



# REALIZANDO EVALUACIONES DE NECESIDADES DE CAPACIDADES FUNCIONALES

**Manual para instructores**

Segunda edición

## Publicaciones de esta serie

### CDAIS manuales y guías

- *Realizando evaluaciones de necesidades de capacidades funcionales – Manual para instructores (Segunda edición)*
- *Alianzas de Nichos de Innovación – Guía para el proceso de acompañamiento*
- *Fortalecimiento Organizacional – Una guía para el proceso de acompañamiento*
- *Organizando una feria de innovación – Guía práctica*
- *Organizando un diálogo de políticas – Guía práctica*
- *Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje – Conceptos, principios y herramientas*

### CDAIS historias y conversaciones

- *Building Competence and Confidence in Agricultural innovation: Stories of change*
- *Catalysing Innovation in Agriculture: Conversations of change*

Los manuales están destinados a ser documentos de trabajo. El proyecto apoyó el desarrollo del Marco Común sobre Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola de la Plataforma de Agricultura Tropical, y fue probado en ocho países piloto. Un hallazgo clave fue que el marco requiere adaptación a la situación de cada país y, como tal, los manuales son solo guías generales.

# REALIZANDO EVALUACIONES DE NECESIDADES DE CAPACIDADES FUNCIONALES

**Manual para instructores**  
Segunda edición

Publicado por Agrinatura  
y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Paris, 2020

## Referencia requerida:

**FAO y Agrinatura. 2020.** *Realizando evaluaciones de necesidades de capacidades funcionales. Manual para instructores – Segunda edición.* Agrinatura, Paris y FAO, Rome. 68 pp.

El proyecto CDAIS es financiado por la Unión Europea. Este documento ha sido producido con asistencia financiera de la Unión Europea. Sus contenidos no pueden ser considerados como reflejo de la opinión oficial de la Unión Europea.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ni de la Agrinatura, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO o la Agrinatura los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO ni de la Agrinatura.

ISBN 978-92-5-132106-5 [FAO]

ISBN 978-2-35709-008-8 [Agrinatura]

© FAO y Agrinatura, 2020



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

**Materiales de terceros.** Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

**Ventas, derechos y licencias.** Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

## Agrinatura

The European Alliance on Agricultural  
Knowledge for Development  
European Economic Interest Grouping  
42 rue Scheffer  
75116 Paris, Francia  
[secretariat@agrinatura-eu.eu](mailto:secretariat@agrinatura-eu.eu)  
[www.agrinatura-eu.eu](http://www.agrinatura-eu.eu)

