

PLAN DE FORMACIÓN

Nombre del Curso:	<i>Facilitación de Procesos de Innovación para la Competitividad</i>	
Lugar de la Instrucción:	Durango	
Nombre del Instructor:	CEIR Noroeste	
Duración Total del Curso:	18 horas	Numero de Sesiones: 3
Fecha:	4 al 6 de septiembre de 2014	Horario: 9:00-18:00 hrs.
Objetivo General:	Al finalizar el curso el participante conocerá los elementos básicos del enfoque territorial, los elementos de una cadena de valor y los conceptos básicos de innovación, así mismo, será capaz de identificar el mercado meta de su servicio y elaborar su plan de trabajo en alineación al mapa funcional.	
Perfil de los capacitados:	Prestadores de Servicios Profesionales relacionados con el sector rural.	
Conocimientos y habilidades para ingresar al curso:	Conocimientos básicos en la cadena de valor a la que pertenece su servicio.	
Requerimientos Generales del curso:	Aula de capacitación equipada con sillas y mesas para el número de asistentes programados, material didáctico, cañón, laptop, presentación en power point.	
Número de participantes:	Máximo: 30 participantes	

PLAN DE FORMACIÓN

DIA 1: Presentación, Desarrollo Territorial y Cadena de Valor

Contenido Temático	Objetivo Particular	Actividades a desarrollar	Técnicas instruidas y grupales	Material y equipo de apoyo	Tiempo
Encuadre	Propiciar la integración entre los participantes y dar a conocer los temas que se trabajarán en el curso, generando un ambiente adecuado para desarrollar las sesiones de trabajo de manera eficiente.	1. Registro de participantes	Expositiva, dialogo-discusión	Lista de asistencia, fichas de registro, plumas	9:00-
		2. Presentación del instructor y del curso: presentación, objetivos, temario y plan de formación del curso.			9:30
		3. Empleo de la Técnica rompehielo: El instructor explica el objetivo de la técnica, da las instrucciones para la realización de la técnica.	Grupal	Computadora, cañón, presentación, hojas de rotafolio, marcadores, pluma o lápiz	9:30-9:40 hrs
		4. Elaboración de expectativas del curso.	Presentación de los asistentes.		9:40-9:45 hrs
		5. Establecimiento de las reglas del curso.	Expositiva, Dialogo-discusión	Computadora, cañón, hojas de rotafolio, marcadores, pluma o lápiz	9:45-9:50 hrs
		6. Informa la manera en que se evaluará el curso: Plantea el esquema de evaluación del curso y se realiza la evaluación inicial.	Evaluación diagnóstica	Examen diagnóstico, lápices, plumas.	9:50-10:10 hrs

PLAN DE FORMACIÓN

Tema 1. Enfoque Territorial	El participante será capaz de identificar el concepto y enfoque del Enfoque Territorial, como parte de la inducción al tema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generalidades del Desarrollo Territorial. 2. Concepto de territorio. 3. Conceptos básicos de Desarrollo Territorial. 4. Enfoque de Desarrollo Territorial. <p>Recuperación del aprendizaje.</p>	<p>Expositiva, Diálogo-discusión.</p> <p>Diálogo discusión. –</p>	<p>Computadora, cañón, presentación.</p> <p>Hojas de rotafolio, marcadores y cinta.</p>	<p>10:10-10:35 hrs</p> <p>10:35-10:45 hrs.</p>
Receso 10:45-11:00 hrs					
Tema 2: Cadena de Valor	Los participantes identificarán los eslabones de la cadena de valor y la ubicación de su servicio en esta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercicio práctico de caracterización de la cadena productiva: identificación de actores y cadena de valor. 	Demostrativa	Computadora, cañón, presentación.	11:00 - 14:00 hrs.
Receso Comida 14:00-15:00 hrs					
Detección de necesidades de capacitación.	El participante será capaz de Diagnosticar sus destrezas, conocimientos y habilidades para la ejecución del plan de trabajo de su servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar instrumentos de evaluación para la detección de necesidades de capacitación metodológica y técnico específico para el servicio (Donde Aplique). 	Evaluación metodológica y técnico – específica	Cuestionario de diagnóstico sobre capacidades metodológicas y técnico específico	15:00 – 15:45 hrs.
Tema 2: Cadena de Valor	Los participantes identificarán los eslabones de la cadena de valor y la ubicación de su servicio dentro de ella.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación plenaria de los resultados del ejercicio de cadena productiva. 	demostrativa	Hojas de rotafolio, marcadores y cinta	15:45 – 17:00 hrs.
DÍA 2: Mercado meta, Innovaciones, Indicadores, Iniciativas y Oportunidades					
Tema 3. Mercado Meta y competitividad	El participante conocerá las técnicas necesarias para identificar un mercado Meta, así como	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación: <ol style="list-style-type: none"> a. Concepto de Mercado. b. Mercado en una cadena de valor. 	Expositiva, Diálogo-discusión.	Computadora, cañón, presentación.	09:00-10:30 hrs

PLAN DE FORMACIÓN

	los fundamentos teóricos de la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> c. Conceptos básicos de Mercado Meta. d. Tipos de Mercado. e. Variables que definen un Mercado Meta. f. Información y análisis para definir un Mercado Meta. g. competitividad 	Expositiva, dialogo-discusión.	Hojas rotafolio, marcadores, plumas, hojas.	10:30-10:45 hrs.
Receso 10:45-11:00 Hrs.					
Tema 4. Innovaciones	Los participantes identificarán los diferentes tipos de innovaciones aplicables.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos de Innovación. 2. Clases y tipos de Innovaciones. 3. Manifestación de la Innovación. 4. El sistema de Innovación. 	Expositiva Diálogo-discusión	Computadora, cañón, presentación.	11:00-11:30 hrs.
		Recuperación del aprendizaje.	Diálogo discusión.	Hojas de rotafolio, marcadores y cinta.	11:30 – 11:40 hrs.
Tema 5. Indicadores	Los participantes identificarán los diferentes tipos de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos de indicadores. 2. Clases y tipos de indicadores. 	Expositiva Diálogo-discusión Diálogo-discusión	Computadora, cañón, presentación. Hojas de rotafolio, marcadores y cinta.	11:40-12:15 hrs. 12:15 – 12:30 hrs.
Ejercicio de identificación de iniciativas y oportunidades	Los participantes elaboraran un esquema/estrategia sobre iniciativas-oportunidades para hacer más competitiva la cadena productiva	1. Elaboración del esquema	Demostrativa	Hojas de rotafolio, marcadores y cinta.	12:30-14:00

PLAN DE FORMACIÓN

Receso Comida		14:00-15:00 hrs				
Ejercicio de identificación de iniciativas y oportunidades	Los participantes elaboraran un esquema/estrategia en la que se plantee una definición de iniciativas-oportunidades para hacer más competitiva la cadena productiva	1. Elaboración del esquema 2. Presentación plenaria de resultados	Demostrativa	Hojas rotafolio, marcadores y cinta. Hojas rotafolio, marcadores y cinta.	de y de y de y	15:00-16:00 hrs. 16:00-17:30 hrs
DÍA 3: Plan de Trabajo (Estrategia de Gestión de Innovaciones)						
Tema 6. Construcción del Mapa funcional y Plan de Trabajo.	El participante será capaz de identificar los elementos principales del Mapa Funcional, así como, elaborará su plan de trabajo en función a esta metodología.	1. Generalidades del enfoque del Mapa Funcional. 2. Definir y explicar los elementos que conforman un Mapa Funcional. Ejemplificar el tema. Recuperación del aprendizaje	Expositiva, dialogo-discusión Dialogo-discusión.	Computadora, cañón, presentación. Hojas rotafolio, marcadores y cinta.	de y de y	09:00-10:30 hrs 10:30-10:45 hrs.
Receso		10:45-11:00 hrs				
Tema 6. Construcción del Mapa funcional y Plan de Trabajo.	El participante será capaz de identificar los elementos principales del Mapa Funcional, así como, elaborará su plan de trabajo en función a esta metodología.	3. Elaboración del Plan de Trabajo bajo el Enfoque de Mapa Funcional.	Demostrativa	Computadora, cañón, presentación.		11:00-14:00 hrs
Receso Comida		14:00-15:00 hrs				
Tema 6. Construcción del Mapa funcional y Plan de Trabajo.	El participante será capaz de identificar los elementos principales del Mapa Funcional, así como, elaborará su plan de trabajo en función a esta metodología.	4. Presentación de resultados en plenaria.	Demostrativa	Hojas rotafolio, marcadores y cinta.	de y	15:00-16:30 hrs.

PLAN DE FORMACIÓN

	como, elaborará su plan de trabajo en función a esta metodología.				
Cierre	Reflexiones de acuerdos y aprendizajes establecidos al inicio del curso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de acuerdos, verificación del cumplimiento de las expectativas acordadas y conclusiones. 2. Evaluación final. 3. Evaluación de la satisfacción del cliente. 	<p>Diálogo discusión</p> <p>Evaluación</p> <p>Evaluación</p>	<p>Computadora, cañón, presentación.</p> <p>Formato de evaluación final</p> <p>Formato de satisfacción de cliente</p>	<p>16:30-17:30 hrs</p>



Centro de Extensión e Innovación / Rural
noroeste



INDICADORES E INFORMES



Introducción

El punto de partida para el diseño de indicadores son los objetivos generales y específicos del programa a evaluar.

La revisión de dichos objetivos permite identificar los temas para los se deben definir indicadores.

La utilidad de estos indicadores estará dada por su capacidad para medir los impactos relevantes en cada tema y para evaluar la gestión del programa.



EVALUACIÓN E INDICADORES

La definición de indicadores es un proceso en que se pueden distinguir las siguientes etapas:

- Revisión conceptual
- Fórmula de cálculo
- Identificación de los datos que deben obtenerse a través de encuestas u otros medios
- Cálculo del indicador
- Análisis e interpretación de los resultados



Pero
¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

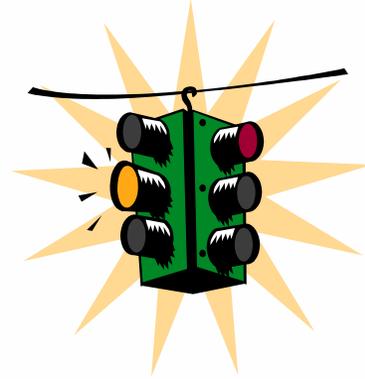


Una definición más completa

- **Un indicador** es un instrumento que nos **proporciona evidencia cuantitativa** acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.
- Un **indicador de desempeño** nos entrega **información cuantitativa** respecto del logro de los objetivos **de un programa**. Puede cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos.



UN INDICADOR ES UNA **SEÑAL**, UN **AVISO**, QUE NOS ENTREGA INFORMACIÓN



SE RELACIONA DIRECTAMENTE Y SIEMPRE CON UN OBJETIVO

Aumentar nivel
de escolaridad
del país



Años promedio de
escolaridad por
habitante del país

¿QUE TIPO DE INDICADORES HAY?



Clasificación de los indicadores

- **Según qué miden**

(dimensiones del desempeño):

- Eficacia
- Calidad
- Eficiencia
- Economía

- **Según etapa del proceso productivo:**

- Insumos
- Procesos
- Productos
(bienes y servicios)
- Resultados (intermedios y finales)



Indicador de EFICACIA

- Mide el **grado de cumplimiento** de un objetivo.
- No considera los recursos asignados para ello

- **Ejemplo:**
 - Porcentaje de becas entregadas en relación a las programadas
 - Reducción de la tasa de analfabetismo



Indicador de CALIDAD

- Mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente los objetivos del programa.
- **Calidad** es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio
- **Ejemplos:**
 - Grado de satisfacción de los usuarios
 - Tiempo de respuesta a requerimientos de los beneficiarios



Indicador de EFICIENCIA

- Mide la relación entre los **productos y servicios** generados con respecto a los **insumos** o **recursos** utilizados.
- Aproximaciones a este concepto:
 - Costos de producción (costos medios, costos unitarios gastos administrativos en relación al gasto total)
 - Productividad media de los distintos factores de producción
- **Ejemplos:**
 - Costo promedio anual por alumno atendido
 - Solicitudes tramitadas por funcionario



Indicador de ECONOMÍA

- Mide la capacidad del programa para **generar o movilizar** adecuadamente los **recursos financieros**.
- **Economía** es una dimensión de la eficiencia.
- **Ejemplos:**
 - Ingresos propios generados
 - Presupuesto ejercido



Es necesario definir indicadores para:

INSUMOS

- Eficacia
- Calidad
- Eficiencia



PROCESO

- Eficacia
- Calidad
- Eficiencia
- Economía



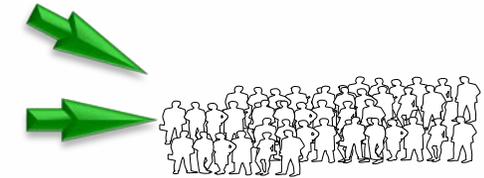
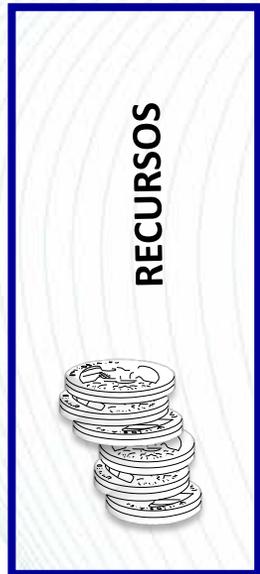
PRODUCTOS

- Eficacia
- Calidad
- Eficiencia



RESULTADOS

- Eficacia
- (Eficiencia)



¿COMO CONSTRUIMOS UN INDICADOR?



Pasos para construir un indicador

1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
2. Seleccionar aspectos relevantes a medir.
3. Formular el indicador:
 - Nombre
 - Fórmula de cálculo
4. Establecer los medios de verificación.
5. Validar el indicador.
6. Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas



Paso 1

Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir

- Para tener sentido **un indicador debe estar asociado a un objetivo.**
- Si el objetivo no está bien definido el indicador tampoco lo estará.
- Para tener buenos indicadores **los objetivos deben estar bien definidos.**



Paso 2

Aspectos relevantes a medir

- Se refiere las características que deseamos medir respecto al logro del objetivo.
- **Ejemplo:**
 - Objetivo: Incrementar el número de **familias de escasos recursos** habitando una **vivienda social** ubicada en **conjuntos habitacionales** que les permita desarrollar su vida familiar, comunitaria y ciudadana.
 - Aspectos relevantes a medir:
 - Familias de escasos recursos
 - Vivienda social que permita desarrollar vida familiar
 - Conjuntos habitacionales que permitan desarrollar vida comunitaria y ciudadana.



Para cada aspecto relevante a medir se deben definir los indicadores que se requieran para evaluar su logro

ML	Aspectos relevantes	Indicadores
Fin		
Propósito		
Componentes		
Actividades		



PASO 3:

Formular el indicador:

Nombre

Fórmula de Cálculo



Nombre del Indicador

El nombre del indicador debe ser:

- ✓ Autoexplicativo
- ✓ Contextualizado

Por ejemplo:

“Porcentaje de solicitudes respondidas”

¿Es autoexplicativo y contextualizado?



Nombre del Indicador

- **“Porcentaje de solicitudes respondidas”**

- ¿ En la Oficina Principal de la institución?
- ¿ En el país?
- ¿ En un mes?
- ¿ En un año?
- ¿ Respecto de las solicitudes presentadas?



Construcción de Fórmulas

Nombre del indicador



Fórmula del indicador

Variables que intervienen



Nombre del Indicador

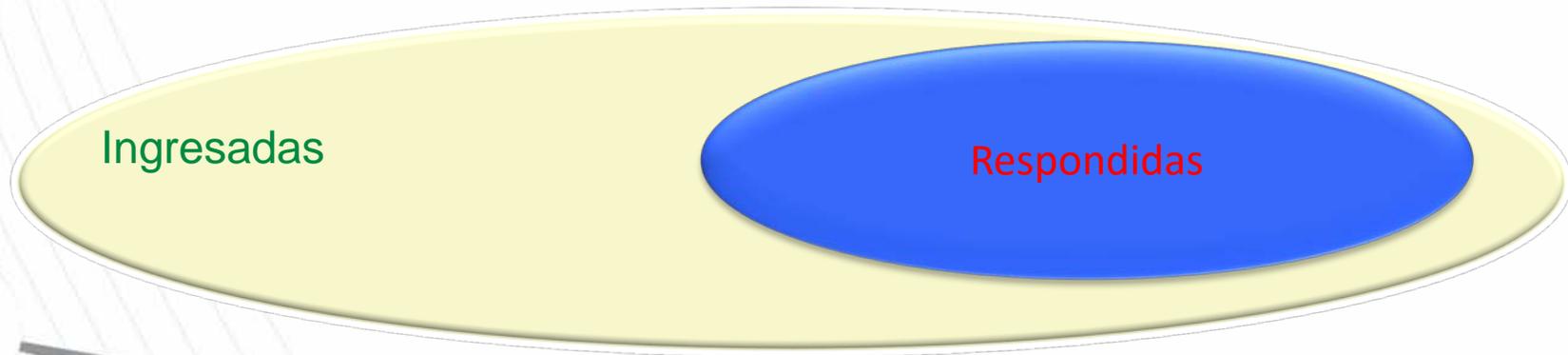
Indica la relación

Porcentaje de solicitudes respondidas respecto de las solicitudes ingresadas

Variables

Variable 1: solicitudes **respondidas** → Numerador

Variable 2: solicitudes **ingresadas** → Denominador



Fórmula de cálculo

Fórmula:

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100$$

$$\left[\frac{\text{Total de solicitudes respondidas en el año t}}{\text{Total de solicitudes ingresadas en el año t}} \right] * 100$$



Fórmula de cálculo

Tipos de fórmulas más usadas

- ✓ Porcentaje (proporciones)
- ✓ Tasa de variación
- ✓ Razón o promedio
- ✓ Índices



Porcentajes (cobertura, focalización, etc.)

