unidad 2	La innovación como un proceso a gestionar
Objetivo general	Reconocer etapas del proceso de innovación y los desafíos y capacidades importantes para gestionarlas, relacionar estas distinciones con la propia experiencia y con casos nacionales e internacionales presentados en el curso para discusión y análisis.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación como un proceso clave • La organización innovadora • Asociatividad e innovación • Búsqueda de oportunidades • Selección de oportunidades • Implementación • Captura de beneficios y aprendizajes

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicar a situaciones concretas los aprendizajes obtenidos en el módulo
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar innovaciones en casos reales • Presentar ejemplos de la propia experiencia • Presentar una idea de proyecto innovador • Construir un caso

MOMENTO EVALUATIVO 2	
Objetivo:	<p>Apreciación de los aprendizajes logrados, de la capacidad de aplicación a situaciones concretas y sugerencias para experiencias futuras.</p> <p>Reflexión crítica a partir de sus “diarios de vida” contrastando los aprendizajes logrados con su experiencia.</p>

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 2: Bases conceptuales de la innovación y emprendimiento	10 horas

MÓDULO 3: LA AGRICULTURA Y EL DESAFÍO DE LOS MERCADOS EN COMPETITIVIDAD E INNOVACION

Unidad 1	Desafíos de innovación en la agricultura chilena
Objetivo general	Comprender y manejar información sobre los desafíos de innovación en la agricultura chilena.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • La agricultura chilena. • El modelo agroexportador de Chile y la innovación. • Conceptos generales de productividad y competitividad. • La importancia de la innovación en la comercialización de la AFC.

Unidad 2	Conocimiento y gestión de la información ante los desafíos del mercado
Objetivo general	Desarrollar competencias en acceso a información de mercados.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia del acceso y uso de información para la AFC. • Fortalecimiento del negocio agrícola.

Unidad 3	El funcionamiento del mercado y su relación con la innovación
Objetivo general	Desarrollar competencias básicas para el conocimiento del mercado y su relación con la Innovación.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado y los principales rubros de la AFC. • Comercialización.

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicar a situaciones concretas los aprendizajes obtenidos en el módulo.
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situaciones en grupos de trabajo. • Presentación de casos. • Desarrollo de planes de negocio. • Acceso y uso de redes electrónicas de información.

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 3: La agricultura y el desafío de los mercados en competitividad e innovación	10 horas

MÓDULO 4: LA INNOVACION EN LA EMPRESA ASOCIATIVA

Unidad 1	La empresa asociativa campesina
Objetivo general	Manejar un diagnóstico de la situación de las empresas asociativas campesinas en Chile.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> Tipos y perfiles de empresas asociativas campesinas. Los desafíos del mercado en los rubros predominantes en las EACS.

Unidad 2	La innovación en las EACs
Objetivo general	Comprender los desafíos, oportunidades, barreras y limitaciones para la innovación en las empresas asociativas de la AFC.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> Tipos de innovación más frecuentes en las EACS. Barreras y limitaciones para la innovación en las EACS. El proceso de generar innovación en las EAC.

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Conocer y analizar situaciones en casos concretos de innovación en EACs seleccionadas.
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> Visitas a terreno. Entrevistas a gerentes y directivos. Presentación de estudios. Análisis y síntesis de situaciones examinadas.

MOMENTO EVALUATIVO 3	
Objetivo:	Evaluar comprensión de procesos innovadores en las empresas campesinas y evaluar colectivamente la experiencia de aprendizaje.
Actividad / Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> Guía para trabajo grupal de reflexión crítica a partir de su “diario de vida” y de posibilidades de aplicación Guía para evaluación colectiva de la experiencia de aprendizaje.

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 4: La innovación en la empresa asociativa	25 horas

MÓDULO 5: INSTRUMENTOS PARA LA GESTION DE LA INNOVACION

Unidad 1	Instrumentos de gestión
Objetivo general	Fortalecer competencias en gestión de la empresa asociativa.
Contenidos centrales	<p>El marco político económico donde se sitúa la empresa y rol que le corresponde asumir.</p> <p>La gestión y la toma de decisiones en una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de la empresa • Las decisiones tácticas y estratégicas • La gestión cotidiana • La gestión técnica • La gestión contable y financiera <p>Desarrollo de planes estratégicos y planes de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización de la estrategia empresarial • Componentes e instrumentos de planes estratégicos y de negocio • Estructura del plan
Unidad 2	Métodos para conducir la innovación
Objetivo general	Fortalecer competencias para detectar y estimular la innovación.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios y metodología básica para detectar oportunidades de innovar a nivel de la empresa. • Procedimientos y acciones posibles para identificar y estimular innovación a nivel de productor individual. • Análisis de experiencias de técnicos y dirigentes en estímulo a la innovación en la AFC.

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicar los conceptos e instrumentos de gestión a situaciones concretas reales o construidas.
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo grupal de análisis FODA. • Trabajo individual de análisis de la propia organización o empresa. • Desarrollo grupal de planes estratégicos y planes de negocio. • Estudios de casos construidos en equipo. • Entrevistas a técnicos y dirigentes invitados.
MOMENTO EVALUATIVO 3	
Objetivo:	Evaluar comprensión y manejo de instrumentos de gestión para la innovación y evaluar colectivamente la experiencia de aprendizaje.
Actividad / Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta para evaluación individual de comprensión y manejo instrumental. • Guía para trabajo grupal de aplicación. • Guía para evaluación colectiva de la experiencia de aprendizaje.
DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 5: Instrumentos para la gestión de la innovación	25 horas

MÓDULO 6: LIDERAZGO, PROCESOS ORGANIZACIONALES E INNOVACIÓN

Unidad 1	Liderazgo en la innovación
Objetivo general	Desarrollar competencias para liderar procesos de innovación.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Características del liderazgo para la innovación. • Manejo de conflictos. • Construcción de confianzas.