## FAO

Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura  
Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Roma, Italia  
[tropagplatform@fao.org](mailto:tropagplatform@fao.org)  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
Equipos e instalaciones requeridas para el curso .....	5
Programa sugerido para un curso de 4 días .....	6
<b>Sesión 1: Introducción</b> .....	<b>8</b>
S1a. Introducción de los participantes .....	8
S1b. Introducción al curso de formación .....	9
<b>Sesión 2: Entendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA)</b> .....	<b>10</b>
S2a. Escenarios en los SIA – nivel de alianza de nicho de innovación y nivel de sistema .....	10
S2b. Comprendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola .....	12
<b>Sesión 3: Desarrollo de capacidades para los SIA</b> .....	<b>13</b>
S3a. ¿Qué es “capacidad” y qué es “desarrollo de capacidades”? .....	13
S3b. Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola .....	14
<b>Sesión 4: Resumen del proyecto CDAIS</b> .....	<b>15</b>
S4a. Acerca del proyecto CDAIS .....	15
<b>Sesión 5: Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades funcionales (ENC)</b> .....	<b>16</b>
S5a. ¿Qué es una evaluación de las necesidades de capacidades funcionales y por qué hacerla? .....	16
S5b. Las funciones de los Facilitadores Nacionales de Innovación .....	17
S5c. Las habilidades requeridas por los FNI para la evaluación de las necesidades de capacidad .....	18
<b>Sesión 6: Facilitando el involucramiento de múltiples partes involucradas</b> .....	<b>19</b>
S6a. Involucrando a todos .....	19
S6b. Haciendo las preguntas correctas .....	23
S6c. Facilitando – habilidades de escucha .....	25
S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos .....	27
S6e. Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de “El Caballo Negro”) .....	33
<b>Sesión 7: Entendiendo el proceso funcional de ENC</b> .....	<b>37</b>
S7a. El proceso ENC para el proyecto CDAIS .....	37
S7b. Visión general de las herramientas para la evaluación de las necesidades de capacidades .....	41
S7c. Comprendiendo la situación en la alianza de nicho de innovación (herramienta de Línea de Tiempo) .....	42
S7d. Comprendiendo la causa y el efecto de los desafíos (herramienta de árbol de problemas / soluciones) .....	44
S7e. Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (Análisis del Mapa de Red) .....	46
S7f. Desarrollando una visión compartida para la alianza de nicho de innovación .....	50
<b>Sesión 8: Planificación de acciones, monitoreo y evaluación</b> .....	<b>53</b>
S8a. Monitoreo y evaluación (M&E) .....	53
S8b. Recopilación de la línea de base (cuestionario de evaluación de capacidades) .....	54
S8c. Planificación de acciones para la ENC .....	58
<b>Sesión 9: Evaluación de la formación</b> .....	<b>60</b>
S9a. Monitoreo y evaluación reflexivos .....	60
<b>Anexo 1. Recursos clave</b> .....	<b>63</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>66</b>

# INTRODUCCIÓN

Este manual fue producido como un recurso para la capacitación de Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI) en los ocho países piloto. La capacitación está destinada a ser impartida por la Persona Focal de Agrinatura (PFA) y los Gerentes Nacionales del Proyecto (GNP) en cada país. Estos instructores han pasado por un proceso de capacitación para instructores para familiarizarse con este manual, el enfoque interactivo y participativo requerido y el uso de las diversas herramientas de facilitación que se encuentran en él. El objetivo de este manual es fortalecer las habilidades de facilitación de los FNI y su capacidad para apoyar a los agricultores y otras partes involucradas en analizar los problemas clave que enfrentan, crear una visión de donde ellos quieren estar, y construir la apropiación de este largo proceso. Este manual es adecuado para ser usado por ONGs, departamentos gubernamentales y universidades para desarrollar las capacidades del personal para planear y ejecutar intervenciones de acuerdo con las necesidades de los participantes esperados.

El proyecto CDAIS emplea ciclos continuos de aprendizaje para apoyar Sistemas de Innovación Agrícola (SIA) en ocho países en África (Angola, Burkina Faso, Etiopía y Ruanda), Asia (Bangladesh y Laos), y América Central (Guatemala y Honduras). CDAIS reúne socios clave y actores para que en conjunto identifiquen los desafíos y las oportunidades en regiones o cadenas productivas específicas. De manera conjunta los participantes formulan e implementan planes nacionales de desarrollo de capacidades para fortalecer la innovación agrícola.

Este manual fue producido como un recurso para la capacitación de Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI) en los ocho países piloto. El objetivo de ese manual es fortalecer las capacidades de los FNIs y sus habilidades en desarrollar evaluaciones de necesidades sobre capacidades (ENCs) en alianzas de nicho de innovación agrícola. La capacitación está destinada a ser impartida por la Persona Focal de Agrinatura (PFA) y los Gerentes Nacionales del Proyecto (GNP) en cada país, con la ayuda de otros miembros del personal de apoyo de Agrinatura y de la FAO. Estos instructores han participado de un entrenamiento para instructores para familiarizarse con este manual, con el enfoque participativo e interactivo requerido y el uso de las varias herramientas de facilitación que contiene.