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

$$\left(\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right) * 100 = X \text{ por ciento}$$

Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)



Tasa de variación

Razón entre una **misma variable** pero en **periodos diferentes**

$$\left\{ \left\{ \frac{\text{variable año t}}{\text{Variable año t-1}} \right\} - 1 \right\} * 100 = \left\{ \frac{\text{variable año t} - \text{variable año t-1}}{\text{variable año t-1}} \right\} * 100$$

= X por ciento



Razón o Promedio (tiempos promedio, costos promedio, etc)

Relación entre **dos variables** con **distinta unidad** de medida

$$\left[\frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right]$$

= unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador



Índices

Permiten medir la **evolución** de **una variable** en el tiempo, a partir de un valor base.

Ejemplo, Índice de Remuneraciones

Promedio anual de remuneraciones año base: 5.000

Promedio anual de remuneraciones año t: 5.350

Índice año base: $(\text{Valor año base} / \text{valor año base}) * 100$

$$= (5.000 / 5.000) * 100 = 100$$

Índice año t: $(\text{Valor año t} / \text{valor año base}) * 100$

$$= (5.350 / 5.000) * 100 = 107$$



PASO 4:

Establecer Medios de Verificación



Medios de Verificación

- ✓ Información contable-presupuestaria
- ✓ Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- ✓ Encuestas, estudios especiales
- ✓ Benchmarking, etc.

Para posteriormente **verificar el cumplimiento** de las metas

- ✓ Registros de la institución
- ✓ Estadísticas oficiales
- ✓ Encuestas (externas)



PASO 5:

Validar técnicamente los Indicadores propuestos



Cada indicador propuesto debe ser validado técnicamente, según los siguientes criterios:

Claridad: debe ser preciso e inequívoco

¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo

¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?

Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable

¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?



Monitoreable: debe poder sujetarse a una verificación independiente

¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?

Adecuado: debe aportar una base suficiente para evaluar el desempeño en la dimensión que mide

¿Es suficiente para emitir un juicio respecto del desempeño?

Comparable: deben permitir análisis longitudinales en el tiempo y transversales en comparación con sistemas de naturaleza semejante

Soportados metodológicamente: deben apoyarse en una metodología sólida lo cual exige herramientas, procedimientos y conocimientos especializados



PASO 6:

Establecer metas, línea base y frecuencia de medición



Importancia de las metas para el seguimiento (monitoreo) y evaluación

Evaluación

- Comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. La evaluación puede ocurrir durante el periodo de ejecución (evaluación contingente) o al final (evaluación ex post).

Retroalimentación

- Los resultados de las evaluaciones se comunican a los encargados del programa y a la Dirección, informar el grado de avance de las metas y se acuerden correcciones.

Medidas correctivas

- Cambios en los programas, cambio en las metas, nuevas asignaciones o recortes de los recursos presupuestarios, revisión de las tareas, etc.



Indicador y meta

- El resultado de la medición del indicador entrega un “**valor**”.
- Este valor se compara con la **meta** establecida para el indicador.
- La comparación permite establecer un **juicio** respecto del desempeño del Programa.



Ejemplo

- Indicador: Porcentaje de gastos administrativos del Programa
- Meta del indicador: **20%**
- Valor obtenido por el indicador: **15%**
- Valor del indicador de Programa similar: **10%**

Juicios:

- Superé la meta!!!!
- Pero aun no alcanzo el valor de un programa similar



Requisitos de las metas

- ✓ Desempeño histórico, programas similares, estándares
- ✓ Deben ser **posibles de cumplir** por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles
- ✓ Su logro debe **depender de la institución** (establecer supuestos)
- ✓ Deben establecerse para ser cumplidas en un **plazo** determinado
- ✓ Deben expresar claramente el **ámbito geográfico** que cubre
- ✓ Deben ser **conocidas y acordadas** con los ejecutores de un programa (establecer los responsables por el cumplimiento)



Para establecer la meta se deben considerar diferentes parámetros

- ✓ Línea base y desempeño histórico
- ✓ Desempeño de instituciones similares (benchmarking)
- ✓ Estándares aplicados a normas técnicas



Datos útiles

- Base de indicadores ILPES/CEPAL
<http://sws.eclac.cl/indicadores>
- Sitio web ILPES: www.ilpes.cl
- Sitio web CONEVAL: www.coneval.gob.mx



INFORMES



Definición

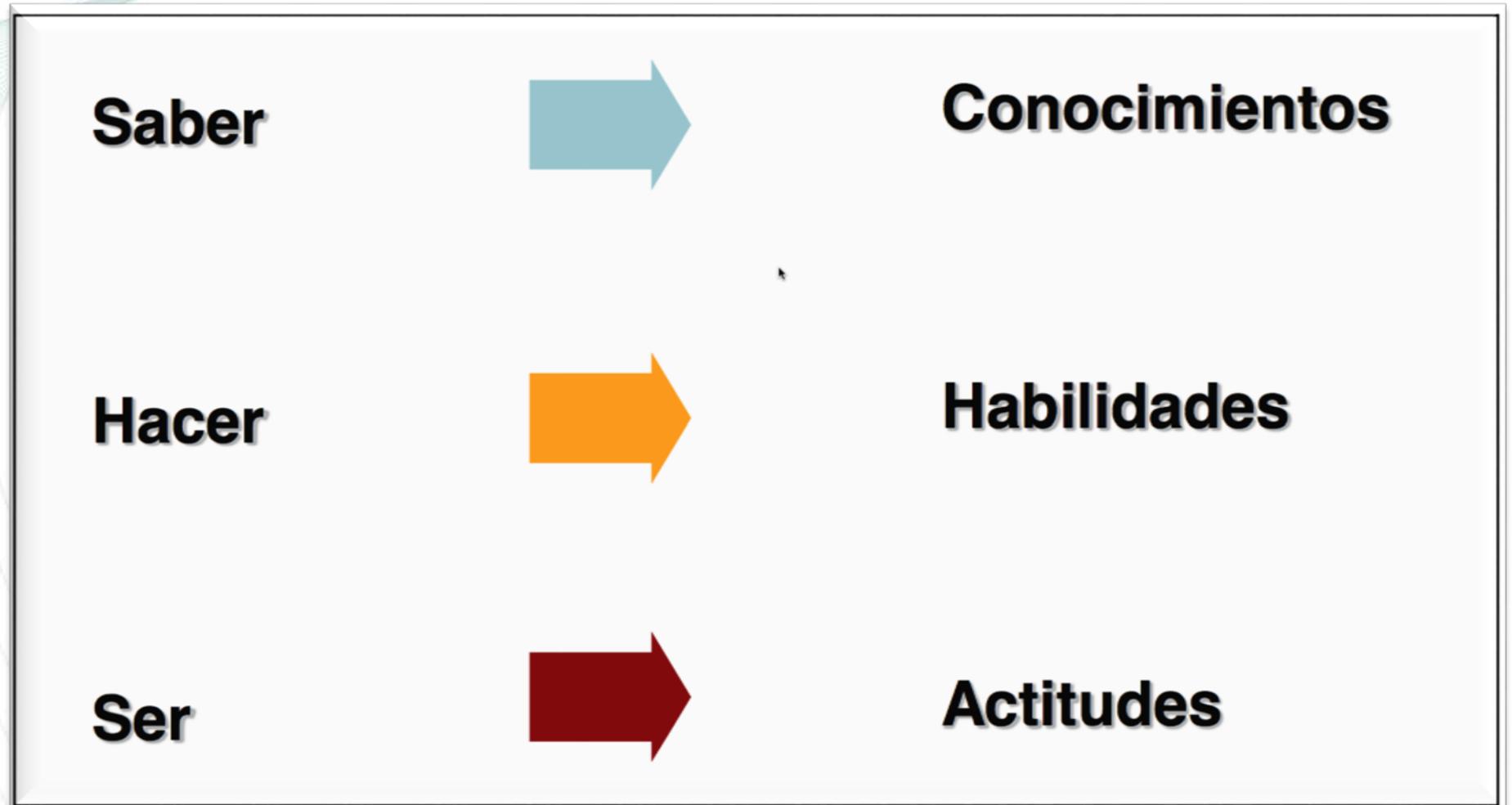
Derivado del verbo **informar**, consiste en **un texto** o una declaración que **describe** las cualidades de un hecho y de los eventos que lo redean.

El **informe** es el resultado o la consecuencia de la acción de **inofrmar**.

La finalidad del informe es, incluir los **pasos** que siguieron y cuales son sus **conclusiones** al respecto.



Metodología Mapa Funcional



Metodología Mapa Funcional

Evaluación de Producto, Desempeño o Conocimiento.

Producto

- Refieren a objetos tangibles, mediante los cuales es posible observar el resultado de la actividad competente de la persona con relación a su función.

Desempeño

- Elementos hacen referencia al SABER HACER del individuo en el ámbito de su función



Producto

CONTENIDO

- Caratula
- Índice
- Introducción
- Desarrollo
- Resultados
- Conclusiones
- Evidencias

CALIDAD

- Análisis
- Congruencia
- Pertinencia



Desempeño

- ✓ Minuta
- ✓ Lista de asistencia
- ✓ Formatos de campo/Bitácoras
- ✓ Fotografías



INFORME DE ACTIVIDADES (Carpeta de Evidencias)

- ✓ Plan de trabajo
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Desarrollo de actividades (Productos y Desempeños)
- ✓ Línea Base
- ✓ Línea Final





Centro de Extensión e Innovación Rural

AGRADECE SU ATENCIÓN



Centro de Extensión e Innovación / Rural
noroeste



INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO



Antecedentes

Finales de 1960 se concibió esta metodología para la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. (USAID)

En la actualidad es utilizada por la mayoría de las Agencias de Cooperación y Desarrollo, de manera particular el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso entre los países miembros. (AECI-España, CIID-Canadá, GTZ - Alemania)

Organismos Internacionales han incorporado esta metodología (Naciones Unidas, OEA, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo)



Que es el marco lógico?

- Es un instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados
- Permite mejorar la planificación de proyectos al resaltar los lazos que existen entre los elementos del proyecto y los factores externos
- Es un conjunto de conceptos interdependientes que describen de modo operativo y en forma de matriz los aspectos mas importantes de un proyecto



La metodología de Marco Lógico

Ayuda a:

- Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identificar las necesidades de información.
- Definir los elementos claves de un proyecto.
- Analizar el entorno del proyecto desde su inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes involucradas.
- Identificar cómo medir el éxito o fracaso del proyecto



Algunas ventajas

Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y sirve para reducir ambigüedades;

Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos que comparten todos los involucrados;

Suministra un temario analítico común que puede ser utilizado por el equipo planificador, el ente evaluador y cualquier otro actor que se vincule al proyecto (información necesaria);



¿Para qué diseñamos proyectos y programas?

- A esa situación insatisfactoria la llamamos **Situación Actual**.
- Si existe una situación actual insatisfactoria, podemos decir que existe también una **Situación Futura Deseada** que sería el resultado de una **intervención** diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual.
- Esa intervención es **un proyecto o un programa**, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr la situación deseada.



El EML: Pasos del método (De la Identificación al Diseño)

Análisis de involucrados

Análisis de los problemas

Análisis de los objetivos

Análisis de las alternativas

Matriz de planificación del proyecto (MP)
o Matriz de Marco Lógico (ML)



Las dos herramientas para diagnosticar de la manera más objetiva posible la Situación Actual son:

- El análisis de involucrados, y
- El análisis de problemas.
- Mediante estos dos pasos alcanzamos **la identificación del problema.**



Las dos herramientas para especificar la Situación Deseada son:

- El análisis de objetivos y
- El análisis de alternativas.
- El resultado de estos pasos es la **identificación de un proyecto.**



La Matriz de Marco Lógico:

- Resume todo lo discutido en los cuatro pasos anteriores y
- Se agrega información sobre lo que se va a monitorear,
- Lo que se va a evaluar y
- El alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto.



El Sistema de Marco Lógico es actualmente

El sistema más utilizado para:

Conceptuar,

Diseñar,

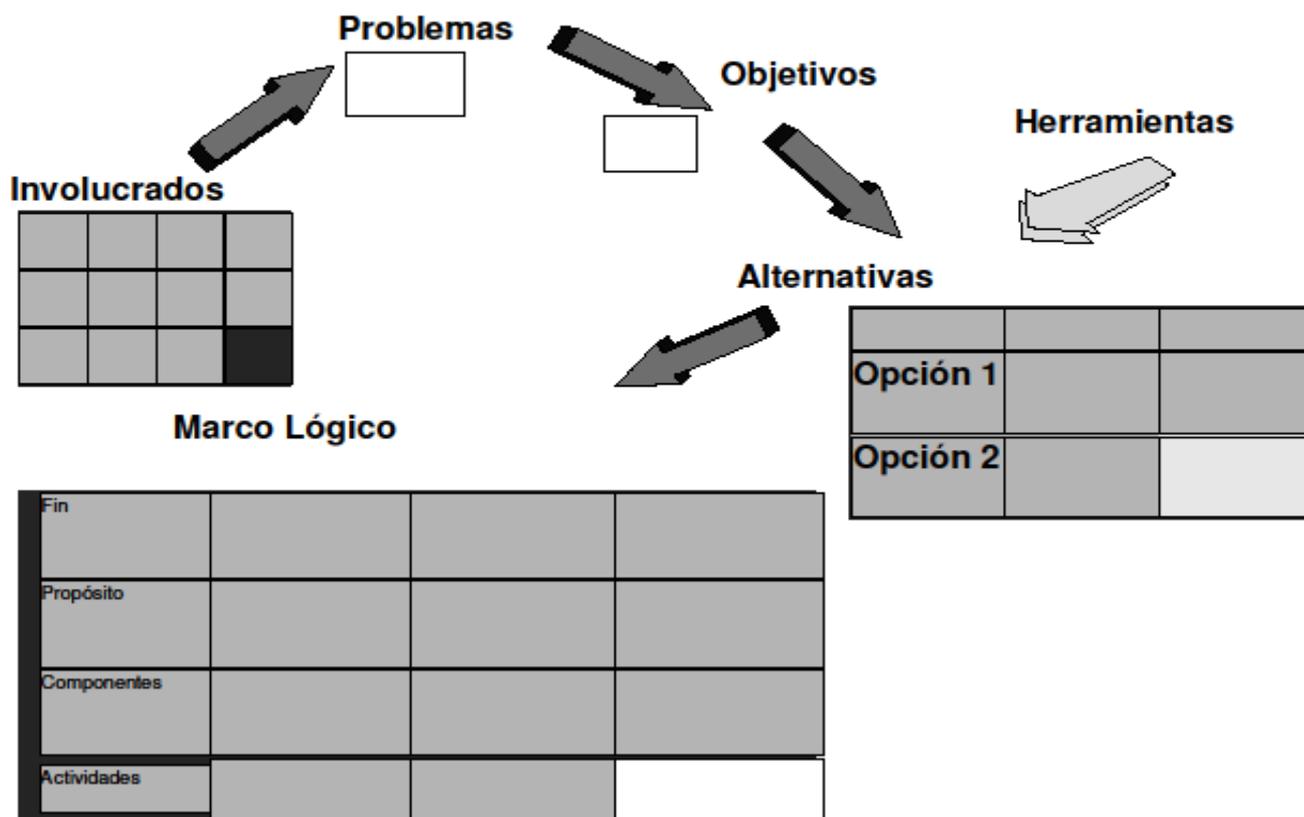
Ejecutar,

Seguir el desempeño,

Evaluar y comunicar información fundamental sobre el proyecto en forma resumida:



SECUENCIA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS



Análisis de la involucrados

- Ofrece un panorama global de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el proyecto
- Analiza las relaciones sociales (conflictos, alianzas) entre los grupos que intervienen.
- Identifica a cada grupo con sus intereses y expectativas

Tres Fases

- 1) Elaborar tabla de participantes identificando a los implicados diferenciando entre primarios y secundarios.
- 2) Valorar influencia e importancia de los implicados.
- 3) Identificar riesgos e hipótesis que afectarán al diseño y al éxito del proyecto.