Unidad 2	Instrumentos de intervención grupal
Objetivo general	Desarrollar competencias para manejar técnicas de dinámicas de grupos y conducción organizacional.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación. • Técnicas de conducción de reuniones. • Técnicas de animación y motivación. • Métodos de diagnóstico grupal y generación de consensos. • Técnicas y criterios de difusión organizacional.

MOMENTO EVALUATIVO 4	
Objetivo:	Evaluar competencias adquiridas para manejo instrumental de técnicas grupales y motivación para aplicarlas.
Actividad / Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación individual mediante trabajo práctico de conducción de la aplicación de técnicas. • Guía para trabajo grupal de reflexión crítica a partir de su “diario de vida”. • Trabajo colectivo de valoración de las diferentes técnicas y posibilidades de utilización en situaciones reales. • Trabajo colectivo de evaluación de la experiencia de aprendizaje.

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 6: Liderazgo, procesos organizacionales e innovación	15 horas

MÓDULO 7: EL ENTORNO Y LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO

Unidad 1	Las instituciones de investigación, apoyo y fomento
Objetivo general	Manejar información sobre las instituciones públicas y privadas que apoyan la innovación en la agricultura.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal. • Ámbitos de acción del Estado en Innovación y Emprendimiento social. • Estado actual de la institucionalidad, políticas de fomento. • Papel de Estado en el estímulo a la innovación. • Políticas públicas de innovación y emprendimiento. • Institucionalidad pública agropecuaria: FIA, INDAP, CONAF. • Institucionalidad pública no agropecuaria: CORFO, SERCOTEC, FOSIS. • Instituciones privadas: ONGs, Universidades, Fundaciones. • Apoyo internacional a procesos innovadores.

Unidad 2	Formulación de proyectos de apoyo a la innovación
Objetivo general	Manejar criterios y métodos para elaboración y presentación de proyectos a fuentes de apoyo.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y procedimientos para identificar ideas innovadoras. • Criterios para transformar ideas innovadoras en proyectos. • Requisitos de las fuentes de apoyo institucional.

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicación de la información a situaciones reales de los participantes.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de perfiles de proyectos innovación para presentación a diferentes fuentes públicas o privadas.

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 7: El entorno y la institucionalidad de apoyo	10 horas

MÓDULO 8: PROPOSITOS Y ACCIONES FUTURAS

Unidad 1	Síntesis
Objetivo general	Construir una síntesis colectiva de los aprendizajes logrados en el curso.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de aprendizajes más relevantes. • Documento de síntesis.

Unidad 2	
Objetivo general	Diseñar acciones de aplicación de las competencias adquiridas. Establecer compromisos individuales y colectivos de acciones futuras.
Contenidos centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas posibles de trabajo y su importancia relativa. • Desarrollo de planes de acción para impulsar procesos innovadores en las empresas y en la región de pertenencia de cada participante. • Establecimiento de compromisos de trabajo y continuidad.

MOMENTO EVALUATIVO FINAL	
Objetivo:	Evaluación global de la experiencia del curso. Retroalimentación para futuros programas.
Actividades / Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo personal de autoevaluación y reflexión crítica a partir de su “diario de vida”. • Trabajo grupal de evaluación global de la experiencia. • Redacción de documento de compromisos a partir de los “diarios de vida”.

DURACIÓN ESTIMADA	
MÓDULO 8: Propósitos y acciones futuras	3 horas

II. MODULOS Y UNIDADES: DESCRIPCION DETALLADA

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN Y ENCUENTRO INICIAL

Unidad 1	Presentación y motivación		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y compartir la información básica sobre el curso. • Conocer a los miembros del grupo, iniciar relaciones positivas y generar un ambiente de motivación para el trabajo conjunto. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Información sobre objetivos, contenidos, actividades y programa de la oferta formativa.	Internalización en los participantes de contenidos del programa propuesto.	Presentación oficial del programa.	Power-point con programa propuesto.
Presentación	Participantes en conocimiento de las características personales y de las respectivas organizaciones de sus pares.	Dinámica de presentación	Presentación individual de cada participante indicando nombre, cargo directivo y breve descripción de la organización (ubicación geográfica, fórmula jurídica, N° socios, rubros y servicios).
Inicio de relaciones grupales	Participantes actuando en un clima de confianza y estimulante para una participación efectiva en la actividad.	Juego de generación de confianzas	Desarrollo de una o dos técnicas grupales como “director de orquesta”, “salir del círculo” o técnica del rumor”.
Puesta en común de expectativas	Participantes internalizados de las expectativas personales y del grupo respecto a lo que se espera de esta actividad.	Dinámica grupal	Trabajo grupal para establecer conclusiones y posteriormente exponerlas en plenario. Registro de conclusiones como insumo para evaluación final del curso.