Los materiales para la primera edición fueron preparados en inglés por un grupo de trabajo del proyecto CDAIS integrado por el personal de los diferentes aliados implementadores de CDAIS de Agrinatura y la FAO. El manual se puso a prueba en un país de habla inglesa (con información valiosa del equipo de país de CDAIS) y luego se puso a disposición de los otros siete países. No es un plano para usarse

exactamente de la misma manera en todos los países, sino que es un marco y enfoque general en torno a una serie de conceptos, herramientas y técnicas. El manual se revisó, modificó y adaptó al contexto nacional de cada país y se tradujo cuando fue necesario a un idioma apropiado antes de la entrega (por ejemplo, idiomas europeos como francés, portugués, español e idiomas nacionales en los países piloto). Los elementos del manual, como las herramientas de facilitación, también pueden ser útiles en otros contextos y el diseño modular permite extraer partes del mismo y adaptarlas para su uso según sea necesario.

1. La primera edición se publicó en junio de 2017 y tenía 114 páginas, incluidos todos los anexos. Esta segunda edición es una versión concisa, con la mayoría de los anexos eliminados y algunas reestructuraciones, que tiene el objetivo de proporcionar una visión general rápida de los conceptos y prácticas requeridas. Además de estos cambios, la mayor parte del texto permanece sin cambios desde la primera edición. El manual tiene los siguientes elementos.
2. Planes de sesión que proporcionan un marco y contenido clave para las sesiones, además de las orientaciones hacia materiales de referencia requeridos. Cada plan de sesión contiene tres secciones principales para cada tema: (i) introducción; (ii) desarrollo del concepto / enfoque; y (iii) cierre / conclusión / resumen. También se da una indicación de la duración esperada para cada sesión, aunque la duración real dependerá de la facilitación requerida y de las capacidades de los participantes.
3. Las hojas de ejercicios (HdE) proporcionan una guía paso a paso sobre actividades participativas específicas y herramientas de facilitación.
4. Las presentaciones de Power Point (PPT) contienen información para presentaciones en plenaria a los FNI durante la capacitación. Las diapositivas se proporcionan en la versión electrónica / en línea de este manual - Edición 1, consulte [www.cdais.net](http://www.cdais.net).

Para materiales de referencia que incluyen formularios y plantillas para usarse durante la capacitación, antecedentes y más detalles sobre los elementos del manual, consulte también [www.cdais.net](http://www.cdais.net)

Se requieren varios equipos e instalaciones de apoyo de capacitación para acompañar este manual en la capacitación de los FNI, como se describe en la página siguiente. También se proporciona un programa sugerido para la entrega como un curso de cuatro días.