Análisis de involucrados

Fase 1: Elaboración de tabla de participantes

- 1.1 Identificar y listar los participantes, diferenciando entre primarios y secundarios.
- 1.2 Identificar sus intereses (explícitos e implícitos) en relación con las necesidades. Cada participante puede tener varios intereses.
- 1.3 Considerar la forma en que el proyecto puede afectar esos intereses (positiva, negativa o de manera desconocida)
 - 1.4 Indicar la prioridad relativa que el proyecto debería dar a cada participante en función de sus intereses.
- 1.5 Reflejar los resultados en una tabla



Análisis de involucrados

Pasos de la fase 1: Elaboración de tabla de participantes

GRUPOS	INTERÉSES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES	IMPORTANCIA	INFLUENCIA



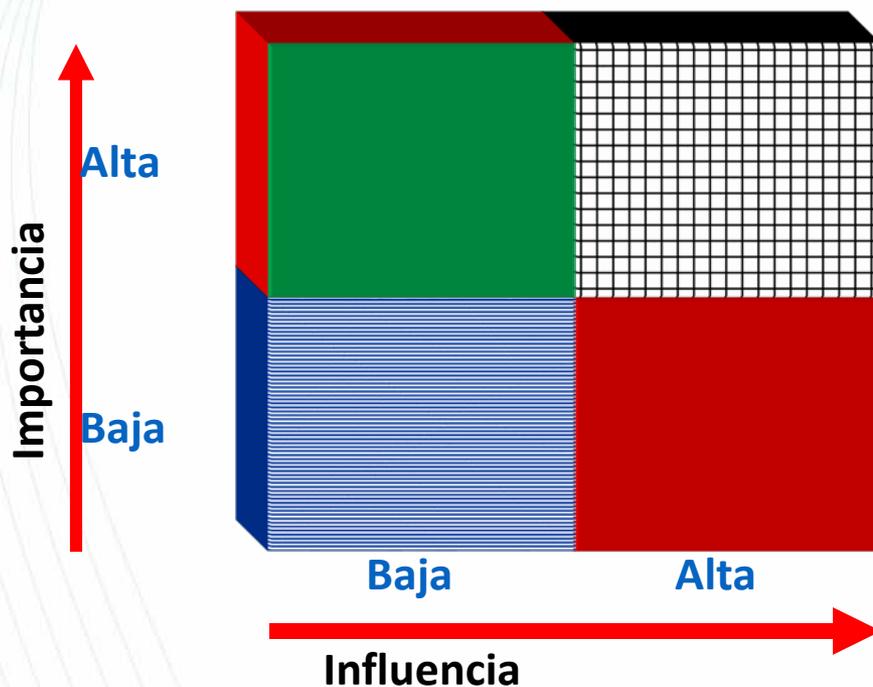
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS PROYECTO GANADO CRIOLLO

GRUPO	PROBLEMÁTICA PERCIBIDA	INTERESES	RECURSOS	MANDATOS
PRODUCTORES	Bajo precio pagado por los novillos de rodeo. Falta de asistencia técnica. Falta de apoyo gubernamental	Mejorar condiciones de mercado. Lograr mas apoyo de los tres niveles de gobierno. Incrementar el hato. Mejorar sus parametros productivos y reproductivos	Recursos físicos y conocimiento en la actividad	
ASOCRIOLLO	Baja rentabilidad bajo el esquema tradicional de la cría del ganado Poca valoración y reconocimiento de la actividad.	Consolidacion de la organización. Lograr el reconocimiento del ganado criollo como raza	Infraestructura. Conocimiento de la actividad. Recursos humanos.	Representación de los criadores de ganado criollo. Participa en la firma del convenio.
UACH	Escasez de personal técnico especializado en la cadena productiva de ganado criollo	Vinculación y formación de recursos humanos para atender la problemática de los productores de la sierra de Chih	Recursos humanos. Infraestructura. Administración de recursos financieros	Formación de recursos humanos. Innovación, validación y transferencia de tecnología. Participa en la firma del convenio
SAGARPA	Bajo impacto de los recursos aplicados a la cadena de valor	Fortalecer la cadena productiva. Mejorar la rentabilidad de las inversiones.	Recursos fiscales	Establece y vigila el cumplimiento de la normatividad.
SDR	Aplicación de los recursos a la cadena de forma indiscriminada.	Orientar la aplicación de los recursos económicos de la cadena de una forma planeada	Recursos fiscales.	Concentrar la operatividad y firma de convenio



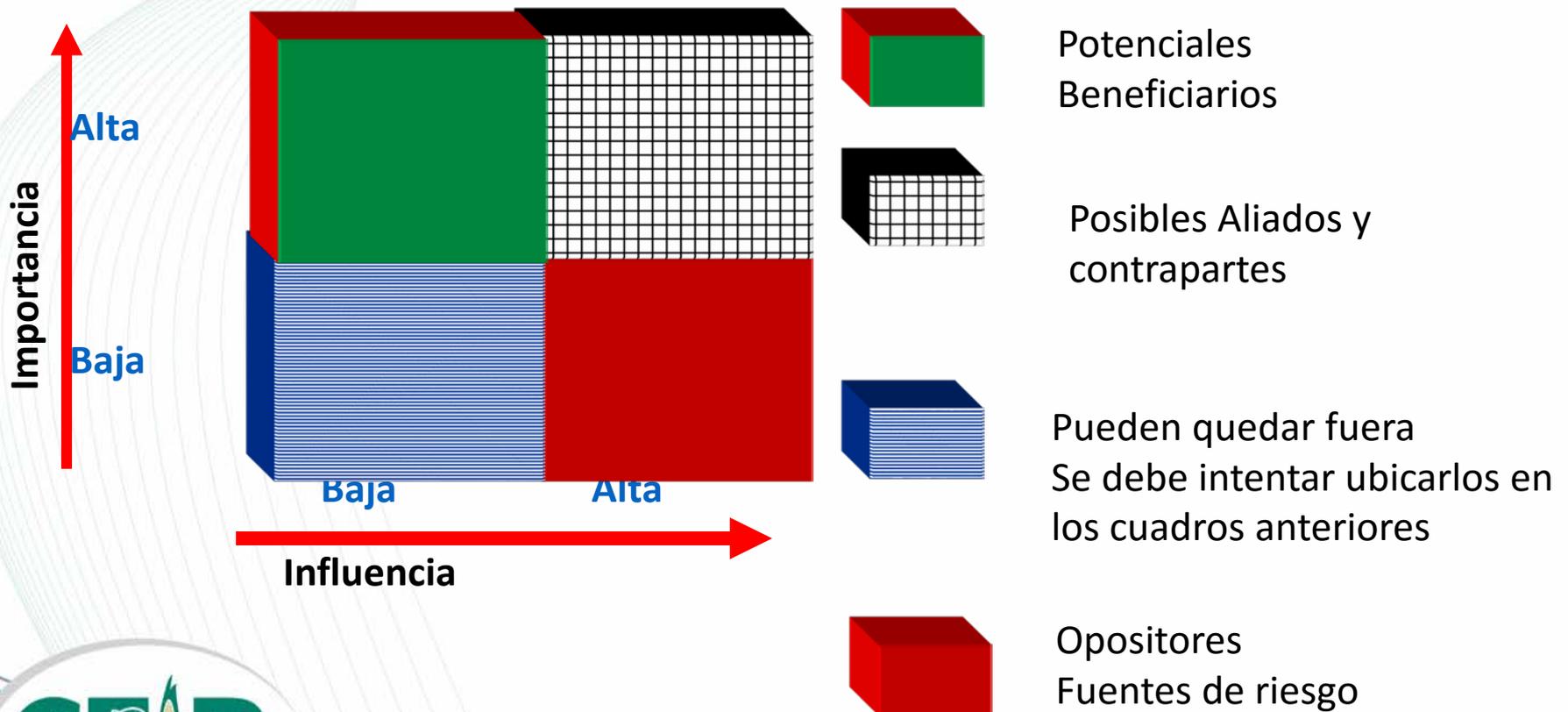
Análisis de la participación

Fase 2: Valoración de importancia e influencia



Análisis de la participación

Fase 2: Valoración de importancia e influencia



Análisis de involucrados

Fase 3: Identificar riesgos e hipótesis

- 3.1 Los implicados primarios con alta influencia y baja importancia pueden generar factores externos que pongan en peligro el proyecto.
- 3.2 Los implicados primarios con alta importancia y alta influencia pueden convertirse en una coalición de apoyo al proyecto.
- 3.3 Realizar una matriz de implicados incluyendo el tipo de participación en las distintas fases del proyecto.

CON ESTE ANÁLISIS SE PUEDE DETECTAR EL PROBLEMA CENTRAL



ANÁLISIS DE PROBLEMAS

El Problema central surge en el Análisis de Involucrados o de la problemática detectada en el Plan estratégico.

El Análisis de Problemas consiste en el establecimiento de las relaciones Causa-Efecto, entre los factores negativos de una situación existente.

- ✓ Los Problemas se expresan en estados negativos, no como inexistente.
- ✓ El Problema Central debe describir en forma apropiada una situación que se considera insatisfactoria.
- ✓ El Problema Central no se convierte inmediatamente en objetivo del Proyecto.
- ✓ Permite visualizar las relaciones Causa – Efecto en un diagrama o Árbol de Problemas.



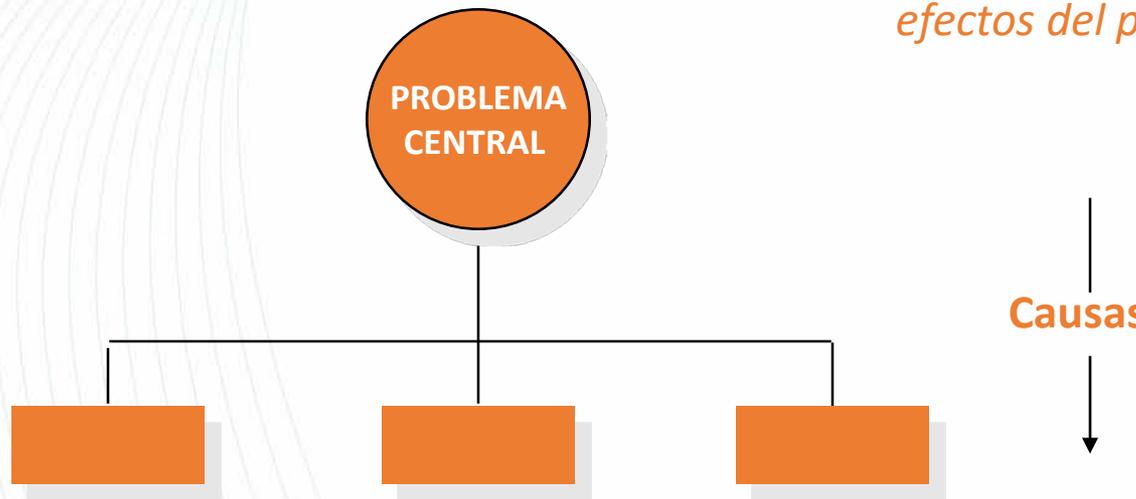
PARA ELABORAR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- Primeramente, seleccionar 8 a 10 problemas del Cuadro de Involucrados.
- Colocar dichos problemas de acuerdo con sus relaciones de causa-efecto.
- Continuar incorporando algunos problemas importantes del Cuadro de Involucrados para completar el análisis (no es necesario colocar todos los problemas que figuran en el Cuadro de Involucrados).
- Preparar el diagrama, trazando las rayas para mostrar las relaciones e interrelaciones entre los problemas.
- Revisar el diagrama completo y verificar su validez e integridad.



ÁRBOL DE PROBLEMAS

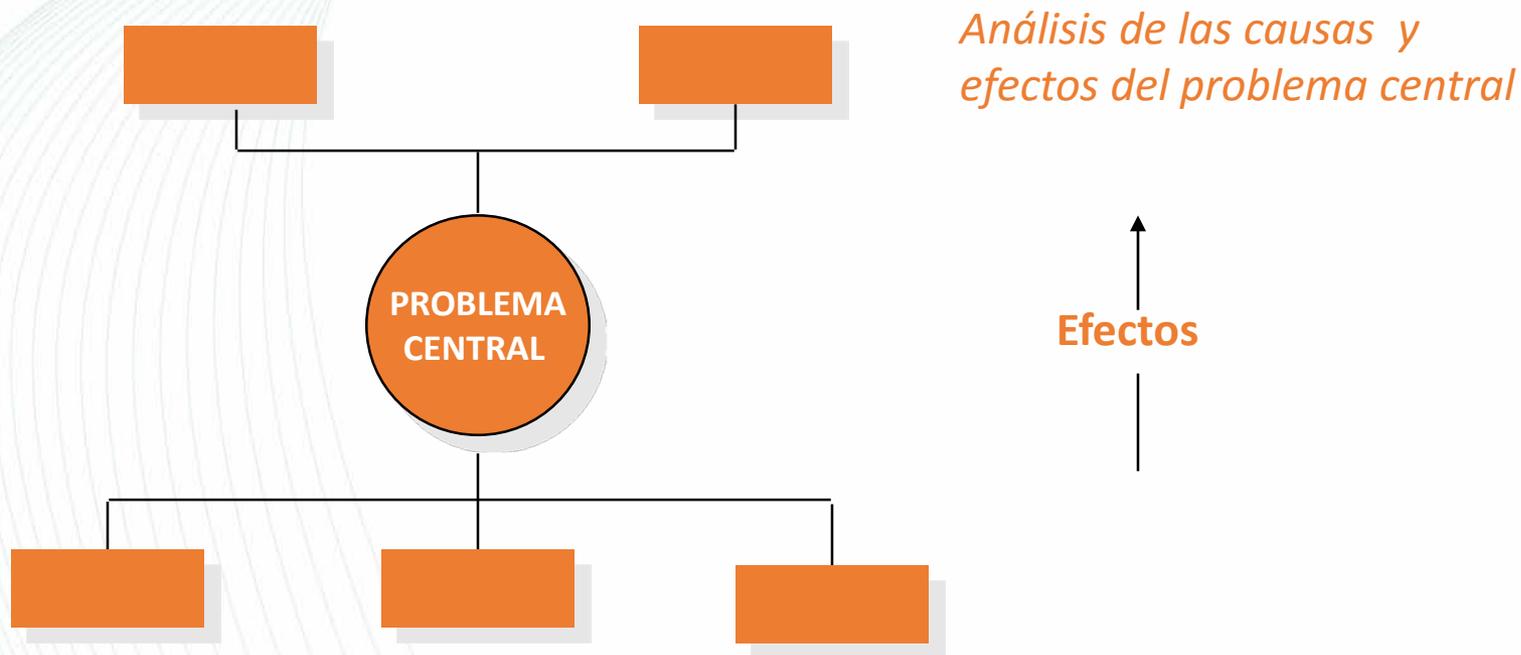
Análisis de las causas y efectos del problema central



Las causas esenciales y directas del problema central son colocadas en forma paralela *debajo del problema central.*



ÁRBOL DE PROBLEMAS



Los efectos esenciales y directos del problema central son colocados en forma de ala *encima* del problema central.