MÓDULO 2: BASES CONCEPTUALES DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

Unidad 1	Concepto de innovación		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Comprender y manejar los conceptos básicos de innovación, relacionar estos conceptos con experiencias reales tanto nacionales como internacionales ya conocidas por los participantes y nuevas (presentadas en el curso). 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Concepto de Innovación Innovación y Supervivencia	Ser capaz de definir qué es innovación. Entender que la innovación es necesaria, ser capaz de dar argumentos de por qué es importante innovar en su organización.	Presentación del concepto, ejemplificación, discusión de casos Análisis de casos de éxito y fracaso, enfocándose en el rol de la innovación. Presentación de principales razones para innovar obtenidas en encuestas internacionales.	Definiciones Ejemplos de innovación en contraste con invenciones u otros. Identificación de casos conocidos por los alumnos y discusión de su calidad de innovaciones. Presentación y discusión de dos casos contrastantes, donde la innovación define supervivencia en un mercado o para una organización.
Tipos de innovación	Distinguir entre innovaciones de producto, proceso, posición y paradigma, innovaciones radicales e incrementales	Definiciones, presentación y discusión de ejemplos.	Presentar las distinciones. Proveer ejemplos a discutir. Compartir y analizar ejemplos de los participantes.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Áreas de innovación</p> <p>Innovación y estrategia</p>	<p>Distinguir innovaciones en distintos ámbitos organizacionales.</p> <p>Ser capaz de relacionar la innovación con la estrategia de la organización.</p>	<p>Identificación de innovaciones en distintas áreas de gestión (gestión de mercado, tecnologías productivas, gestión organizacional, gestión de alianzas, gestión financiera) a partir del análisis de casos que enfatizan cada aspecto.</p> <p>Hacer un análisis de calce entre ejemplos de innovación y estrategias organizacionales en un contexto de mercado.</p>	<p>Presentación y discusión de un caso por tema. Cada caso irá revelando un énfasis distinto en cuanto a área donde ocurre la innovación.</p> <p>Recordar bases de estrategia de negocios.</p> <p>Discutir un caso en términos de calce y aporte a la estrategia de la organización.</p>
<p>Emprendimiento innovador</p>	<p>Relacionar un nuevo negocio con la innovación, ser capaz de identificar cuando un emprendimiento es innovador</p>	<p>Analizar casos provistos, identificando tipos de innovación presentes (tipo, grado y área), su relación con la estrategia y su carácter de emprendimiento.</p>	<p>Provisión de dos casos contrastantes para la discusión.</p> <p>Elaboración de un ejemplo por parte de los participantes para la discusión.</p>

Unidad 2	La innovación como un proceso a gestionar		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer etapas del proceso de innovación y los desafíos y capacidades importantes para gestionarlas, relacionar estas distinciones con la propia experiencia y con casos nacionales e internacionales presentados en el curso para discusión y análisis. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
La innovación como un proceso clave	Entender la innovación como un proceso a gestionar y desarrollar, en contraste con un evento del azar.	<p>Presentar evidencia de éxito basado en este enfoque, discutir las posibilidades para su caso particular.</p> <p>Proveer ejemplos sobre la importancia de las rutinas organizaciones como parte de las etapas del proceso.</p>	Presentación del concepto y discusión de su relevancia y aplicabilidad para los participantes y sus organizaciones.
La organización innovadora	Distinguir características comunes a las organizaciones innovadoras y que facilitan la innovación	Presentar las características de la organización innovadora en base a casos ejemplo y contraejemplo	Proveer casos especialmente enfocados en una característica relevante (liderazgo, clima, cultura, estructura, trabajo en equipo) para el análisis y la reflexión sobre la importancia de las características organizaciones para la innovación.
Asociatividad e innovación	Visualizar la importancia de las alianzas en las distintas etapas del proceso de innovación.	Presentar tipos y áreas de alianzas relevantes para los procesos de innovación.	Presentar dos casos donde la importancia de las alianzas sea clara, para que los participantes discutan el tipo de alianza, su rol en el proceso, su importancia y los mecanismos de gestión presentes.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Búsqueda de oportunidades	Desarrollar recursos para encontrar oportunidades de innovación.	<p>En base a casos de estudio mostrar distintos caminos de búsqueda de oportunidades.</p> <p>Practicar con herramientas de desarrollo de la creatividad</p> <p>Discutir maneras de monitorear fuentes de información sobre oportunidades de innovación</p>	<p>Presentar casos que contrasten en cuanto al origen de la identificación de la oportunidad, analizarlos para entender el proceso de búsqueda.</p> <p>Ejercitar el pensamiento creativo, aplicando una herramienta como lluvia de ideas u otra a un problema real formulado por el grupo.</p>
Selección de oportunidades	Incorporar la incertidumbre como variable de la toma de decisiones.	<p>Mostrar y aplicar a ejemplos estrategias de selección de alternativas de proyectos o iniciativas de innovación.</p> <p>Mostrar y ejemplificar métodos de pronóstico.</p>	<p>Metodologías tipo túnel de selección y sus etapas, ejemplo de aplicación.</p> <p>Discutir la importancia de “hacer la tarea” con ejemplos de fracaso en el desarrollo tales como: mala identificación de mercados meta, mala estrategia de precios y canales de distribución, mala planificación de necesidades de recursos financieros.</p>
Implementación	Visualizar el desarrollo del caso de innovación y su plan de negocios.	<p>Presentación de etapas de proceso para el desarrollo de nuevos productos y procesos.</p> <p>Discusión sobre la mantención de rutinas de implementación en el tiempo.</p>	<p>En base a un ejemplo, distinguir etapas de idea, concepto, piloto, adaptaciones y evaluaciones a lo largo del proceso. Enfatizar con el ejemplo los desafíos que se presentan durante la implementación y su solución.</p>