## Equipos e instalaciones requeridas para el curso

1. Una sala de entrenamiento bien iluminada con espacio suficiente para el número de alumnos, mesas y sillas. En general, mesas de alrededor de 1 m x 1 m son lo suficientemente grandes para grupos de cuatro o cinco alumnos, pero las mesas rectangulares más grandes son mejores para realizar trabajo en grupos y para grupos más grandes. Salas adicionales más pequeñas son útiles para discusiones / trabajos grupales separados.
2. Superficies en la sala de entrenamiento, ya sean paredes o tableros de pines, para colocar y mostrar el papel de rotafolio y las tarjetas que se generan durante los ejercicios participativos. Es fácil subestimar la cantidad de espacio en la pared o en el tablero de pines requerido para mostrar toda la información generada durante el entrenamiento de FNI.
3. Tarjetas de facilitación del tipo Metaplan (21 cm x 7-10 cm) que se pueden hacer cortando trozos de tarjeta A4 en 3 o 4 tarjetas más pequeñas con una guillotina. Es útil tener tarjetas de diferentes colores para distinguir entre los hallazgos de diferentes grupos o para codificar la información, por ejemplo, tarjetas verdes para puntos de positivos y tarjeta rosa para restricciones, dudas, problemas. Las tarjetas con diferentes formas también pueden ser útiles, si están disponibles, de nuevo para codificar información, por ejemplo, tarjetas ovaladas para encabezados o categorizaciones específicas de información.
4. Marcadores se utilizan para escribir en las tarjetas y estos deben tener una punta de cincel (plana) de al menos 5 mm de ancho. Los marcadores puntiagudos producen una escritura que es demasiado estrecha para ser vista a distancia.
5. Debe ser posible sujetar las tarjetas a la pared o al tablero de pines de manera que sea fácil quitarlas y reorganizarlas. En un tablero de pines esto puede hacerse usando pines de mapas. En las superficies de las paredes se los pueden unir utilizando pequeños bucles de cinta adhesiva (masking tape) o pequeñas bolas de pegamento adhesivo. Estos bucles de cinta adhesiva y bolas de pegamento adhesivo se preparan de antemano para evitar demoras en la exhibición en tiempo real de las opiniones e información del trabajo grupal o plenario.
6. Caballetes para rotafolios y papel para rotafolios. Estos se pueden utilizar de la manera normal para capturar puntos clave de las discusiones interactivas. Pero el papel de rotafolio también se puede usar horizontalmente en las mesas (ya sea una, dos o más hojas sueltas o pegadas con cinta adhesiva) para colocar tarjetas que luego se transferirán a superficies verticales como tableros de pines o paredes de la sala de entrenamiento para exhibición y revisión. La ventaja de trabajar inicialmente en una superficie horizontal es que las tarjetas se pueden mover libremente y se pueden modificar, quitar o agregar, a medida que tienen lugar las discusiones y la moderación. A medida que las opiniones del grupo se cristalizan, las tarjetas se pueden pegar en el papel en la configuración final acordada para su visualización en una pared o tablero.
7. Para las presentaciones de PowerPoint se requieren una computadora portátil, un proyector, suministro de electricidad, cables de conexión y / o de extensión, paredes blancas o pantallas y cortinas para oscurecer la sala si es necesario. Un puntero láser o un puntero de madera largo también es útil para dirigir la atención a partes específicas de las diapositivas.
8. Dispositivos de memoria USB pueden usarse para proporcionar versiones electrónicas de todo el material de capacitación y recursos a cada alumno para su posterior consulta y uso. Los archivos también pueden estar disponibles en una carpeta compartida de almacenamiento en la nube para aquellos con buen acceso a internet.
9. Entre otros equipos se incluyen:
  - a. Tarjetas con el nombre de los participantes para las mesas
  - b. Cuadernos y bolígrafos
  - c. Guillotina para cortar tarajes de facilitación
  - d. Acceso a impresora y fotocopidora
  - e. Fichas de póquer u otros contadores para el Mapeo de Red.

## Programa sugerido para un curso de 4 días

### DÍA 1

---

#### **SESIÓN 1** Introducción

- a. Bienvenida e introducción a los aprendices
- b. Introducción al curso de formación

#### **SESIÓN 2** Entendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA)

- a. Escenarios en los SIA
- b. Entendiendo los SIA

#### **SESIÓN 3** Desarrollo de capacidades para los SIA

- a. ¿Qué es la "capacidad" y qué es el desarrollo de la capacidad?
- b. Capacidades para los SIA (incluyendo las cinco capacidades funcionales para los SIA)

#### **SESIÓN 4** Resumen del proyecto CDAIS

- a. Sobre el proyecto CDAIS (objetivos, enfoque, aliados y estructura)

### DÍA 2

---

#### **SESIÓN 5** Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades funcionales (ENC)

- a. ¿Qué es la ENC funcional y por qué la hacemos?
- b. Los roles del Facilitador Nacional de Innovación
- c. Las habilidades requeridas por los FNI para ENC

#### **SESIÓN 6** Facilitando el involucramiento de múltiples partes involucradas

- a. Involucrando a todos
- b. Haciendo las preguntas correctas
- c. Habilidad para escuchar
- d. Identificar intereses y negociación para beneficio mutuo
- e. Comprensión de la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato "Del Caballo Negro")

#### **SESIÓN 7** Entendiendo el proceso funcional de ENC

- a. El proceso de ENC para el proyecto CDAIS
- b. Revisión de herramientas para ENC
- b. Comprensión de la situación en la alianza de nicho de innovación (herramienta de línea de tiempo)