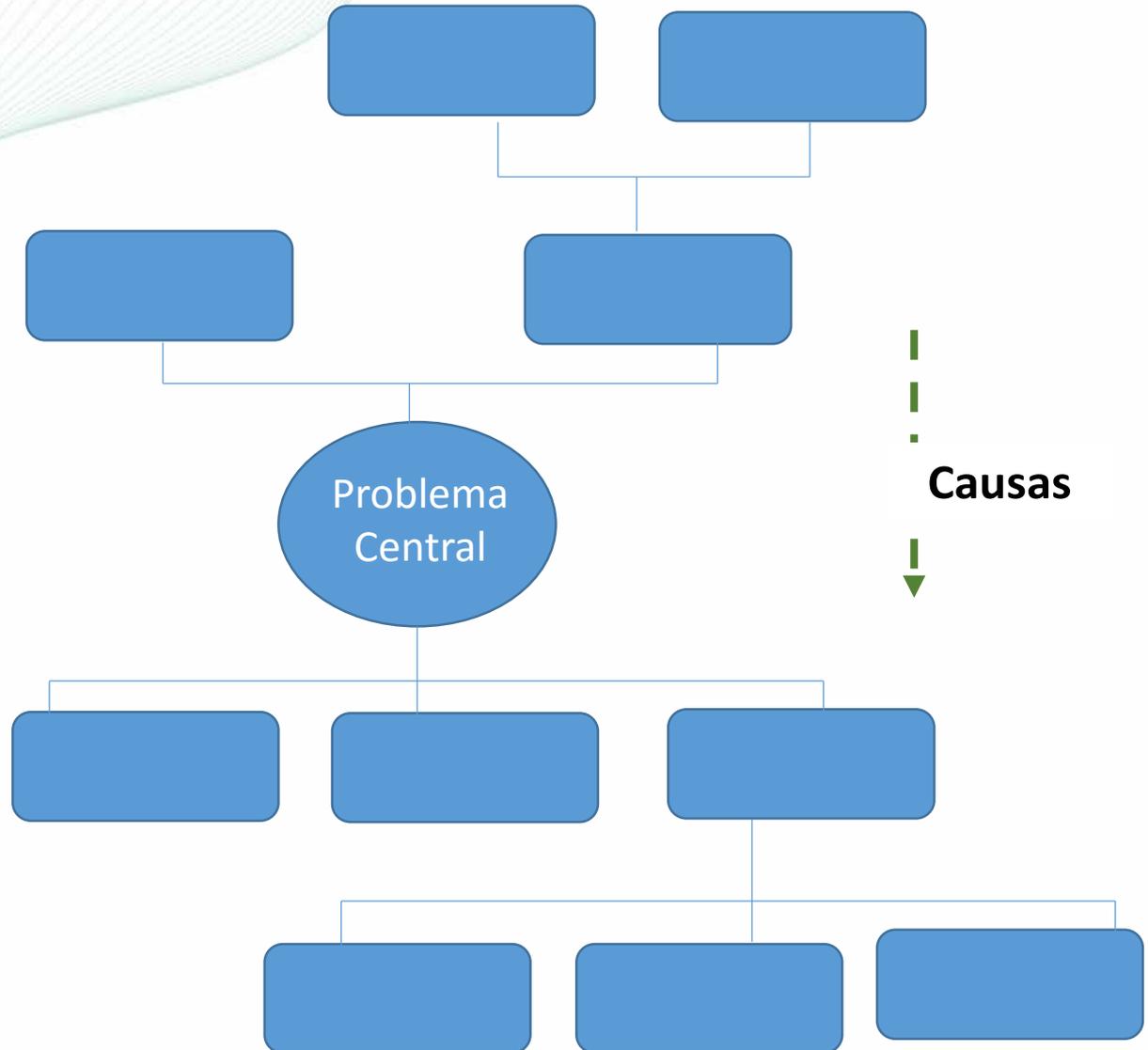


Árbol de problemas

Efectos



Causas

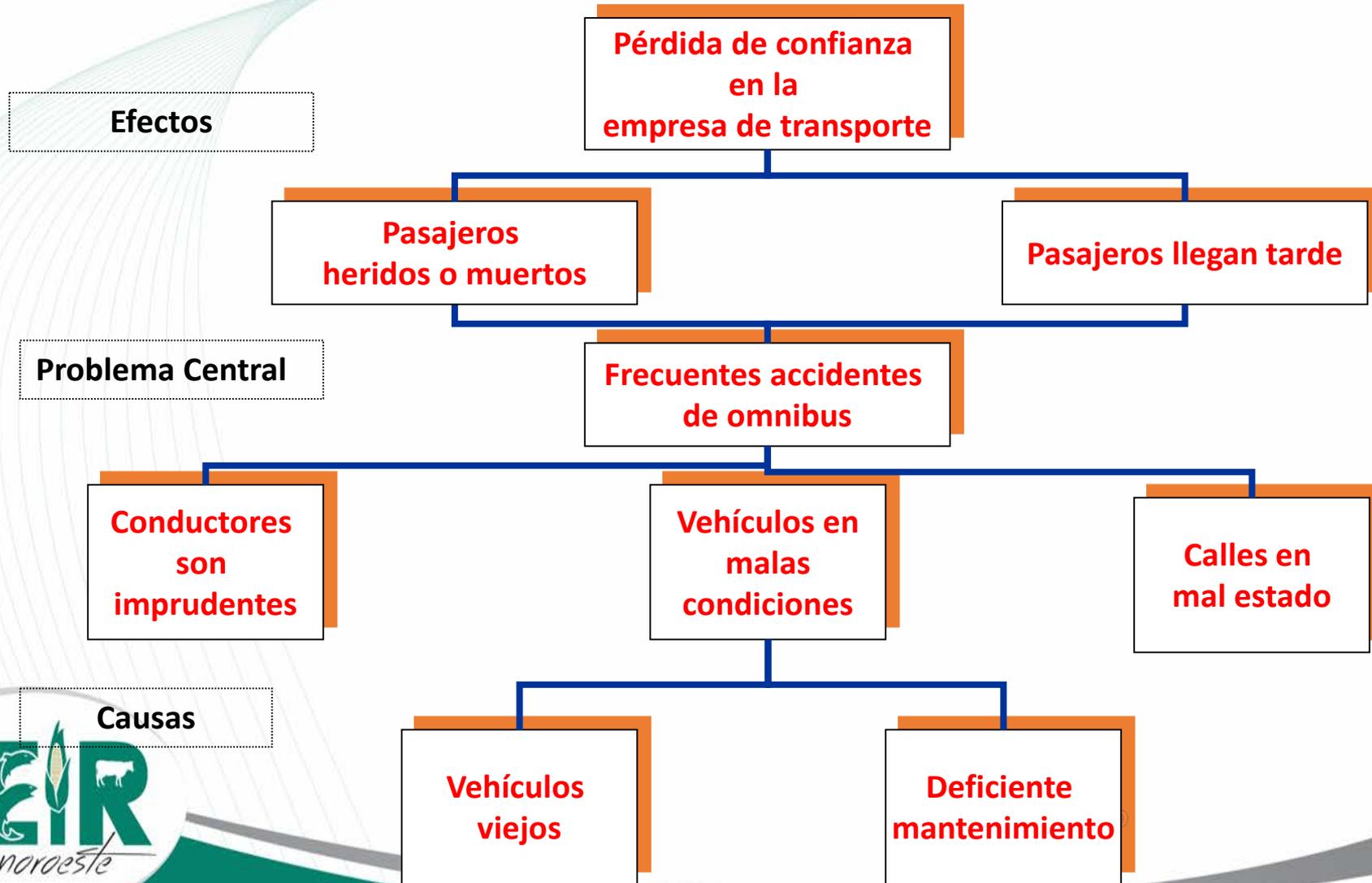


El análisis de problemas puede ser concluido cuando el equipo planificador está convencido que se ha empleado la información esencial.

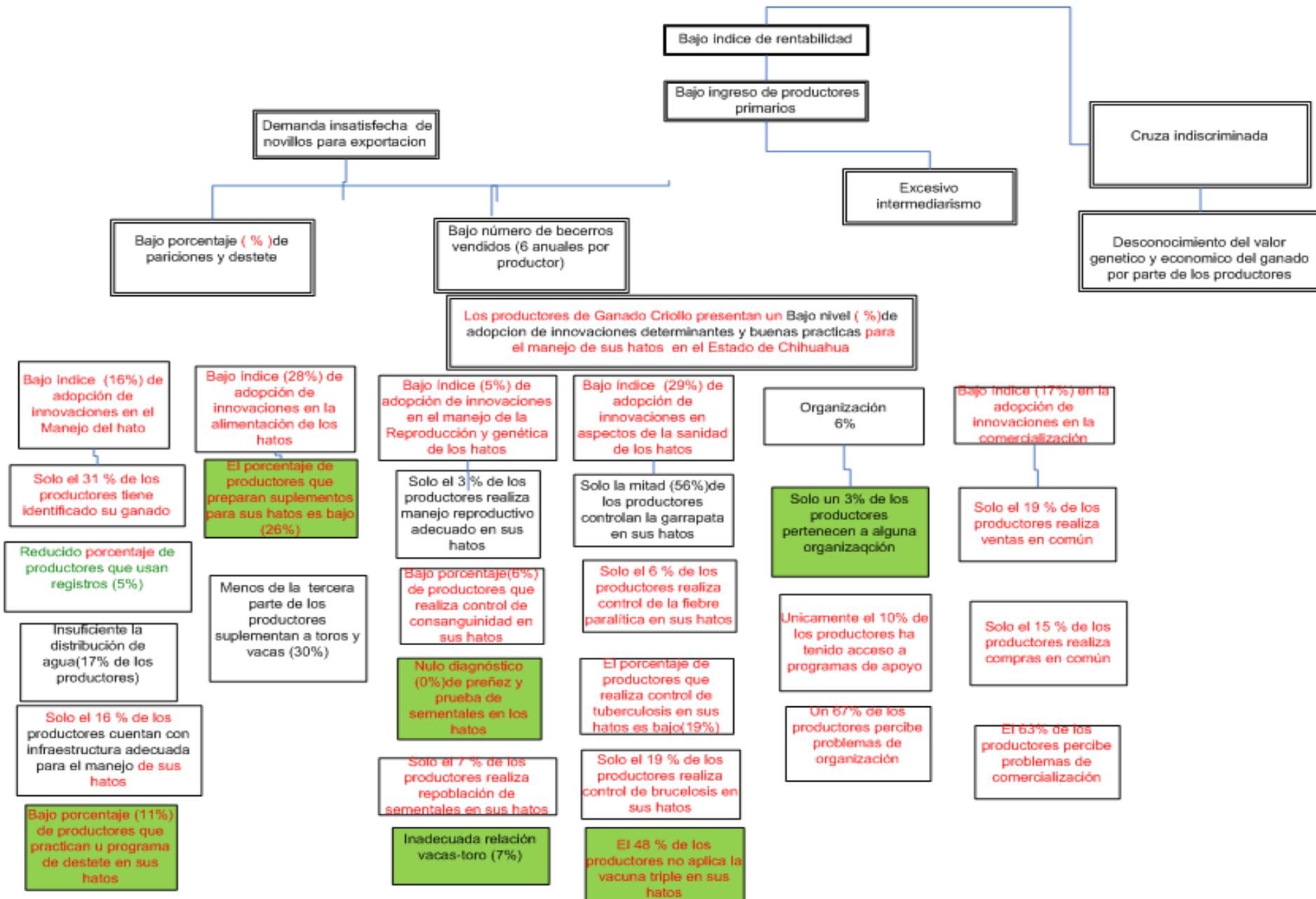


Análisis de los problemas

Árbol de Problemas Empresa de transporte



Árbol de Problemas



Análisis de los objetivos

Se describe la situación futura que se alcanzará cuando se solucione los problemas que se han detectado en el paso anterior.

Se trata de definir las futuras soluciones de los problemas (planificación de proyectos orientada a objetivos)

Pasos a seguir:

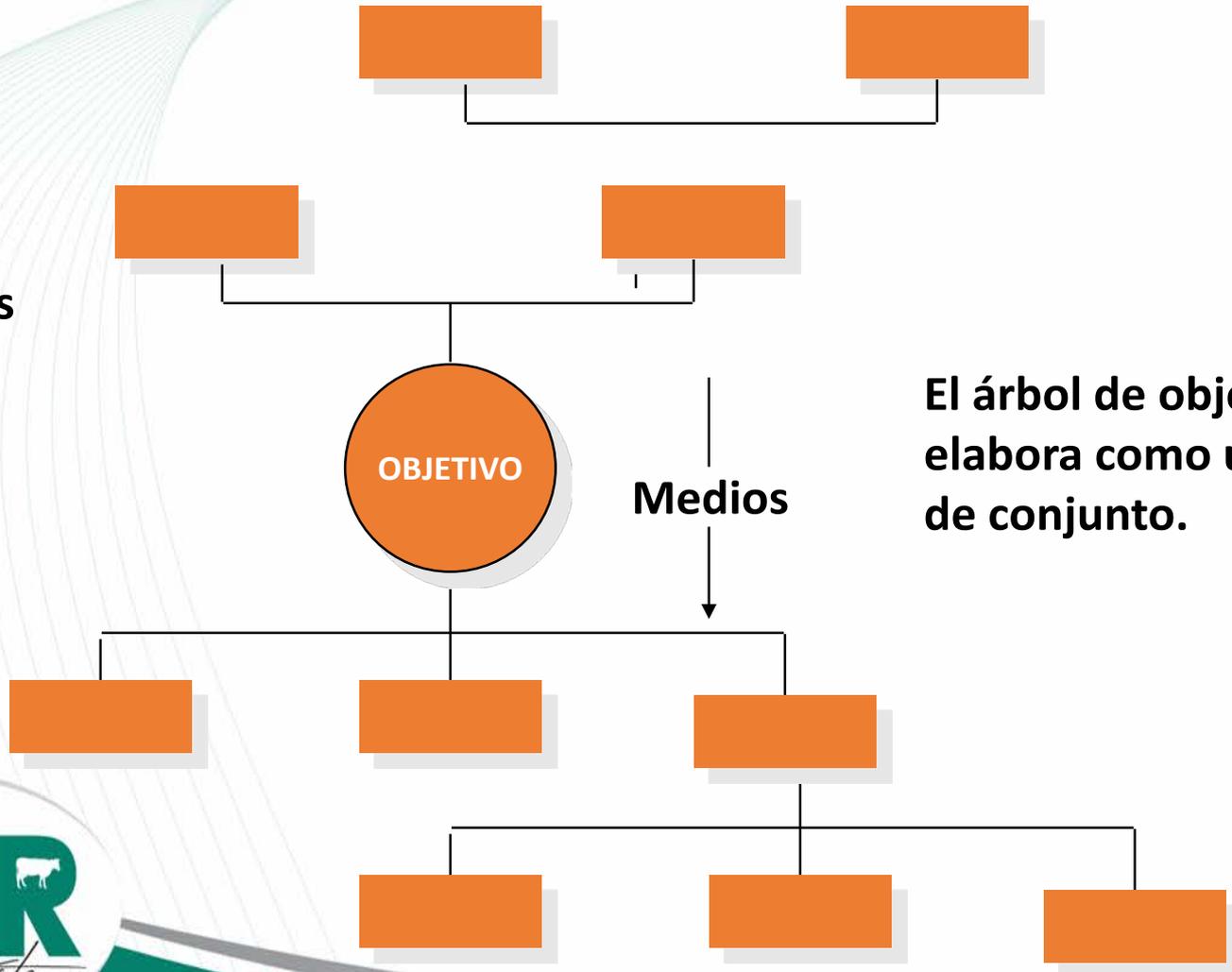
- Los problemas enunciados como situaciones negativas pasan a convertirse en condiciones positivas a futuro o estados alcanzados. Una vez reconvertidas las fichas-problemas en fichas-objetivos, se elabora un árbol de objetivos siguiendo el esquema antes descrito.
- La relación causa-efecto de los problemas se convierte en una relación medios-fines.

Pregunta Clave: ¿Cómo? O “b, c, d. Son medios para lograr a.”



ARBOL DE OBJETIVOS

Fines



El árbol de objetivos se elabora como una visión de conjunto.