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Captura de Beneficios y aprendizajes	<p>Identificar beneficios de la innovación y su apropiabilidad.</p> <p>Reconocer estrategias de apropiación.</p>	<p>En base a ejemplos, identificar las ganancias que reporta una innovación.</p> <p>Ser capaz de reconocer la opción de comportamiento como líder o seguidor y sus beneficios.</p>	Presentar ejemplos didácticos donde los participantes puedan extraer los beneficios que tiene para la organización en cuestión una innovación, tanto en términos de desempeño (utilidades, ventas, etc), como de aprendizaje y conocimiento.

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicar a situaciones concretas los aprendizajes obtenidos en el módulo.
Actividades	<p>Se podrán desarrollar actividades como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar innovaciones en casos reales • Presentar ejemplos de la propia experiencia • Presentar una idea de proyecto innovador • Construir un caso de implementación de innovaciones
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Guía para análisis de situaciones • Pauta para ideas de proyectos • Guía para construcción de casos

MOMENTO EVALUATIVO 2	Apreciación de los aprendizajes logrados, de la capacidad de aplicación a situaciones concretas y sugerencias para experiencias futuras.
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el grado de comprensión de los conceptos trabajados. • Tener una apreciación sobre la capacidad de manejo y aplicación de los conceptos e instrumentos a situaciones de gestión de la innovación. • Recoger percepciones y sugerencias sobre aspectos a mejorar.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo personal para medición de aprendizajes individuales. • Diálogo y trabajo colectivo sobre aplicación de los conceptos e instrumentos a situaciones concretas. • Trabajo colectivo de análisis de la experiencia de aprendizaje.
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta para medición de aprendizajes. • Guías para análisis de situaciones. • Pauta para trabajo colectivo de análisis y sugerencias sobre la experiencia de aprendizaje.

MÓDULO 3: LA AGRICULTURA Y EL DESAFÍO DE LOS MERCADOS EN COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

Unidad: 1	Desafíos de innovación en la agricultura chilena		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Comprender y manejar información sobre los desafíos de innovación en la agricultura chilena 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
La agricultura chilena	Comportamiento histórico de los rubros entre 1975 y 2015 Perspectivas por rubros y Regiones	Dinámica de presentación Trabajo en Grupos para debate y análisis de los conocimientos recibidos	Identificación de cambios en la estructura de la producción y sus efectos sociales y económicos Tendencias y escenarios futuros
El modelo agroexportador de Chile y la Innovación	Comprensión del modelo agroexportador y sus efectos en la agricultura de Chile La situación actual de la agricultura, vistas sus ventajas para la comercialización	Dinámica de presentación Trabajo en Grupos para debate y análisis de los conocimientos recibidos	Los Acuerdos Comerciales Situación actual de las exportaciones e importaciones agrícolas en Chile Ventajas comparativas y competitivas de la agricultura actual Tendencia actual de la demanda internacional (alimentos) Necesidad de generar en los líderes rurales competencias transversales en capacidad analítica y de comunicación para la comprensión y difusión de la importancia de la innovación.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Conceptos generales de productividad y competitividad	Comprensión de la identificación de las brechas existentes de la AFC para abordar las oportunidades que presenta el mercado nacional e internacional	Dinámica de presentación Presentación de Casos Trabajo en Grupos para debate y análisis de los conocimientos recibidos	Generalidades de la situación actual de la productividad y competitividad de la agricultura chilena. Identificación de las demanda por Innovación (necesidades de investigación, innovación y transferencia tecnológica de la AFC para el mejor acceso a los mercados). Identificación de la oferta de tecnologías de comercio y mercados de instituciones y Centros de Investigación públicos y privados Identificación de las brechas (técnicas, financieras y comerciales) de la pequeña agricultura en lo referente al acceso a los mercados
La importancia de la innovación en la comercialización de la AFC	Identificación de las causas e incidencia de la insuficiente innovación que afecta un mayor y mejor acceso de la AFC a los mercados	Dinámica de presentación Trabajo en Grupo para el desarrollo de casos	Conceptos generales de la innovación Relación entre Innovación y Emprendimiento Identificación de las oportunidades de innovación que brinda el mercado según Regiones, Rubros y/o sistemas de comercialización. La necesidad de fomentar el valor agregado y la diversificación de los productos agropecuarios El rol de los líderes rurales ante las contrapartes institucionales públicas y privadas relacionadas con la comercialización

Unidad: 2	Conocimiento y gestión de la información ante los desafíos del mercado.		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar competencias en acceso a información de mercados. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
La importancia del acceso y uso de información para la AFC	Comprensión de la necesidad del conocimiento de la información de mercados del entorno nacional y/o internacional	<p>Dinámica de presentación</p> <p>Acceso a Redes informáticas</p>	<p>Los efectos del escaso nivel de investigación, desarrollo e innovación de la AFC</p> <p>Conocimiento de la importancia del uso de información histórica y predictiva en los negocios</p> <p>Conocimiento para el acceso a información sobre precios y volúmenes transados internacional y nacionalmente</p> <p>Uso de plataformas de internet, redes, etc.</p>
Fortalecimiento del negocio agrícola	Comprensión de la utilidad de la información de mercado para el negocio	<p>Dinámica de presentación</p> <p>Trabajo práctico, en Grupos</p>	<p>Identificación de la información de mercados, útil para el negocio agrícola</p> <p>Conocimiento y práctica del Plan de Negocio</p> <p>Conocimiento para la aplicación y uso de la información en los Planes de Negocio (Estrategia, comercialización, Clientes, modelo de negocio, financiamiento)</p>