#### **Resumen del Día 2**



## DÍA 3

---

### **SESIÓN 7** Entendiendo el proceso funcional de ENC (parte 2)

- a.** Comprendiendo los desafíos de causa y el efecto (análisis del árbol de problemas / árbol de soluciones)
- b.** Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (análisis de Mapeo de Red)
- c.** Desarrollando una visión compartida en la alianza de nicho de innovación (visión: imagen rica y futuro hacia atrás)

#### **Resumen del Día 3**

## DÍA 4

---

### **SESIÓN 8** Planificación, seguimiento y evaluación de acciones

- a.** Monitoreo y evaluación (M&E) (¿qué y cómo monitoreamos y evaluamos?)
- b.** Recopilando la línea base (cuestionario de evaluación de capacidades)
- c.** Plan de acción de ENC

Cualquier otro asunto y discusión que incluyendo relevancia / aplicación para las propias organizaciones

### **SESIÓN 9** Evaluación de la capacitación

- a.** M&E reflexivo

#### **Fin de la capacitación**

# SESIÓN 1 Introducción

## S1a. Introducción de los participantes

### Plan de sesión

PdS S1a

🕒 Duración total: unos 60 minutos

### Objetivos

Los Facilitadores Nacionales de Innovación (FNI), los Gerentes Nacionales del Proyecto (GNP) y la Persona Focal de Agrinatura (PFA) se conocen un poco y después interactúan más libremente

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Algunos nos conocemos, pero otros no. Para ayudar a conocernos mejor antes de comenzar la formación vamos a utilizar nuestras habilidades artísticas	Hablando en sesión plenaria		5 minutos
<b>Desarrollo</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Emparejase con alguien que no conoce (incluidos los instructores)</li><li>2. Tomar turnos para dibujar la cara del otro en un pedazo de papel A4 (¡bonito y grandel!) y poner el nombre de la persona en la parte superior</li><li>3. Una vez que ambos tengan un retrato el uno del otro, tomar turnos para entrevistarse y tomar notas en una hoja A4 separada. A continuación, se incluyen algunas sugerencias para preguntas (se requiere un juicio sobre lo que es apropiado):<ol style="list-style-type: none"><li>a. ¿Para quién trabaja?</li><li>b. ¿Cuál es su principal responsabilidad?</li><li>c. ¿Qué experiencia tiene en los Sistemas de Innovación Agrícola y desarrollo de capacidades?</li><li>d. ¿Tiene cónyuge y/o familia?</li><li>e. ¿Cuáles son sus intereses fuera del trabajo?</li><li>f. ¿Es un buen artista? 😊</li></ol></li><li>4. Cuando todos hayan terminado, muestre todos los retratos en una pared o tablero</li><li>5. Con todos de pie, cada artista presenta a su nuevo amigo a todo el grupo con detalles de sus notas de entrevista (2 minutos por persona)</li></ol>	Trabajando en parejas y luego presentación en plenaria como rompehielos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hojas de papel A4</li><li>• Bolígrafo o lápiz por persona</li></ul>	50 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comentar la diversidad del grupo y la amplia gama de experiencia en la habitación</li><li>• Hacer preguntas para aclaraciones (pero “estacione” o tome nota inquietudes que se tratarán más adelante)</li><li>• Informar a los participantes que la próxima sesión se les dará un poco más de información sobre los objetivos, la estructura y la metodología de la formación</li></ul>	Hablando en sesión plenaria  P&R	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotafolio para tomar nota de problemas y aclaraciones</li></ul>	5 minutos

# SESIÓN 1 Introducción

## S1b. Introducción al curso de formación

### Plan de sesión

PdS S1b

🕒 Duración total: unos 35 minutos

### Objetivos

Los FNI entienden los objetivos del curso de formación, tienen una comprensión inicial del curso y comienzan a desarrollar cierta apropiación del proceso