Análisis de los objetivos

Ejemplo de una Empresa de transporte

Fines

La empresa de transporte goza de buena reputación

Hay menos pasajeros accidentados

Pasajeros llegan a tiempo

Se redujo la frecuencia de accidentes de omnibus

Los choferes conducen con prudencia

Vehículos en buen estado

Calles en mejores condiciones

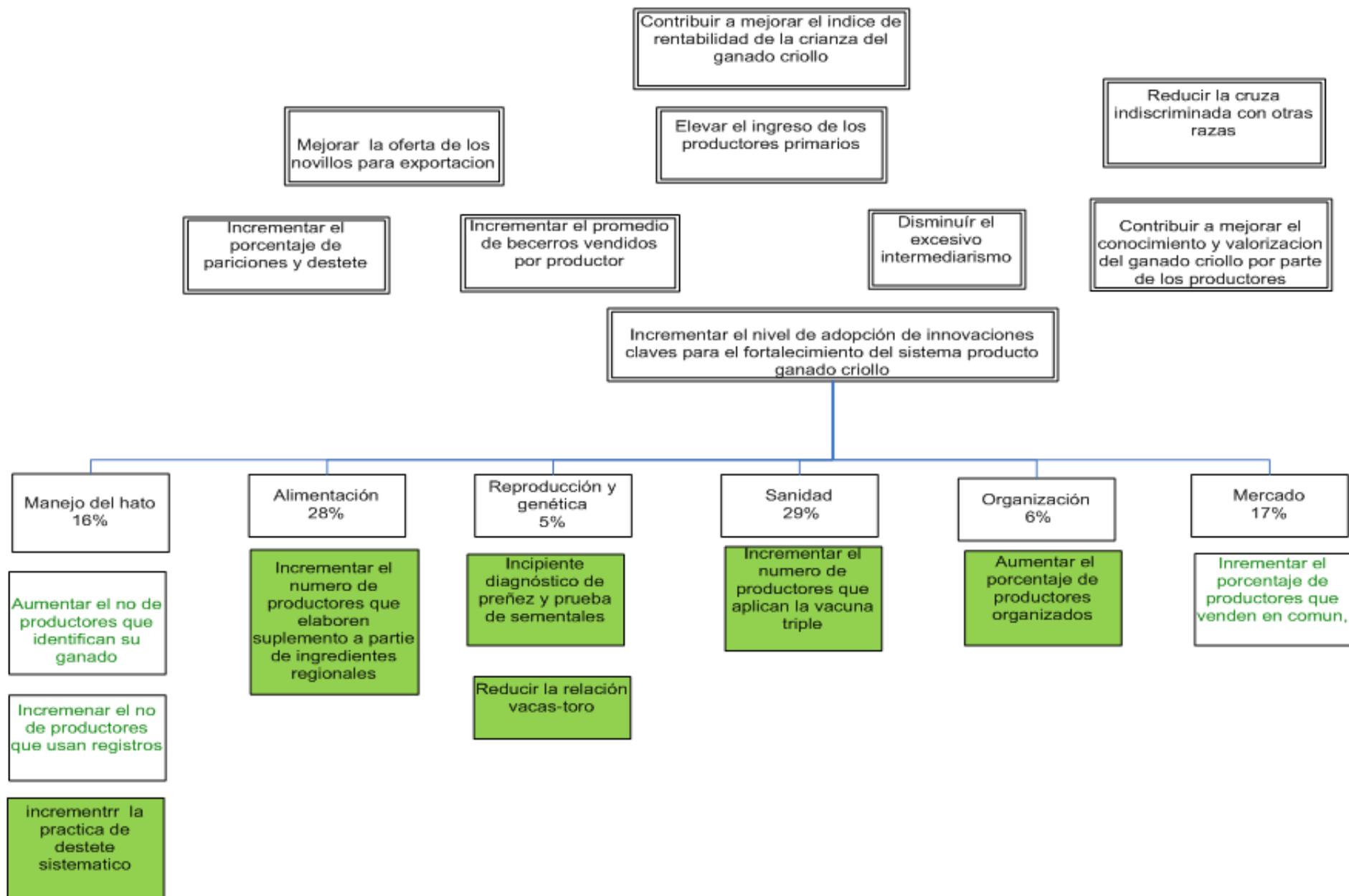
Vehículos reemplazados

Control técnico con regularidad

Medios



Árbol de objetivos



Análisis de las alternativas

Es la última fase de la identificación y señala el paso al diseño del proyecto, indicando las soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias de una acción de desarrollo.

Determinar dentro del árbol de objetivos que opciones pueden ser llevadas a cabo con mayores posibilidades de éxito.

Tener en cuenta las conclusiones efectuadas en el análisis de la participación para determinar la estrategia mas adecuada.

La función del equipo de planificación identificar posibles ramas medios-fines dentro del conjunto de objetivos que tengan un cierto aire de familia.



CÓMO EFECTUAR EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

1er Paso:

Identificar los objetivos a excluir -- porque no son deseables o factibles.

2º Paso:

Identificar diferentes relaciones de “medios y fines” como posibles estrategias alternativas para el proyecto.

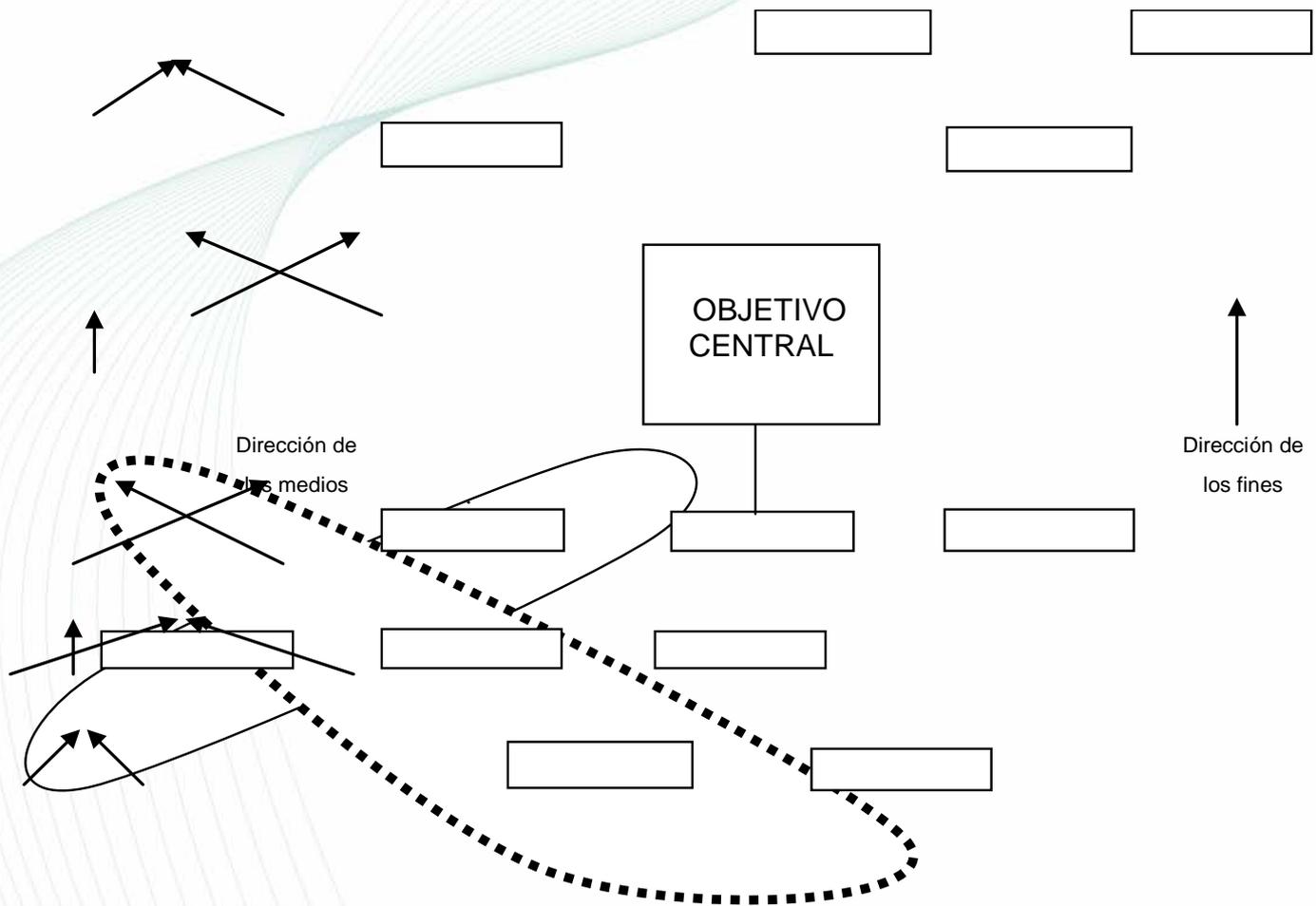
3er Paso:

Seleccionar la(s) alternativa(s) que --en su opinión-- representa(n) las mejores estrategias para el proyecto.

4º Paso:

Aplicar los criterios apropiados y/o requeridos para seleccionar la estrategia del proyecto.





ALGUNOS CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

- Problemas e intereses de los involucrados.
- Recursos y mandatos de los involucrados.
- Recursos a disposición del proyecto.
- Probabilidad de alcanzar los objetivos.
- Horizonte del proyecto.
- Factibilidad técnica
- Análisis de costo-beneficio.
- Criterios ambientales.
- Riesgos sociales.
- Sustentabilidad.
- Otros.



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Valoración de la alternativas

CRITERIOS	Alternativas					
	Establecer programas de palpación y pruebas de fertilidad	Fomentar la asociatividad de los productores	Sistematizar el programa de destete	Sistematizar el programa de suplementacion	Reducir la relación vacas-toro	Establecer registros técnicos
Factibilidad Técnica	4	4	3	3	4	2
Costo de implementación	4	3	3	2	2	3
Beneficio recibido	5	4	5	5	5	3
Impacto Social	5	5	4	4	5	3
Factibilidad Económica	4	4	4	4	2	4
Grado de Oportunidad	4	4	3	3	2	3
Total	26	24	24	21	20	18

Escala:

1 = valoración baja

5= valoración alta



Otra forma de abordar el análisis de alternativas

Área	Problemática o deficiencia identificada	Acción recomendada	Urgencia (6)	Importancia (4)	Factibilidad			Calificación (2)	Prioridad	
					Técnica (5)	Financiera (3)	Del productor (2)		Corto Plazo	Mediano Plazo
Fertilización	Fertilización deficiente (pobre calidad de fruta)	Realizar análisis de suelo, agua y foliar.	6	4	3	2	2	17	x	
		Generar un programa de fertilización adecuado al cultivo.	4	4	3	2	2	15		x
	Alto costo de insumos fertilizantes.	Compras consolidadas	6	4	3	2	2	17	x	



La Matriz de Marco Lógico

- Es un sistema estructurado
- para planificar
- y comunicar
- en un solo cuadro
- la información más importante sobre un proyecto.



ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

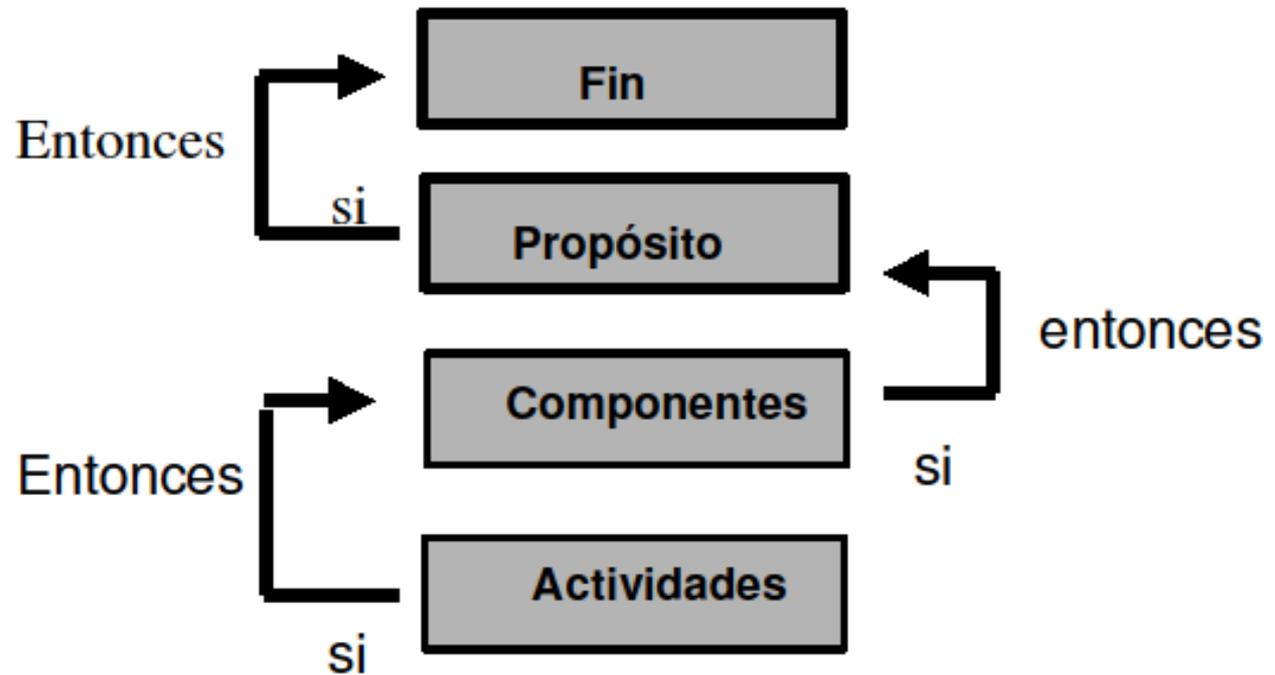
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

ELEMENTOS BÁSICOS DEL PROYECTO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS (Supuestos)
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES	MEDIOS	COSTOS	

Condiciones Previas



La Lógica de un Proyecto: Una serie de hipótesis lógicas

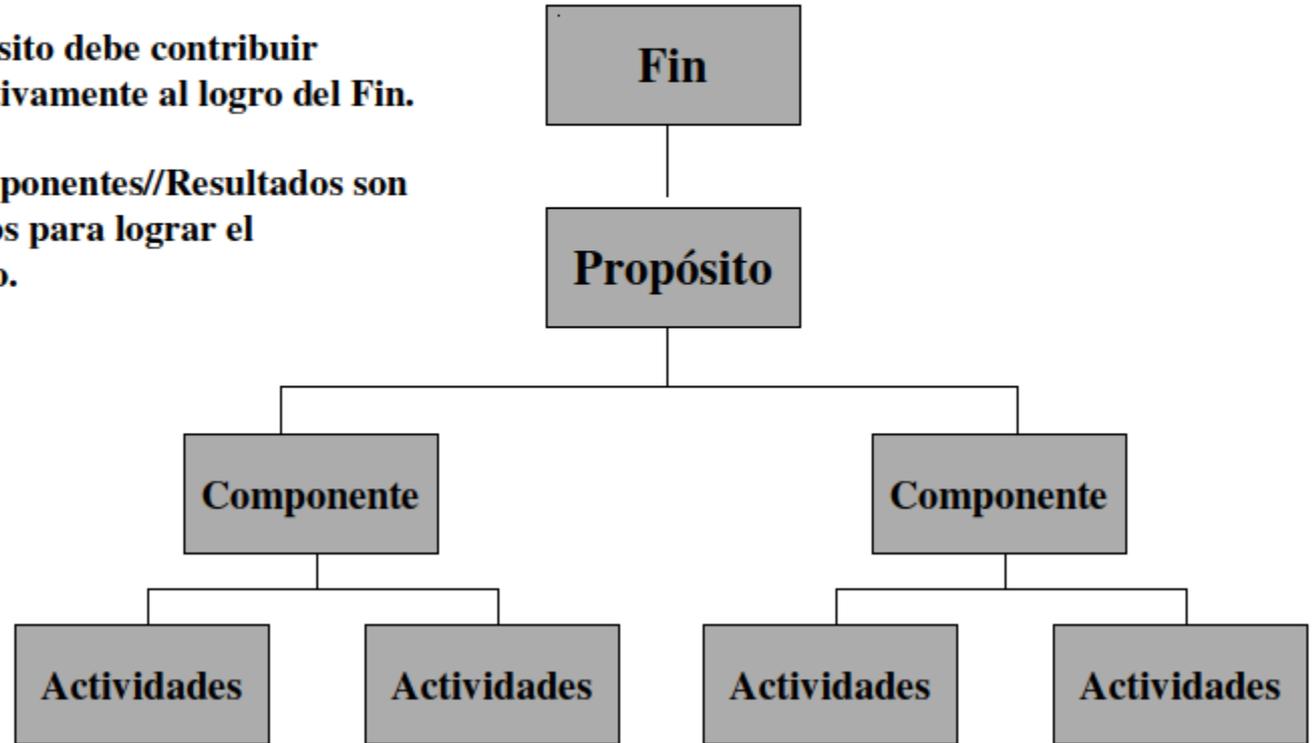


Jerarquía de Objetivos

Notar:

El Propósito debe contribuir significativamente al logro del Fin.

Los Componentes//Resultados son necesarios para lograr el Propósito.



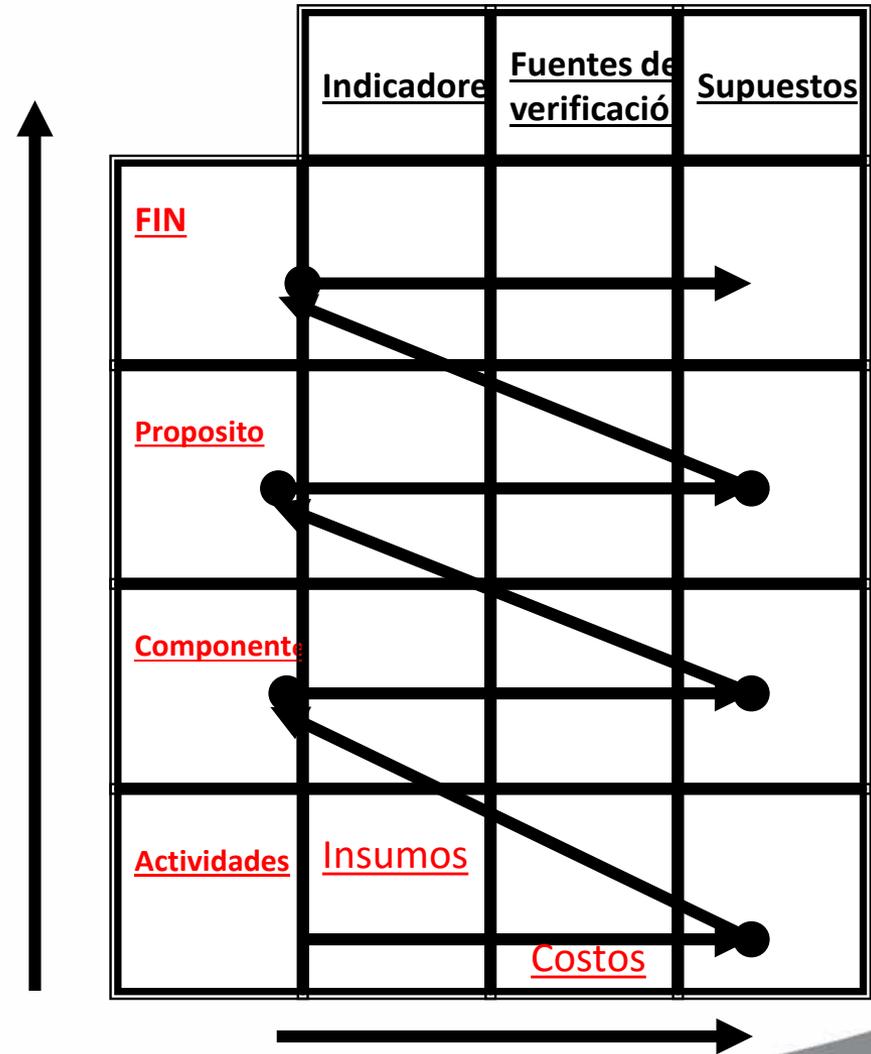
Las lógicas del EML

Vertical

Relaciones lógicas verticales de causa - efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponde a los diferentes niveles de la matriz, relacionando las actividades (insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin como el conjunto de objetivos jerarquizados.