Unidad: 3	El funcionamiento del mercado y su relación con la innovación.		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar competencias básicas para el conocimiento del mercado y su relación con la Innovación. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
El mercado y los principales rubros de la AFC	Conocimiento de la situación del mercado nacional para los principales rubros	<p>Dinámica de presentación</p> <p>Presentación de Estudios de Mercado</p> <p>Trabajo práctico, en Grupos para comprensión de estudios de mercado</p>	<p>Identificación de los principales rubros</p> <p>Principales indicadores de comportamiento (Rentabilidad, VBP, volúmenes transados)</p> <p>Conclusiones de Estudios de Mercado actuales para los principales rubros</p>
Comercialización	Conocimiento de las brechas existentes en el comercio de productos	<p>Dinámica de presentación</p> <p>Trabajo práctico, en Grupos</p>	<p>Brechas para el comercio existentes según tamaño de productores</p> <p>Tipos de canales de comercialización (directa, indirecta, canales tradicionales, retail, circuitos cortos)</p> <p>Actualización de procesos de comercialización innovadores y/o Identificación de nuevos procesos adecuados a la AFC</p>

PUESTA EN SITUACIÓN

Objetivo:	Aplicar a situaciones concretas los aprendizajes obtenidos en el módulo.
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de situaciones en grupos de trabajo. Presentación de casos. Desarrollo de planes de negocio. Acceso y uso de redes electrónicas de información.

MÓDULO 4: LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA ASOCIATIVA

Unidad 1	La empresa asociativa campesina		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Manejar un diagnóstico de la situación de las empresas asociativas campesinas en Chile. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Tipos y perfiles de empresas asociativas campesinas	Conocer los perfiles y tipos de EACs vigentes	Presentación de estudios sobre asociatividad en la AFC	Análisis de la información existentes sobre la asociatividad campesina
Los desafíos del mercado en los rubros predominantes en las EACS	Conocer y distinguir los desafíos del mercado nacional para los principales rubros	Presentación de Estudios de Mercado Trabajo práctico, en Grupos para comprensión de estudios de mercado	Identificación de los principales rubros Principales indicadores de comportamiento Conclusiones de Estudios de Mercado actuales para los principales rubros

Unidad 2	La innovación en las EACS		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Comprender los desafíos, oportunidades, barreras y limitaciones para la innovación en las empresas asociativas de la AFC. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Tipos de innovación más frecuentes en las EACS	Distinguir los tipos de innovación más frecuentes y características comunes a las organizaciones que facilitan la innovación.	Presentar tipos de innovación en las EACS y las características de la organización en base a casos.	Proveer casos especialmente enfocados en una característica relevante (liderazgo, clima, cultura, estructura, trabajo en equipo) para el análisis y la reflexión sobre la importancia de las características organizaciones para la innovación.
Barreras y limitaciones para la innovación en las EACS.	Distinguir barreras y limitaciones más frecuentes para la innovación.	Presentar tipos de innovación en las EACS y las barreras y limitaciones que enfrentan en base a casos.	Proveer casos especialmente enfocados a barreras y limitaciones que enfrentan las EACS para innovar, para su análisis y reflexión.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
El proceso de generar innovación en las EAC	Conocer cómo se gesta el proceso de generar innovación en las EAC y cómo se define su importancia y manejan los factores críticos	Presentación de estudios sobre la innovación en la AFC y en las EACS	Construir una síntesis de lecciones y aprendizaje sobre innovación y emprendimiento innovador en la AFC en Chile, sobre la base de su "Diario de vida" #

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Conocer y analizar situaciones en casos concretos de innovación en EACs seleccionadas
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a terreno • Entrevistas a gerentes y directivos • Presentación de estudios • Análisis y síntesis de situaciones examinadas.

MÓDULO 5: INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Unidad 1	Instrumentos de gestión		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer competencias en gestión de la empresa asociativa. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Introducción: El marco político económico donde se sitúa la empresa y el rol que le corresponde asumir.	Conceptualizar y analizar el marco económico donde se sitúa la empresa y definir el rol del rubro en el marco económico nacional Analizar la situación de la empresa y las decisiones de orientación.	Se aplicarán métodos pedagógicos activos, donde las participantes realicen actividades de simulación de la realidad, promoviendo avances sistemáticos en las formas de aprendizaje y desarrollando sus competencias laborales. Trabajo práctico individual y grupal en los módulos de apoyo directo.	Analizan la empresa y realizarán dinámicas grupales que permiten a los participantes vivenciar el trabajo Realizan juegos de rol que permiten observar distintas situaciones del trabajo. Trabajan en forma grupal, sobre estudios de casos reales.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>La gestión y la toma de decisiones en una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos d la empresa • Las decisiones tácticas y estratégicas • La gestión cotidiana. • La gestión técnica • - La gestión contable y financiera 	<p>Implementar un modelo de gestión capaz de realizar las operaciones fundamentales de cada unidad en la empresa, para desarrollar una buena gestión.</p>	<p>A partir de la realidad de los participantes, se tratará de recrear sus propias experiencias en las empresas a la que están vinculados.</p> <p>El detalle de métodos, instrumentos y actividades en cada unidad son: Nivelación de conceptos y operaciones, trabajos individuales, estudios de caso, trabajos grupales, juegos de rol.</p>	<p>Describen los procesos básicos de desarrollo de una empresa y definen una forma de gestión.</p> <p>Determinan los elementos básicos para implementar una buena gestión. (Toma de riesgos calculados, fijación de metas, búsqueda de información, planificación y seguimiento sistemático, autoconfianza, etc.).</p> <p>Definen los elementos financieros y contables de una empresa. Ingresos, egresos, resultado, balance, activos, pasivos, etc.</p>