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Bienvenida a los participantes. Delinear los objetivos del curso y los resultados esperados (véase el documento resumen sobre el proceso del ENC). Hay que explicar que el curso es participativo y que su éxito dependerá de la puesta en funcionamiento de la experiencia y habilidades de todos en la sala. Subrayar la importancia de las funciones de todos (que se detallarán más adelante) para el desarrollo agrícola de su país	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	10 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Dar un esquema del curso y las tres áreas clave usando power point PPT S1a <b>2.</b> Conceptos del proyecto <b>3.</b> Herramientas y metodologías para la ENC <b>4.</b> Habilidades de facilitación (pedir sugerencias sobre lo que esto significa)	Presentación  P&R	<ul style="list-style-type: none"><li>• Power Point S1a</li></ul>	15 minutos
<b>Wrap-up</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Invite questions, but if they will be covered during the course, park them (but make a note) and explain that they will be covered later</li><li>• Ask about participants' expectations</li><li>• Explain that the next session will introduce some important concepts and terminology relating to agricultural innovation systems</li></ul>	P&R	Ningun	10 minutos

## SESIÓN 2 Comprendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA)

### S2a. Escenarios en los SIA – nivel de alianza de nicho de innovación y nivel de sistema

#### Plan de sesión

PdS S2a

🕒 Duración total: unos 60 minutos

#### Objetivos

Los FNI tienen una comprensión común inicial de los conceptos/terminología de SIA y la alianza de nicho de innovación. También apreciarán la complejidad de un problema (por ejemplo, el aumento de la productividad) y la razón por la que las soluciones requieren la participación de diferentes actores y la necesidad de a veces abordar los problemas relacionados primero antes de abordar el principal. Comprenderán la importancia de una interacción y un aprendizaje efectivos en toda alianza de nicho de innovación

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Un paso inicial importante es introducir algunos conceptos para que tengamos una comprensión compartida de ellos, y alguna terminología para que tengamos claridad de comunicación sobre los conceptos. Haremos esto analizando algunos escenarios realistas a través de la presentación de estudios de caso o mesa redonda o visita de campo	Presentación o panel de discusión compuesto por actores de la cadena de valor.	None	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Ver la Hoja de Ejercicios (HdE) S2a con escenarios y preguntas Proporcionar copias de los HdE a cada grupo y pedir que completen el ejercicio	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoja de Ejercicios S2a</li><li>• Rotafolios</li><li>• Bolígrafos</li></ul>	45 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Describir los niveles de la alianza de nicho</li><li>• Hacer preguntas sobre conceptos y terminología para verificar el aprendizaje / comprensión de los SIA</li><li>• Hacer preguntas para aclaraciones (pero “estacionar” cualquier inquietud que se tratará más adelante)</li><li>• En la próxima sesión, se explorará más a fondo las características de un sistema de innovación agrícola</li></ul>	P&R	Ninguno	10 minutos

## S2a. Escenarios en los SIA – nivel de alianza de nicho de innovación y nivel de sistema

### Hoja de Ejercicios

### HdE S2a

#### Introducción

Este ejercicio es una forma de explorar los conceptos de los SIA, la terminología de los SIA y las diferentes perspectivas al nivel de las alianzas de nichos de innovación y del sistema.

#### Materiales / equipos requeridos

- Copias de esta Hoja de Ejercicios
- rotafolios
- bolígrafos

#### Pasos

1. Dividir en grupos de 3 o 4
2. Cada grupo lee el escenario siguiente (derecha)
3. Discutir en grupos y responder estas preguntas (registre las respuestas en papel rotafolio para su presentación posterior)
  - a. ¿Cuáles son las limitaciones por superar?
  - b. ¿Qué partes involucradas deben participar o no?
  - c. ¿Qué información necesitarán para tomar decisiones y priorizar las acciones?
  - d. ¿De dónde conseguirán esta información?
  - e. ¿Cómo se comunicarán entre sí y quién iniciará esta comunicación?
  - f. ¿Cómo se benefician de las habilidades o conocimientos de las diferentes partes?
  - g. ¿Quién podría ser el campeón o líder o punto de contacto para esta (potencial o real) alianza de nicho de innovación?
  - h. ¿Cuáles prevén que serán los posibles desafíos que superarán en el futuro?
4. En la sesión plenaria un miembro de cada grupo presenta las respuestas de su grupo a las preguntas
5. Discusión y modificación de las respuestas según sea necesario.