Horizontal

Principio de la correspondencia que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos principales)



Matriz de planificación del proyecto

Elementos:

FIN

Es el objetivo principal al cual se quiere que contribuya el proyecto a largo plazo

- Sea consistente con la política de desarrollo de la región
- Represente una justificación suficiente para el proyecto
- No sea **demasiado** ambicioso
- Se defina explícitamente los grupos beneficiarios
- Esté expresado en términos verificables



Matriz de planificación del proyecto

Propósito

Establece el propósito operativo, es decir, que la situación que se espera permanezca como consecuencia del proyecto.

Se espera contribuya de manera significativa al cumplimiento del objetivo global del proyecto

Sea realista, es decir es posible que sea logrado una vez producidos los resultados del proyecto

Está formulado como un estado ya alcanzado, no un proceso

Sea definido de manera concreta y verificable



Matriz de planificación del proyecto

Componentes

Son los que el proyecto puede garantizar como consecuencia de sus actividades

Estén incluidos todos los resultados esenciales necesarios para lograr el objetivo específico

Solamente se incluyen los resultados que pueden ser garantizados por el proyecto

Cada resultado puede considerarse como un medio necesario para lograr el objetivo específico

Todos los resultados sean factibles dentro de los recursos disponibles

Sean definidos de manera concreta y verificable



Matriz de planificación del proyecto

Actividades

Son acciones necesarias para transformar insumos dados en resultados planificados dentro de un periodo de tiempo especificado

Se incluyan todas las actividades esenciales para producir los resultados esperados

Todas las actividades corresponden directamente al nivel del resultado superior

Solamente se incluyen las actividades que el proyecto tiene que ejecutar

Estén planteadas las actividades en términos de acciones que se emprenden y no en términos de resultados alcanzados

El tiempo disponible para cada actividad sea realista



Matriz de planificación del proyecto

Insumos

Son materias primas de un proyecto para producir los resultados propuestos

Se pueden relacionar los insumos directamente con las actividades especificadas

Son condiciones necesarias y suficientes para emprender las actividades planeadas

El nivel de detalle sea adecuado y facilite su comprensión

Los insumos deben estar definidos de manera concreta y verificable (cantidad, calidad, costes)

Los recursos sean adecuados en términos de organización, género, cultura, tecnología, medio ambiente, etc.



Matriz de planificación del proyecto

Supuestos

Son situaciones, acontecimientos o decisiones que son necesarios para el éxito del proyecto, pero que escapan de manera total o mayoritario al control de la gestión del proyecto.

- ✓ Deben ser formulados como condiciones deseables positivas
- ✓ Estén situados en el nivel de proyecto correcto
- ✓ No sean incluidos los factores que no son importante
- ✓ No estén incluidos los factores que muy probablemente ocurrirán
- ✓ Si hay factores que son al mismo tiempo importantes de cumplimiento improbable (factores letales), habrá que volver a diseñar el proyecto para evitarlos o abandonarlos
- ✓ Deben estar definidos de manera precisa y verificable



Matriz de planificación del proyecto

Indicadores

Un indicador define la norma de cumplimiento que hay que alcanzar a fin de lograr el objetivo

- Sean específicos en términos de calidad, cantidad, tiempo, ubicación y grupo beneficiario
- Se disponga de un medio de verificación
- En caso contrario, averiguar si se puede generar la información a un costo razonable
- Sea relevante como una medición del logro de los objetivos
- El medio de verificación sea fiable y actualizado
- La recopilación, preparación y almacenamiento de la información sea una actividad dentro del proyecto y los insumos necesarios para ello figuren especificados en la MP



INDICADORES

Conceptos importantes:

- Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.
- Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto.

Fin	Indicadores		
Propósito	Indicadores		
Componentes	Indicadores		
Actividades	Resumen del Presupuesto		



Pasos para la Formulación de Indicadores

1er Paso - Objetivo especificado

Los pequeños agricultores mejoran el rendimiento de arroz.

2º Paso - Cantidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y").

3er Paso - Calidad

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de cosecha de 1992.

4º Paso - Tiempo

1.000 pequeños agricultores (2 hectáreas o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% (de "x" a "y") entre octubre de 1994 y octubre de 1996, manteniendo la misma calidad (e.g., peso de los granos) de la cosecha de 1992.



Medios de Verificación

¿Cómo obtenemos la evidencia?

Conceptos importantes:

Los indicadores y medios de verificación:

- deben ser prácticos y económicos
- proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto

Fin		Medios de Verificación	
Propósito		Medios de Verificación	
Componentes		Medios de Verificación	
Actividades		Medios de Verificación	



Ejemplo de Medios de Verificación

Indicador

3.550 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barriadas, para julio de 1997.

Medios de Verificación

Registros de ventas de la Oficina de Bienes Raíces, número de ventas y fecha de las ventas.

Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores, de encuestas.

Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces.



Supuestos y Factores Externos

¿Cómo podemos manejar los riesgos?

Conceptos importantes:

- Aclarar o refinar aquellos supuestos y riesgos que son demasiado generales.
- Analizar la importancia y probabilidad de los mismos.
- Hacer seguimiento y administrar los supuestos durante la ejecución.

Fin			Supuestos (Sustentabilidad).
Propósito			Supuestos
Componentes			Supuestos
Actividades			Supuestos



Supuestos: Cómo Analizar

1. ¿Es externo al proyecto?

Sí



No (no incluir)

2. ¿Es importante?

Sí



No (no incluir)

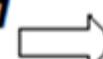
3. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?

*Muy probable
(no incluir)*



Probable
0

1



*No es
probable*



Ejemplo Matriz de Marco Lógico Ganado Criollo

OBJETIVOS	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Finalidad			
Contribuir a la mejora de la productividad de la crianza de ganado Criollo de Sierra de Chihuahua,			
Propósito			
Los productores de la sierra, Incrementan el nivel de adopción de innovaciones claves en el manejo de los hatos de ganado criollo para su fortalecimiento como sistema producto en el Estado de Chihuahua.	El 50% de los 40 productores organizados en 4 grupos, asesorados por el AGI, adoptan innovaciones claves al final de la primera etapa del proyecto(mayo, 2008). Duplicar el numero de grupos y aumentar el porcentaje de adopción de innovaciones a un 80% en diciembre de 2010.	Cedulas de autodiagnóstico, bitácoras de campo, informes de los asesores, actas constitutivas, minutas de asambleas, base de datos de la AGI	El mercado de la exportación se mantiene estable.
Resultados o componentes			
1. Grupos constituidos para la producción y comercialización.	Cuatro grupos de productores integrados formal o informalmente, al mes de mayo de 2008 (mínimo 10 integrantes por grupo) . Ocho grupos de productores organizados en diciembre de 2010.	Reporte de actas constitutivas validadas por una autoridad local, que incluyan lista y firma de participantes y compromisos contraídos	El mercado de exportación se mantiene estable o a la alza.
2. Innovaciones Adoptadas de para mejorar la productividad del sistema-producto ganado Criollo.	El 50% de 40 productores cooperantes con el AGI adopta al menos una innovación propuesta al mes de mayo de 2008 . El 90% adopta al menos una innovación propuesta, en diciembre de 2010	Bitácoras de campo para cada productor. Reportes de innovaciones adoptadas, Base de datos de la AGI. Informes anuales y final. Encuesta de detalle con los productores cooperantes	La disponibilidad de recursos para adoptar estrategias propuestas
3. Elaboración de proyectos productivos para la gestión de apoyos a los grupos organizados	Un proyecto elaborado y gestionado anualmente, por grupo organizado	proyecto por grupo, elaborado, comprobante de solicitud y resultados del tramite	Que se abran convocatorias y que los productores sean sujetos de apon

4.Un sistema de indicadores desarrollado y establecido para monitorear los niveles de adopción alcanzados por el productor.	Sistema tangible para el cálculo de indicadores desarrollado en un software por parte de la AGI al final de la primera etapa.	Software elaborado y probado con datos generados por el AGI	Disponibilidad de recursos financieros para la toma de información
Actividades	Insumos	Gastos	
1.1 Formalizar la constitución de grupos de productores	Cartas compromiso de los productores, remuneración para los técnicos	\$50,000.00	
1.2 Capacitación técnica a los productores	Programa de cursos, Material didáctico Capacitadores externos;, local, papelería,	\$50,000.00	
2.1 Curso de inducción a los productores sobre los objetivos y alcances de las AGI	Material didáctico, local	\$20,000.00	
2.2 Elaboración y Aplicación de encuesta de detalle	Papelería; gastos de levantamiento de la encuesta; análisis de la información	\$20,000.00	
2.3 Establecimiento de un programa de intercambio de sementales	animales seleccionados para el intercambio; transportación; documentos sanitarios;	\$10,000.00	
2.4 Intercambio de experiencias entre los miembros de los grupos de productores	Una reunión anual ; gastos de organización y traslado; material didáctico; local; expositores; trípticos; publicidad	\$60,000.00	
2.5 Aplicación de las practicas de diagnostico de preñez y prueba de fertilidad a sementales	Corrales; materiales de trabajo; equipo de laboratorio; papelería	\$50,000.00	
2.6 Cursos de actualización a los técnicos de la AGI	Local; capacitadores; lugar y equipo para practicas	\$20,000.00	
3.1 Identificación de necesidades prioritarias para la elaboración de proyectos	Información de las encuestas de detalle; reuniones con los grupos para consensuar las propuestas	\$10,000.00	



Centro de Extensión e Innovación / Rural
noroeste

**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y ETENSIONISMO RURAL



FICHAS TÉCNICAS PARA LOS PARTICIPANTES

FICHA TÉCNICA NO. 7

DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTENSIONISMO RURAL

Módulo I: La Detección de Necesidades de Capacitación

Tema: Gestión de la innovación

Subtema: **Conceptos generales**

¿Qué es una innovación?

- Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.
- El Diccionario de la Real Academia Española, indica que innovar radica en introducir modificaciones adecuadas a la moda entendiendo por moda el uso, modo y costumbre en boga.
- La innovación es crear algo nuevo y significativo para el mercado (Michael Porter).

El manual de Oslo (2005) define a la innovación como:

- La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado:
 - producto (bien o servicio),
 - proceso,
 - nuevo método de comercialización o
 - nuevo método organizativo,en las prácticas internas de la empresa (organización o empresa rural), la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Lo anterior alude a lo que en el manual de Frascati (OCDE, 1992) ya se indicaba, al decir que se trata de la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso

operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social.

Viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, **innovar es realizar lo que nadie ha imaginado, todavía.** (Morcillo, citado por UVIGO)

¿Cuándo decimos que existe innovación?

El manual de Oslo (2005) establece lo siguiente:

- ▶ Para que una novedad sea considerada innovación, debe ser “RECONOCIDA” por el mercado. Para que exista innovación es necesario transformar el conocimiento en resultados económicos y sociales.
- ▶ La innovación es un proceso interactivo, a través del cual se genera el acceso y puesta en uso del conocimiento. No es un proceso lineal en el que la ciencia genera nuevos conocimientos que para su mayor difusión son transferidos mediante la extensión (Sulaiman y Davis, 2012).
- ▶ Lo central de este proceso son las interacciones entre un gran número de actores para la complementariedad de conocimientos y experiencia. Este proceso a menudo requiere ser facilitado para dar un impulso inicial o romper las barreras que limitan la discusión conjunta, la acción, el intercambio y el aprendizaje en lo que se conoce cada vez más como plataformas de innovación) (Sulaiman y Davis, 2012).
- ▶ Las instituciones (las actitudes, hábitos, reglas, leyes, normas, prácticas y métodos de trabajo) dan forma a la manera cómo los individuos y las organizaciones interactúan. Del mismo modo, las políticas y el entorno político también

afectan a la innovación (Hall, Yoganand, et al, citados por Sulaiman y Davis, 2012). Abogar por el cambio tanto en las instituciones como en las políticas, es fundamental para la innovación

¿Qué no es innovación?

Una idea, un invento en sí mismos, no son ni representan innovación alguna. El solo hecho de crear y modificar algo no implica un proceso de innovación en sí mismo.

- Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación.
- Si el producto, servicio, proceso no es nuevo ni significativo, no importa qué tantas cosas hayas creado o modificado, no estarás innovando.

¿Cómo se clasifican las innovaciones?

Por su originalidad o impacto

- Innovaciones RADICALES
 - Dan lugar a procesos o productos nuevos
 - Cambio o introducción de un nuevo producto que no se conocía antes
 - Consiste en preguntarse ¿Por qué no? y desarrollar un producto o servicio que hasta el momento nadie había considerado
- Innovaciones INCREMENTALES
 - Consisten en mejorar un producto o servicio ya existente, facilitando su acceso, o haciéndolo más ágil, o más práctico o cómodo de utilizar, cambiando el envoltorio para que tenga una utilidad distinta, etc.
 - Ventaja: es aceptada mucho más rápidamente por los órganos de decisión ejecutiva de una empresa, organización y por los clientes

Por su aplicación u objeto de aplicación

- **Innovación de PRODUCTO:** Introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. La innovación se da cuando las características de un producto cambian.
- **Innovación de PROCESO:** Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio también ocurre cuando se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.
- **Innovación de MERCADOTECNIA:** Aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (Manual de Oslo, 2005).
- **Innovación de ORGANIZACIÓN:** Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. (Manual de Oslo, 2005).

Por su efecto

- **Continuistas.** Buscan mejorar las prestaciones (reduciendo costos, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación, etc.) pero sin alterar dos elementos básicos:
 - El mercado al que van dirigidos es el mismo (usuarios y necesidades predefinidos).
 - La funcionalidad básica de los productos se mantiene.
- **Rupturistas.** Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores, a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores (más barato, más simple, más pequeño o más fácil de usar).

Por la escala en la que se realiza

- Programa/proyecto/operación
- Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
- Sector/mercado
- Regional/nacional/mundial

Por su origen

- Dirigida por la tecnología (“technology-push”)
- Impulsada por el mercado (“market-pull”)

Otra clasificación (3):

- a) La innovación tecnológica: comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos.
- b) La innovación social intenta proponer soluciones nuevas a los problemas de desempleo sin trastocar la eficiencia de la empresa.
- c) La innovación en métodos de gestión reúne las innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Son innovaciones como las realizadas en los ámbitos comerciales, financieros, organizativos, que acompañan, apoyan y potencian la corriente innovadora de la empresa.

¿Es necesario partir del uso de una nueva tecnología?

No. General Motors anunció que sus coches estaban equipados con una nueva función de seguridad “OneStar”, una señal para un servicio de apoyo en carretera. No hay en ello, ningún desarrollo tecnológico (la tecnología ya existía), tampoco exigió un proceso de investigación. Simplemente, surgió un nuevo uso de esa tecnología: una nueva aplicación que a nadie se le había ocurrido (o puesto en marcha con anterioridad). Sí requirió conocer la

forma de hacerlo sin provocar problemas secundarios (como interferencias), etc. Y eso es innovación (3).

“Hacer algo diferente y que no sea sencillo de imitar”

(Dorward, A. de Method Co.)

¿Qué es la gestión de la innovación?

Son los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación (1), que está dirigida y ejecutada por personas para personas. En algún momento será una persona la que compre (en sentido amplio) tu idea, producto o servicio (2).