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Desarrollo de planes estratégicos y planes de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptualización de la estrategia empresarial • Componentes e instrumentos de los planes estratégicos y de negocio. • Estructura del plan. 	<p>Desarrollar un plan de estratégico donde se determine la política a seguir por la empresa y diseñar un plan de negocios que definan las nuevas oportunidades de mercado.</p> <p>Aplicar las herramientas para implementar un plan estratégico</p>	<p>De manera participativa se activarán los conocimientos previos y nuevos conocimientos de cada formado, se realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discusión guiada • Estrategias para organizar información nueva • Aplicación de los conocimientos. • Búsqueda de soluciones. • Resolución de problemas de Trabajo grupal de capacitación y consultoría en aula combinado con trabajo práctico, individual y módulo de apoyo directo. • Pauta de evaluación. • Trabajos grupales e individuales a presentar en sesión grupal. 	<p>Identifica oportunidades de negocio, describiendo las circunstancias, variables del sector y del entorno y desarrollan el Plan de Negocio.</p> <p>Maneja competencias básicas para detectar nuevas oportunidades de mercado y utilizan herramientas de gestión que le permitan llevar con éxito su emprendimiento.</p> <p>Identifica las variables a considerar en el estudio de la competencia y proveedores describiendo su utilidad para el diseño de la estrategia comercial y de marketing.</p>

Unidad 2		Métodos para conducir la innovación	
Objetivo del aprendizaje:		Fortalecer competencias para detectar y estimular la innovación	
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Crterios y metodología básica para detectar oportunidades de innovar a nivel de la empresa.</p>	<p>Aplicar criterios y metodologías para la formulación de proyectos innovativos Identificar las oportunidades de negocio.</p> <p>Conocer los pasos necesarios para crear una empresa.</p>	<p>Implementación de métodos activos, donde los participantes trabajan los conceptos y definiciones pertinentes a los temas involucrados.</p>	<p>Utilizan sistema de indicadores visuales para determinar el entorno de la Empresa (SIV). Trabajo grupal para análisis de la información recolectada. Trabajan individual y grupalmente sobre casos reales. Reuniones plenarias realizan intercambio de ideas.</p>
<p>Procedimientos y acciones posibles para identificar y estimular innovación a nivel de productor individual.</p>	<p>Adquirir la capacidad de reconocer los procedimientos que permitan identificar y estimular la innovación</p>	<p>Se aplicarán métodos pedagógicos activos, donde las participantes realicen actividades de simulación de la realidad, promoviendo avances sistemáticos en las formas de aprendizaje y desarrollando sus competencias laborales. Trabajo práctico, individual y módulo de apoyo directo.</p>	<p>Identifican los cambios ocurridos en diferentes ámbitos.</p> <p>Analizan el contexto desde diversos puntos de vista</p>
<p>Análisis de experiencias de técnicos y dirigentes en estímulo a la innovación en la AFC</p>	<p>Conocer experiencias reales de proyectos innovativos y de emprendimiento.</p> <p>Redefinir colectivamente las necesidades, cambios y obstáculos del entorno como oportunidades de innovación.</p>	<p>Trabajan sobre estudios de casos en equipos que abarcan diferentes ámbitos de interés.</p>	<p>Revisan documentación e informes sobre proyectos innovativos y de emprendimiento ejecutados.</p> <p>Identifican necesidades y oportunidades en el entorno de desarrollo y ejecución de los proyectos.</p>

PUESTA EN SITUACIÓN	
Objetivo:	Aplicar los conceptos e instrumentos de gestión a situaciones concretas reales o construidas.
Actividades posibles	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo grupal de análisis FODA. • Trabajo individual de análisis de la propia organización o empresa. • Desarrollo grupal de planes estratégicos y planes de negocio. • Estudios de casos construidos en equipo. • Entrevistas a técnicos y dirigentes invitados.

MOMENTO EVALUATIVO 3	
Objetivo:	Evaluar comprensión de procesos innovadores en las empresas campesinas y manejo de instrumentos de gestión para la innovación y evaluar colectivamente la experiencia de aprendizaje.
Actividad/Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta para evaluación individual de comprensión y manejo instrumental. • Guía para trabajo grupal de aplicación. • Guía para evaluación colectiva de la experiencia de aprendizaje.