La innovación implica una amplia gama de funciones, actividades y herramientas (realizados por varios organismos que trabajan a través de plataformas, alianzas o asociaciones) que se conoce colectivamente como gestión de la innovación. Al tiempo que facilita el acceso a la tecnología es importante poner la investigación en práctica, pues sólo tiene valor cuando se une con otras tareas de gestión de la innovación, como el desarrollo de redes, la organización de productores, realimentación de las necesidades de investigación, la mediación de conflictos, facilitando el acceso al crédito, a los insumos y servicios de producción, organizando plataformas de innovación, así como la promoción de cambios en las políticas y otros cambios negociados en la práctica y la acción (Sulaiman, Hall, Vamsidhar, et al, 2010 citados por Sulaiman y Davis, 2012).

La innovación es un proceso de constante aprendizaje y adaptación. Capacidad para aprender a trabajar con nuevas formas y construir crecientemente nuevas competencias, es una parte importante de la capacidad de innovación en la organización y a nivel sectorial o de sistemas. El enfoque de desarrollo de capacidades debe incluir no sólo la mejora de los conocimientos técnicos, sino también el fortalecimiento de la capacidad de interacción, aprendizaje y adaptación (Sulaiman y Davis Op. Cit.).

Se puede definir la **gestión de la innovación tecnológica** como el **proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización** (3).

Algunas tendencias importantes en la **forma de gestionar la innovación** (condicionadas por el entorno exterior) son (3):

- Procesos de innovación más rápidos y más continuos frente a la globalización de la demanda.
- **Aumento de productividad y velocidad en procesos de innovación gracias a las TIC.**
- Creciente utilización de recursos tecnológicos externos y compartidos.
- Acortamiento del ciclo de vida de los productos.
- Velocidad del cambio tecnológico y acercamiento de las fronteras tecnológicas.
- Constitución de equipos virtuales y alianzas como respuesta al mercado globalizado.

Actitudes que contribuyen al éxito en la gestión de la innovación, son:

- Preocupación por evaluar la eficiencia de la innovación.
- Establecer buenos canales de comunicación internos y externos.
- Integrar la innovación a nivel corporativo, involucrando a todas las áreas funcionales de la organización.
- Implantar procesos de planificación y control de proyectos.
- Implantar procedimientos de control de calidad y de eficiencia en el desarrollo de tareas.
- Fuerte orientación al mercado involucrando al consumidor en el proceso de desarrollo del producto.
- Proporcionar un buen servicio de atención al cliente.

- Desarrollar un estilo de dirección basado en el liderazgo, motivación y el compromiso con el desarrollo del capital humano de la organización.

En el proceso de gestión de la innovación es importante evitar centrar los esfuerzos en las convicciones propias, es menester tener presentes las de los demás y no aportar única y exclusivamente por otros factores como, la tecnología; lo que puede conducir al fracaso (2).

Un primer paso es crear una cultura de innovación, enmarcada por el paso de una sociedad de la Información a una del Conocimiento, que se caracteriza, no tanto por el acceso, procesamiento o transmisión de información, sino por la capacidad de adaptación al entorno que supone en las sociedades avanzadas disponer de “conocimiento” (información interpretada dentro de un marco conceptual predeterminado) sobre algo o alguien, modificando profundamente las escalas de valores que conforman a esta sociedad (3).

En la gestión del conocimiento son factores clave la confianza, la colaboración y el intercambio, así como la motivación. Y en la sociedad del conocimiento un factor característico es la la omnipresencia de la “cultura de la innovación” como forma de asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo. Algunas claves de esa “cultura” son (3):

- Mayor **creatividad**. La creatividad es una habilidad que se puede desarrollar y promocionar conscientemente.
- **Educación ubicua y permanente**. En todo lugar y en todo momento.
- **Mosaico cultural**. Diversificación de la sociedad con una mayor riqueza de las interacciones (redes).

Bibliografía consultada y citada

(1) Gestión de la innovación como herramienta para la competitividad.

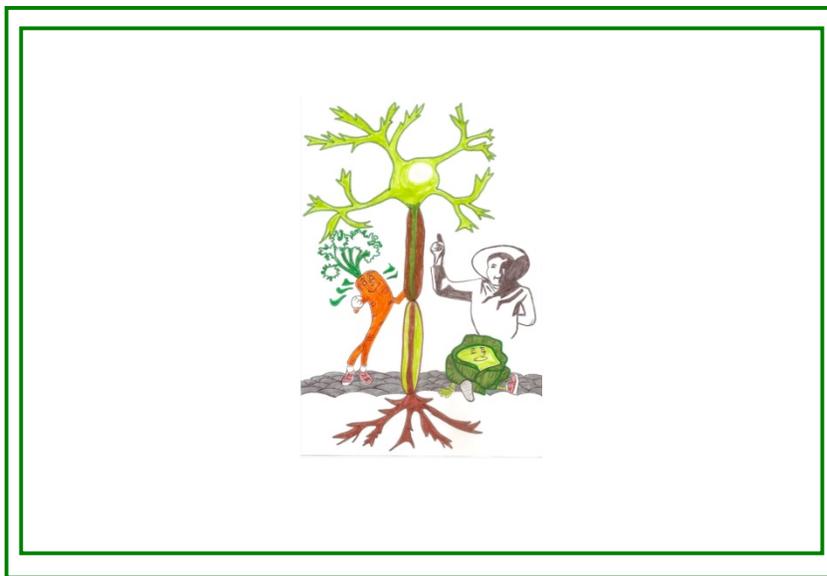
<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y->

- [competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml](#) (Consulta: Agosto, 2013).
- (2) Gestión de la innovación, innovación empieza con P de personas. <http://manuelgross.bligoo.com/20130723-gestion-de-la-innovacion-innovacion-empieza-con-p-de-personas> (Consulta: Agosto, 2013)
- (3) Gestión de la innovación. http://webs.uvigo.es/disenoiustrial/docs/Lecturas/Gestion_innovacion.pdf(Consulta: Julio, 2013)
- Definición y concepto de Innovación.** <http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm> (Consulta: Agosto de 2013)
- Gestión de la innovación, Universidad Politécnica de Madrid. <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/17-innovacion-aspectos-generales/434-gestion-de-la-innovacion-universidad-politecnica-de-madrid>(Consulta: Julio, 2013)
- Innovación ¿Qué es? Y ¿Qué no es?. <http://ciberopolis.com/2012/12/17/innovacion-que-es/> (Consulta: Agosto de 2013).
- OCDE, 2005. Manual de Oslo; guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. La medida de las actividades científicas y tecnológicas. 3ª edición, versión en español. Formato PDF. <http://www.tragsa.es>
- Sulaiman V. R. y Davis, K. 2012. EL "NUEVO EXTENSIONISMO": Funciones, Estrategias y Capacidades para Reducir el Hambre y la Pobreza Global Forum for Rural Advisory Services (Foro Global de Servicios de Asesoría Rural).

DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES



EL MERCADO META



GERARDO ALONSO

FICHA TÉCNICA NO. 1

DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTENSIONISMO RURAL

Módulo I: La Detección de Necesidades de Capacitación

Tema: Mercado Meta

Subtema: Conceptos básicos.

Asegurar el éxito de las empresas y organizaciones en un ambiente altamente competitivo, donde existe una amplia gama de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, conlleva hacer uso de técnicas y herramientas, que permiten conocer las necesidades del mercado, es decir, los requerimientos de los consumidores, lo cuales son la pauta para definir mejor, qué productos o servicios está pidiendo ese mercado y en especial los posibles clientes. Lo anterior permite identificar entre otras cosas, qué producto es el que se vende, quién lo compra, dónde lo compra y cuáles son los medios que se usan para que lo compre.

En este sentido una empresa u organización debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos del cliente o potencial comprador.

¿Qué entendemos por mercado?

El mercado se puede considerar un lugar físico (tangible), o un espacio intangible o virtual (como el caso del internet) donde se presentan e interactúan dos fuerzas que generan procesos de intercambio: Por un lado la "oferta" y por el otro la "demanda".

El mercado representa, los diversos niveles de clientes existentes, que interactúan dentro de la cadena de comercialización y distribución de un producto, en el cual compradores y vendedores (productores, empresas u organizaciones) se conectan a través de diferentes flujos donde:

los vendedores envían bienes, servicios y comunicaciones de mercado a clientes; a cambio reciben dinero e información.

En conclusión, el Mercado está conformado por clientes, los cuales pueden ser una persona, empresa u organización o grupo, donde estos tienen una relación de intercambio potencial con un individuo u organización negociante.

¿El Mercado en una Red de valor, Cluster o encadenamiento.?

El mercado en un cluster y en una RED de Valor se expresa en las relaciones que se dan entre los diferentes actores que la integran, los cuales de manera intencionada intercambian bienes o servicios para producir el producto que va atender esa RED o Cluster.

Cabe mencionar que el nombre que se le da a esa relación e intercambio entre actores de la red, es el de cadena o red de suministro, la cual está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Engloba también, los procesos de negocio, las empresas, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura-

Como ejemplo tenemos las relaciones de todas las empresas y sus intercambios en un cluster de tequila. En él existen flujos de mercancías, negocios, productos y recursos financieros entre los productores, empresas y distribuidores, con el fin de vender tequila en las condiciones que solicitan los clientes identificados.

Atender al mercado desde una perspectiva de cluster hace necesario incorporar principios de cooperación, colaboración, equidad, concurrencia y solidaridad, que permitan atender como grupo (RED) y de manera intencionada las necesidades expresadas por los clientes.

¿Qué es el mercado Meta y su utilidad?

En la actualidad, las empresas, productores u organizaciones encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo masivo o hacerlo basado en la variedad del producto. Los mercados masivos cada vez se están especializando y reduciendo, en este caso, se están fraccionando a mercados más pequeños, donde se encuentran grupos de clientes y compradores con diferentes necesidades y estilos de vida específicos, que buscan diversos productos en distintos canales de distribución y además están expuestos a canales de comunicación diversos.

En este sentido, ninguna empresa, productor, organización o cluster, puede operar por si sola en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades de los potenciales clientes. Incluso, tampoco puede hacer un buen trabajo de marketing en mercados demasiado extensos, debido a los costos y esfuerzos a realizar.

Es por esto que las empresas adoptan cada vez más el concepto de seleccionar mercados meta. La noción de mercado meta, mercado objetivo o target hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta, por lo tanto, es el sector de la población al que está dirigido el producto, el bien o servicio.

El mercado Meta, es la parte del mercado identificado como potencialmente más atrayente y viable, donde convergen las condiciones y características para que los productos de una empresa u organización se desplacen, puedan conseguir clientes o tengan mayores posibilidades de venderse, y entonces perdurar su venta por más tiempo.

Las empresas son más eficaces cuando definen a su cliente o clientes cuidadosamente, aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo o potenciales compradores que reúnen ciertas características, definidos en el mercado meta.

En conclusión, el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio.

¿Tipos de mercado?

Las economías modernas operan bajo el principio de división del trabajo, según el cual cada persona se especializa en la producción de algo, recibe un pago por ello, y compra las cosas que necesita con dinero.

De manera general se utiliza el término mercado para referirse sin distinción a varias agrupaciones de “consumidores” y que pueden servir para segmentar mercado e identificar los clientes que la empresa puede atender.

Es en esta economía moderna donde abundan los mercados. Así, por ejemplo podemos hablar de mercados con base en:

- Mercado del consumidor Final, donde los bienes y servicios que se intercambian, son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados. El mercado del consumidor es el más amplio que existe en un país.
- Mercado con base a la necesidad satisfecha, por ejemplo el mercado de los que buscan adelgazar, diabéticos, etc..
- Mercado orientado al producto, ejemplo mercado de zapatos, cosméticos, vestido,
- Mercados demográficos orientados a satisfacer necesidades como la de los adultos mayores, bebés, jóvenes.
- Mercado industrial (transformación), el cual está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior. Esencialmente, los fabricantes van al mercado de recursos (productos, materias primas, trabajo, dinero, etc.), compran esos recursos, los convierten en bienes y servicios y los enajenan a intermediarios, quienes a su vez, los venden a los intermediarios, minoristas o consumidores finales.
- Mercado de revendedores, el cual está conformado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros; a este mercado se le llama también de distribuidores o comercial y está conformado por mayoristas, minoristas, agentes y corredores.
- Finalmente el gobierno es otro mercado que desempeña varios papeles: adquiere bienes de los mercados de recursos, fabricantes

e intermediarios; los financian; exige impuestos (incluyendo el mercado de consumidores); y proporciona servicios públicos.

Así pues, tanto la economía nacional como mundial se componen de un complejo conjunto de mercados que se interaccionan a través de procesos de intercambio.

¿Variables que definen a un mercado Meta?

Los criterios de análisis usados para describir el mercado o los mercados meta pueden variar bastante dependiendo del tipo de producto y del sector de actuación de la empresa. Lo importante es describir el perfil deseado de los clientes que señalan el mejor potencial de compra, así como el tipo de mercado a utilizar.

Pero, ¿por qué es tan importante definir el mercado, definir el perfil del cliente y detectar sus necesidades para satisfacerlas? Básicamente porque las ventas de una empresa en cada período provienen de dos grupos: clientes nuevos y clientes habituales.

Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los habituales. La clave para retener a los clientes habituales es darles satisfacción. Un cliente satisfecho: compra más veces, habla favorablemente del producto con otras personas, se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia y compra otros productos de la misma empresa.

Ahora bien, la mayoría de las veces los mercados meta se seleccionan atendiendo las oportunidades, lo cual debe pronosticar la potencial demanda (ventas) en sus mercados meta. Pero también deben identificarse el tipo de mercado a atender ya sea como empresa o como cluster.

En este sentido, es importante definir o segmentar el mercado, dirigiendo los esfuerzos ya sea al consumidor, al revendedor o a la industria. Lo que implica que para cada uno de estos posibles clientes se pueden utilizar diferentes variables y criterios que ayudan a identificar el mercado meta.

Por lo anterior las variables más habituales para determinar un mercado meta en un mercado de consumidores son las variables:

Geográficas:	Demográficas	Psicográfica:	Conductuales
<ul style="list-style-type: none"> • Región o país del mundo • Región del país. • Tamaño de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Sexo • Tamaño de la familia • Ingresos • Ocupación • Educación • Religión • Raza • Nacionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Clase social • Estilo de vida • Personalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocasiones • Beneficios • Posicionamiento • Índice de utilización • Actitud hacia el producto

Para el caso de un mercado para la industria las variables son:

Geográfica:	Por tipo de cliente:	Por comportamiento:
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación. • Concentración de clientes. • Tasa de crecimiento de la industria local. • Factores macroeconómicos diversos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización. • Tipo de industria del cliente. • Posición en la cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad hacia los proveedores. • Patrones de utilización. • Tamaño (Volumen) de las órdenes. • Frecuencia de los pedidos.

Todo lo anterior permite tener un proceso de segmentación más acorde a la realidad del mercado y por lo mismo contar con información más valiosa para tomar decisiones de cómo realizar la gestión de marketing.

¿Etapas para definir un mercado Meta?

La definición de mercados metas es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores. Su definición se realiza con un proceso que consta de tres etapas, uno el Estudio, dos el análisis y tres la preparación de perfiles o gestión de marketing

Durante la definición del mercado meta se debe definir un número suficiente de clientes o consumidores para que sea rentable; y

operacional, es decir, que incluya dimensiones demográficas para poder trabajar adecuadamente en la plaza y promoción del producto.

Un elemento a destacar en la definición del mercado meta es que este debe ser compatible con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

También durante la definición del mercado la empresa debe buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea el mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

¿Tipo de información y fuentes para definir un mercado meta?

Para seleccionar su mercado meta, la empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de ventas en el mercado para el producto o servicio que quiere competir, así mismo los órganos directivos o gerenciales deben preparar un pronóstico de ventas, por un periodo adecuado (uno o dos años). El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

Así, de manera general la empresa debe tener información de los siguientes aspectos del mercado con relación al:

- Análisis de producto.
- Análisis del consumidor o cliente.
- Análisis de Competidores.
- Canales de comercialización.
- Análisis de precios
- Análisis de interacciones y/o relaciones entre los actores involucrados como RED

Con el análisis de la información y a partir de datos precisos generados en el estudio, se toma la decisión del mercado meta a atender y por consiguiente la estrategia para acceder al mismo bajo la siguiente lógica, definiendo:

- El objetivo principal. Construir una visión de posicionamiento de mercado

- El destino de los recursos a utilizar. Los necesarios para ganar posicionamiento en el mercado.
- La Estrategia de entrada.
- El desarrollo del producto o productos (Nuevos o actuales).
- La adaptación de productos. Adaptación del producto de acuerdo a las necesidades del cliente, condiciones locales.
- Los Canales de comercialización a utilizar.
- La estrategia de precios a manejar.
- La promoción a impulsar para acceder al mercado y a los clientes en particular.

Bibliografía.