MÓDULO 6: LIDERAZGO, PROCESOS ORGANIZACIONALES E INNOVACIÓN

Unidad 1	Liderazgo en la innovación		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar competencias para liderar procesos de innovación. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Características del liderazgo para la innovación	Distinguir las principales características del liderazgo para la innovación	Presentación y ejercicios en base a las características del liderazgo innovador estableciendo las diferencias con el liderazgo sólo organizacional	Trabajo individual para lograr distinguir los factores clave en el liderazgo innovador
Manejo de conflictos	Conocer técnicas de manejo de conflictos	Presentación y ejercicios de manejo de conflictos	Trabajo grupal para ejercitar el manejo de conflictos
Construcción de confianzas	Conocer técnicas de construcción de confianzas	Presentación y ejercicios de construcción de confianzas	Trabajo individual y grupal para ejercitar construcción de confianzas

Unidad 2		Instrumentos de intervención grupal	
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar competencias para manejar técnicas de dinámicas de grupos y conducción organizacional. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Técnicas de comunicación	Conocer técnicas de comunicación efectiva	Presentación y ejercicios de comunicación efectiva	Trabajo individual y grupal para ejercitar la comunicación. Plenarias de intercambio de ideas.
Técnicas de conducción de reuniones	Conocer técnicas de conducción de reuniones	Presentación y ejercicios de conducción	Trabajo individual y grupal para ejercitar la conducción
Técnicas de animación y motivación	Conocer técnicas de animación y motivación	Presentación y ejercicios de comunicación efectiva	Trabajo individual y grupal para ejercitar la comunicación. Plenarias de intercambio de ideas.
Métodos de diagnóstico grupal y generación de consensos	Conocer métodos de diagnóstico y generación de consensos	Presentación y ejercicios de métodos de diagnóstico y generación de consensos	Trabajo individual y grupal para ejercitar métodos de diagnóstico y generación de consensos
Técnicas y criterios de difusión organizacional	Conocer técnicas y criterios de difusión organizacional.	Presentación y ejercicios de difusión organizacional	Trabajo grupal de difusión organizacional

MOMENTO EVALUATIVO 4	
Objetivo:	Evaluar competencias adquiridas para manejo instrumental de técnicas grupales y motivación para aplicarlas.
Actividad / Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación individual mediante trabajo práctico de conducción de la aplicación de técnicas. Trabajo colectivo de valoración de las diferentes técnicas y posibilidades de utilización en situaciones reales Trabajo colectivo de evaluación de la experiencia de aprendizaje.

MÓDULO 7: EL ENTORNO Y LA INSTITUCIONALIDAD DE APOYO

Unidad 1	Las instituciones de investigación, apoyo y fomento.		
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Manejar información sobre las instituciones públicas y privadas que apoyan la innovación en la agricultura. 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Marco legal</p> <p>Ámbitos de acción del Estado en Innovación y Emprendimiento social.</p> <p>Estado actual de la institucionalidad, políticas de fomento.</p>	<p>Conocer los marcos legales que implican el emprendimiento y la innovación.</p> <p>Tomar conocimiento del estado del arte del emprendimiento y la innovación.</p>	<p>Se aplicarán métodos pedagógicos activos, donde las participantes realicen actividades de simulación de la realidad, promoviendo avances sistemáticos en las formas de aprendizaje.</p> <p>Análisis de documentación legal sobre los temas involucrados.</p> <p>Trabajo práctico, individual y módulo de apoyo directo.</p>	<p>Analizan los alcances del marco legal y la importancia que el Estado le entrega a los procesos de innovación y emprendimiento.</p> <p>Recolectan información oficial sobre los temas y los analizan colectivamente.</p>
<p>Papel de Estado en el estímulo a la innovación</p>	<p>Determinar el rol que juega el Estado en la definición de las Políticas Públicas destinadas al fomento e innovación.</p>	<p>Análisis de documentación legal sobre los temas involucrados.</p> <p>Trabajo práctico, individual y módulo de apoyo directo.</p>	<p>El relator organiza y determina los temas de interés en forma participativa.</p>
<p>Políticas públicas de innovación y emprendimiento</p>	<p>Conocer los programas de fomento e incentivos para iniciativas que promueven el emprendimiento y la innovación y sus estructuras de apoyo.</p>	<p>Trabajo de investigación grupal para seleccionar y analizar los alcances de los programas existentes en el país.</p> <p>Trabajo práctico, grupal e individual para realizar el listado de programas tanto públicos como privados orientados al fortalecimiento del emprendimiento e innovación.</p>	<p>Los formados realizan búsqueda sobre las diferentes políticas Públicas existentes sobre los temas y realizan exposiciones gráficas y orales en ampliado.</p> <p>Presentación gráfica al conjunto de los participantes de un listado de programas de apoyo al emprendimiento e innovación</p>

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Institucionalidad pública agropecuaria: FIA, INDAP, CONAF.	Conocer los programas de la institucionalidad pública agropecuaria de fomento e incentivos para promover iniciativas de emprendimiento e innovación existentes.	Trabajo de investigación grupal para conocer y analizar los requisitos y alcances de los programas de la institucionalidad pública a nivel nacional y regional. Trabajo de investigación grupal e individual para realizar el listado de programas públicos orientados al fortalecimiento del emprendimiento e innovación agropecuaria.	<p>Analizan e interpretan los programas dirigidos al fortalecimiento del emprendimiento e innovación de cada institución pública agropecuaria.</p> <p>Analizan las bases de cada programa y realizan un listado con las características y requisitos de cada uno de ellos.</p>
Institucionalidad pública no agropecuaria: CORFO, SERCOTEC, FOSIS.	Conocer los programas de la institucionalidad pública no agropecuaria de fomento e incentivos para promover iniciativas de emprendimiento e innovación.	Trabajo de investigación grupal para identificar y analizar los requisitos y alcances de los programas no agropecuarios existentes a nivel nacional y regional. Trabajo de investigación grupal e individual para realizar el listado de programas públicos orientados al fortalecimiento del emprendimiento e innovación no agropecuaria.	<p>Analizan e interpretan los programas dirigidos al fortalecimiento del emprendimiento e innovación de cada institución pública no agropecuaria.</p> <p>Analizan las bases de cada programa y realizan un listado con las características y requisitos de cada uno de ellos.</p>
Instituciones privadas: ONG, Universidades, Fundaciones.	Conocer los programas de fomento e incentivos del sector privado para promover iniciativas de emprendimiento e innovación.	Trabajo de investigación grupal e individual para realizar el listado de programas del sector privado orientados al fortalecimiento del emprendimiento e innovación.	<p>Analizan e interpretan los programas dirigidos al fortalecimiento del emprendimiento e innovación del sector privado.</p> <p>Analizan las bases de cada programa y sus alcances.</p>