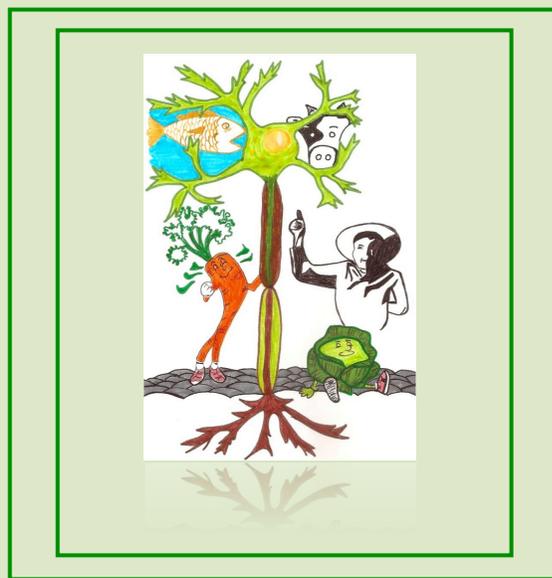
Stanton, J. W., M. J. Etzel y B. J. Walker. (2000). Fundamentos de Marketing. 11a Edición. Ed. McGraw Hill. México, D.F. 707 pp.:

Hatton, A. (200). La guía definitiva del plan de marketing. Ed. Prntice Hall. Madrid, España. 273 pp

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y ETENSIONISMO RURAL



FICHAS TÉCNICAS PARA LOS PARTICIPANTES

FICHA TÉCNICA NO. 8

DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTENSIONISMO RURAL

Módulo I: La Detección de Necesidades de Capacitación

Tema: **Redes de Innovación**

Subtema: Conceptos generales

¿Qué es una red?

- Un sistema de relaciones para la cooperación, que se concreta en los hechos cuando las personas o las organizaciones que la conforman crean y mantienen lazos de confianza y por ello están ahí.

¿Qué es el trabajo en red?

- Es una construcción conjunta y flexible en la cual sus integrantes tienen la posibilidad de aportar sus experiencias y elaborar sus propias cuestiones, de acuerdo con sus propios términos. Este trabajo es complejo y deriva en escenarios que le plantean a los miembros de la red retos para dilucidar (Scheunemann).

¿Qué es la red de la información?

- En sentido estricto la que está disponible en el ámbito mundial, es la información genérica sobre los productos, sus fuentes son las publicaciones y la Internet.

¿Qué es una red del conocimiento?

- Se refiere a algo específico acerca de un componente o la manera de mejorar un producto o un proceso, es intangible, se construye en relaciones presenciales mediadas por la confianza.
- Conjunto de actores que tienen intereses comunes en el desarrollo o aplicación del conocimiento científico, tecnológico o técnico para un propósito específico, sea este científico, de desarrollo tecnológico y de mejoramiento de procesos productivos (Scheunemann).

¿Qué es una red de innovación?

- Es la conjunción de actores de naturaleza diversa quienes al compartir espacio, interés por situaciones comunes, objetivos y recursos y, con base en la sistematización y el análisis de su actuar cotidiano, conjugan los conocimientos propios para mejorar sus procesos.

¿Cuáles son los componentes de la red?

Nodos o actores:

- Son las personas, empresas o instituciones en torno a la actividad de interés.
- Usualmente los nodos o actores se representan por círculos



Vínculo:

- Son los lazos que existen entre dos o más nodos y son representadas con líneas. Si un nodo no muestra ningún vínculo, se denomina un nodo suelto.



Flujo:

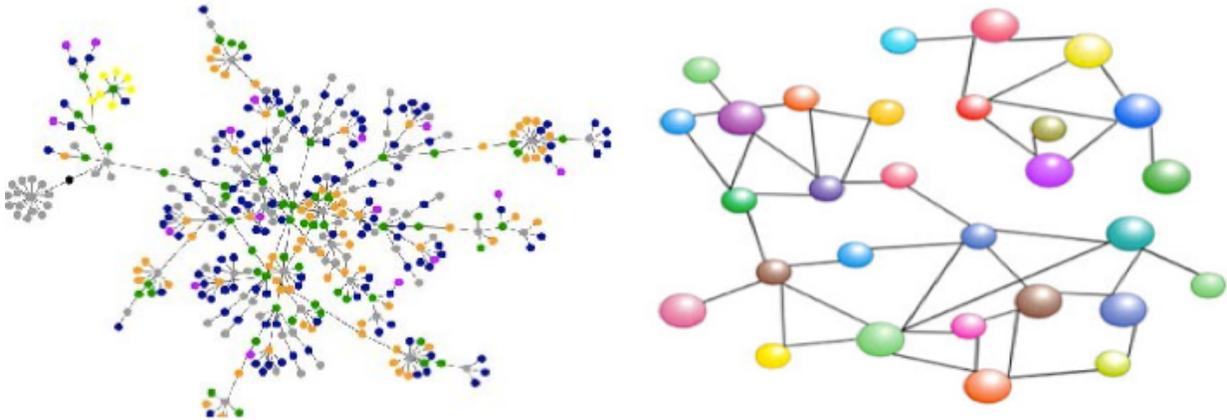
- Indica la dirección del vínculo y se representan por flechas que indican el sentido de la relación. Existen dos tipos de flujos:



- 1) Dirigido o unidireccional: un nodo o varios nodos deciden intercambiar o no información
- 2) Mutuos o bidireccionales, uno o varios nodos intercambian información entre si.

¿Qué son los grafos?

- La representación del mapeo de la red, que permite la exploración visual de su estructura.



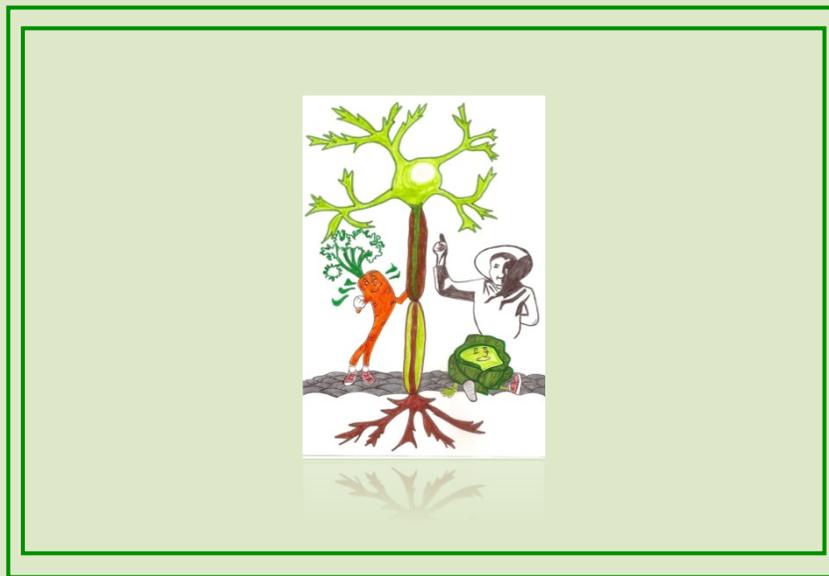
Bibliografía consultada y citada

- Rendón, M. R. 2010. Análisis de redes de innovación. ABC de redes: conceptos básicos en redes de innovación. UACH.
- Pérez, M. C.. 2005. Modelo de innovación tecnológica basado en enfoques de redes sociotécnicas: Estudio de caso Montana. Facultad de ingeniería, Depto. Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes.
- Albornoz, M. Alfaraz, C. 2006. Redes de conocimiento, construcción, dinámica y gestión. RICYT y CYTED. <http://www.ricyt.org>
- León, Ch. M.A. 20012. Retos en la Conformación de Redes de Conocimiento para el Desarrollo Rural. Resultados preliminares. Red para la Gestión Territorial del Desarrollo Rural. INCA Rural-SAGARPA.
- Scheunemann de Souza, I. Las Redes como Forma Organizativa para la Gestión del Conocimiento y la Innovación. Área de Ciencia y Sociedad Programa CYTED.

DIPOMADO “ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTESIONISMO RURAL”



“DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”



MATERIAL DE APOYO PARA EL PARTICIPANTE

DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTENSIONISMO RURAL

FICHA TÉCNICA NO. 3

Módulo I: La Detección de Necesidades de Capacitación	
Tema:	La Detección de Necesidades de Capacitación
Subtema:	Las evidencias del proceso de trabajo en campo para la DNC

El portafolio de evidencias

Toda certificación de competencia laboral demanda la integración de un portafolio de evidencias que de cuenta de la capacidad que tienen la personas para desempeñar las funciones de trabajo involucradas. Por ello, tanto Coordinadores distritales CECS, Formadores CECS y Coordinadores estatales SENACATRI van a reunir tales evidencias, entre las cuáles están las siguientes:

- Estrategias de intervención para poner en práctica los procesos de trabajo involucrados (¿Qué haremos? ¿Cómo lo haremos? ¿Cuándo lo haremos? ¿Con qué lo haremos?)
- Planes de las sesiones que lleven a cabo para facilitar el proceso de trabajo involucrado.
- Listas de asistencia de los participantes en las acciones de facilitación (PSP, productores, acopiadores, transformadores, etc.)
- Material didáctico elaborado para las sesiones de trabajo en aula y campo (presentaciones de power point, rotafolios, ejercicios didácticos, lecturas, etc.).
- Ejercicios de sistematización del proceso de trabajo realizado que den cuenta de: la logística para realizar el trabajo; del método de trabajo llevado a la práctica; de los

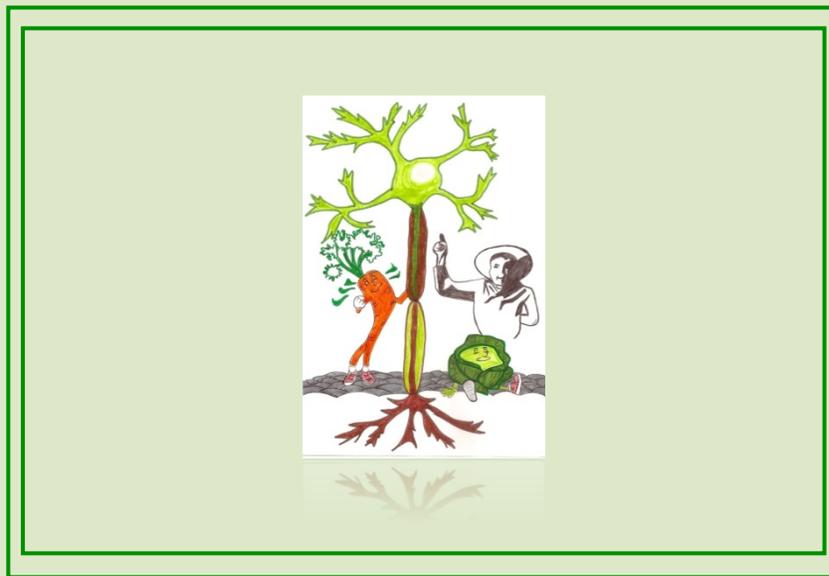
resultados obtenidos con el método, de los obstáculos que se presentaron y cómo se resolvieron, así como de los logros en materia de desarrollo de capacidades de quienes estuvieron involucrados.

Toma en cuenta, que el portafolio de evidencias es individual. Por ello te recomendamos que aún cuando el abordaje del proceso de trabajo para la detección de necesidades de capacitación se lleve a cabo como equipo, debes asegurarte de **hacer aportaciones que te permitan incorporar evidencias a tu portafolio, porque Tu las elaboraste.**

DIPOMADO “ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTESIONISMO RURAL”



“DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN”



MATERIAL DE APOYO PARA EL PARTICIPANTE

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



DIPLOMADO: ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EXTENSIONISMO RURAL

FICHA TÉCNICA NO. 2

Módulo I: La **Detección de Necesidades de Capacitación**

Tema:	La Detección de Necesidades de Capacitación
Subtema:	Proceso de la DNC y producto

Comentarios Generales.

Estás son orientaciones que te serán útiles para transitar el proceso de trabajo conducente a la **detección de necesidades de capacitación de PSP y Sujetos de atención de los servicios profesionales (productores, acopiadores, transformadores, comercializadores, etc.)**, esto **a partir de la identificación de un mercado meta y el análisis de la cadena productiva involucrada.**

Rescatamos aquí los **8 pasos del trabajo a desarrollar**, y en cada uno **preguntas generadoras**. Toma en cuenta que **al terminar cada etapa del trabajo los resultados que obtengas deberán dar respuesta a esas preguntas.**

Paso 1

Caracterización del mercado meta

- ¿Cuál es el mercado meta de la actividad productiva involucrada? ¿A quién le vendemos o le pretendemos vender nuestro producto o servicio? ¿Quién es? ¿Dónde esta geográficamente? ¿En que segmento/eslabón de la cadena productiva?
- ¿Qué demanda el mercado meta (nuestro cliente)? Acaso: volumen ¿Cuánto?; determinadas características del producto

(¿cuáles?); disponibilidad/tiempo de entrega (¿Cada cuándo?); una combinación de todos; otros.

- En términos generales ¿cómo se piensa atender ese mercado meta?

Paso 2

Estructuración de la cadena (¿Cómo está funcionando la cadena en relación al mercado meta identificado?)

- ¿Cuáles son los segmentos de la cadena productiva?
- ¿Quiénes son los actores que participan en cada segmento?
- Existen diferentes niveles de desarrollo tecnológico por eslabón ¿cuáles son esos niveles (Ejemplos: en el eslabón de producción: productor primario de bajo desarrollo tecnológico; en el eslabón de acopio: acopiador del sector social con desarrollo tecnológico medio; en el eslabón transformación: transformador privado con alto desarrollo tecnológico, etc.)?
- ¿Qué hace cada uno de los actores en su respectivo segmento (procesos de trabajo)?
- ¿En qué segmento/eslabón de la cadena hay más generación de valor (agregación de valor al producto o servicio)?.
- ¿Cuáles son los márgenes de ganancia entre los actores?
- Por segmento/eslabón ¿Cuáles son los volúmenes, costos, valor de la producción, otros?
- ¿Cuáles son los flujos que lleva el producto hasta llegar al mercado meta?
- ¿Qué interacciones hay entre actores para llevar el producto al mercado meta?

Paso 3

Identificación de problemas funcionales de la cadena productiva

- ¿En qué segmento/eslabón de la cadena productiva se identifican problemas?
- ¿Cuáles son esos problemas?
- ¿Cuáles son los problemas del segmento/eslabón que limitan las posibilidades de atender el mercado meta?
- ¿Quiénes denotan esos problemas?

Paso 4

Criterios para valorar la competitividad de la cadena

- En función del mercado meta definido anteriormente, la cadena productiva en la que estamos trabajando será competitiva cuando:
 -
 -
- Para responder lo anterior toma en cuenta las siguientes preguntas:
 - ¿Cuándo podemos decir que la cadena (que estamos trabajando) es competitiva?
 - Entonces ¿Cuáles son los criterios para valorar la competitividad de esta cadena?

Paso 5

Identificación de oportunidades de mejora

A partir de revisar los resultados de la problemática de la cadena, buscar respuestas a:

- ¿Cuáles son las mejoras que demanda la cadena en sus diferentes segmentos/eslabones?

Paso 6

Identificación de innovaciones potenciales

- ¿Cuáles de las mejoras que requiere la cadena para superar los problemas en el segmento/eslabón son potencialmente innovaciones?
- ¿Cuáles serían esas innovaciones?

Paso 7

Identificación de funciones productivas comprometidas

- ¿Cuáles son las funciones productivas asociadas a las mejoras y/o innovaciones identificadas?

Aquí es importante destacar que las funciones productivas que se identifiquen corresponderán al o los segmentos de atención para el fortalecimiento de los encadenamientos productivos.

Paso 8

Identificación de las capacidades a desarrollar

Con base en el desarrollo del proceso de trabajo-aprendizaje involucrado en los pasos 1 a 7, específicamente en alineación con la problemática, las oportunidades de mejora y/o innovaciones, y funciones productivas, buscar respuestas a:

- ¿Cuáles son las capacidades que deben desarrollar los sujetos de atención (productores, acopiadores, transformadores, etc.) para poner en práctica las mejoras y/o innovaciones?

- ¿Cuáles son las capacidades que deben desarrollar los PSP para proporcionar los servicios de asistencia técnica que permitan poner en práctica las mejoras y/o innovaciones?.

El producto del proceso de trabajo para la DNC

El producto esperado es **“Diagnóstico de las necesidades de capacitación para el fortalecimiento de la cadena productiva XXXX”**

No hay un formato para la integración del producto que resulta de la puesta en marcha del proceso de trabajo para la detección de necesidades de capacitación a partir de la identificación de una mercado meta y el análisis de la cadena productiva.

Tienes la libertad de estructurar el producto en la forma que consideres más pertinente. Sólo toma en cuenta que sea cual sea esta forma, el contenido deberá surgir del trabajo en campo con PSP's y productores y otros actores de la cadena, dando respuesta a las preguntas generadoras planteadas en cada paso del proceso de trabajo. Y que tal información deberá ser coherente en contenido y, pertinente desde el punto de vista técnico para la cadena productiva de que trate, así como para los actores involucrados.