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Apoyo internacional a procesos innovadores.	Conocer las diferentes líneas de apoyo que existen a nivel internacional para promover iniciativas de emprendimiento e innovación.	Trabajo de investigación grupal e individual para detectar los apoyos internacionales a programas orientados al fortalecimiento del emprendimiento e innovación.	Analizan e interpretan los programas dirigidos al fortalecimiento del emprendimiento e innovación de los organismos internacionales. Analizan los requisitos exigidos para postular.

Unidad 2		Formulación de proyectos de apoyo a la innovación	
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> Manejar criterios y métodos para elaboración y presentación de proyectos a fuentes de apoyo 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Métodos y procedimientos para identificar ideas innovadoras.</p> <p>Criterios para transformar ideas innovadoras en proyectos</p>	Determinar los factores claves que intervienen en los procesos de innovación y emprendimiento para diseñar las políticas de desarrollo de una Empresa	<p>Búsqueda de información.</p> <p>Discusión guiada.</p> <p>Trabajo grupal en aula combinado con trabajo práctico, individual y módulo de apoyo directo.</p> <p>Estudios de casos reales.</p> <p>Ejercicios prácticos ligados a situaciones concretas.</p>	<p>El Relator:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrega una serie de documentos con información aleatoria. Expone acerca de la importancia de manejar una información clara y precisa. <p>El Participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisa información relacionada con la actividad a desarrollar. Organiza la información. Presenta el resultado en sesión plenaria. Retroalimenta con los otros participantes y el facilitador el resultado.

Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
			<ul style="list-style-type: none"> Ejemplifica con situaciones de malas interpretaciones de documentación con instrucciones de trabajo.
Requisitos de las fuentes de apoyo institucional	Reconocer los requisitos que exige cada institución para postular a los programas de apoyo y fortalecimiento del emprendimiento e innovación	<p>Implementación de métodos activos, Búsqueda de información.</p> <p>Trabajo grupal para recolectar la información sobre los requisitos que tiene cada institución.</p>	<p>Entrega un formato de documentación para que sea completada por los equipos de trabajo.</p> <p>Realizan síntesis de las bases para su mejor comprensión.</p>

PUESTA EN SITUACIÓN

Objetivo:	Aplicación de la información a situaciones reales de los participantes
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de perfiles de proyectos innovación para presentación a diferentes fuentes públicas o privadas.

MÓDULO 8: PROPÓSITOS Y ACCIONES FUTURAS

Unidad 1		Síntesis	
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una síntesis colectiva de los aprendizajes logrados en el curso 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
Selección de aprendizajes más relevantes.	Participantes aportando ideas sobre temáticas más relevantes como aprendizaje del curso.	Dinámica para selección de ideas	Desarrollo de técnica “brain-storming”
Documento de síntesis	Participantes elaborando síntesis en base a expectativas previas y contenidos del curso.	Plenario y grupo encargado de síntesis.	Confección de síntesis en base a pauta consensuada. Nombramiento equipo redactor

Unidad 2		Compromisos y acciones futuras	
Objetivo del aprendizaje:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar acciones de aplicación de las competencias adquiridas • Establecer compromisos individuales y colectivos de acciones futuras 		
Contenidos	Aprendizajes esperados	Estrategia de aprendizaje/ Actividades	Descripción de actividades
<p>Áreas posibles de trabajo y su importancia relativa.</p> <p>Desarrollo de planes de acción para impulsar procesos innovadores en las empresas y en la región de pertenencia de cada participante.</p> <p>Establecimiento de compromisos de trabajo y continuidad.</p>	<p>Participantes identificando áreas posibles y realistas para introducir innovación.</p> <p>Elaboración por los participantes de un listado de compromisos que impulsen procesos innovadores en su respectiva empresa y región en base a su “diario de vida”.</p>	<p>Trabajo grupal</p> <p>Trabajo grupal por EAC u organización</p>	<p>Constitución de equipos de trabajo seleccionando áreas posibles innovativas y estableciendo ranking de importancia relativa.</p> <p>A través de técnica “árbol de ideas” elaborar listado de compromisos incluyendo empresa, comunidad e instituciones de apoyo.</p>

MOMENTO EVALUATIVO FINAL	
Objetivo:	Evaluación global de la experiencia del curso Retroalimentación para futuros programas
Actividades / Instrumentos	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo personal de autoevaluación• Trabajo grupal de evaluación global de la experiencia• Redacción de documento de compromisos