#### Escenario: Cadena de valor de la yuca en Ruanda

El señor Ganza vive en el distrito de Muhanga. Este año recolectó 14 t/ha de yuca. Tiene cuatro hijos, dos de los cuales tienen que ir a la universidad. Ha estado plantando yuca durante 10 años con una cosecha constante. En el distrito vecino (Ruhango) el Sr. Hirwa también está plantando yuca, pero extrajo 24 t/ha. El Sr. Hirwa es miembro de la Planta de Procesamiento de Yuca KINAZI, que cuenta con 789 productores. Ser miembro significa que tiene acceso gratuito a los equipos de procesamiento, instalaciones de almacenamiento y asesoramiento de otros

productores. Este año varios de los miembros observaron una nueva enfermedad que nadie puede identificar. Han oído que podría ser una enfermedad viral que sólo puede ser tratada con nuevo material de plantación. Sin embargo, acceder a estos materiales es un desafío. Mientras tanto, el Sr. Ganza es un productor líder y es asignado por la Junta de Agricultura de Rwanda (JAR) como agente de extensión para apoyar a los productores a aumentar la productividad en el distrito de Muhanga, y conoce la situación en el distrito de Ruhango. En los últimos meses, ha recibido varias visitas de diferentes ONGs y aliados de desarrollo que ofrecen ideas interesantes sobre la yuca. Sabe que una nueva variedad desarrollada por JAR ha sido adoptada con éxito en la Provincia Oriental.

A continuación, se presentan las agencias que han visitado recientemente al Sr. Ganza con diferentes ofertas:

- MBARAGA entiende cómo construir instalaciones de almacenamiento de información, pero no tiene recursos financieros para construirlas;
- La IITA tiene técnicas sobre cómo multiplicar variedades resistentes, tiene la financiación para multiplicarse enseñando a 15 productores, pero no suficientes recursos para distribuir a los 2000 productores con los que trabaja el Sr. Ganza;
- Las micro finanzas sólo pueden proporcionar crédito si los productores garantizan el pago después de la cosecha;
- Los transportistas pueden comprar yuca a granel con un viaje mínimo de un camión por día;
- Un grupo de mujeres se reúne cada semana para recoger yuca y vender a los mercados locales, pero les resulta difícil recaudar suficiente volumen: están muy interesadas en tener trabajo adicional para obtener ingresos en los momentos que no están vendiendo;
- El gobierno local tiene fondos para construir infraestructura, pero no ha decidido qué tipo de infraestructura;
- El Ministerio de Agricultura ha introducido una nueva estrategia de importación de esquejes de yuca y distribución dentro de Rwanda, pero todavía necesita proveedores de servicios para hacerse cargo;
- El Ministerio de Comercio e Industria también está tratando de vincular a los productores con los mercados, pero pocos productores están involucrados en trabajar con cooperativas, debido al bajo precio pagado por los compradores.

# SESIÓN 2 Comprendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA)

## S2b. Comprendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola

Plan de sesión

PdS S2b

🕒 Duración total: unos 60 minutos

### Objetivos

Desarrollar una comprensión común del concepto de los SIA por los FNI

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>Explicar que del ejercicio del escenario (HdE S2a) en esta sesión ilustra la complejidad del SIA. Asegurarse que haya una comprensión compartida del concepto y la terminología, para facilitar la comunicación entre los miembros del equipo del país</p>	Hablando en plenaria	Ninguno	5 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <p>1. Mostrar la presentación ‘¿Qué es un Sistema de Innovación Agrícola?’ (PPT S2b en <a href="http://www.cdais.net/">www.cdais.net/</a>)</p> <p>2. Establecer una discusión grupal</p> <p>a. Divida a los participantes en grupos de 3</p> <p>b. A partir de la presentación y de cada experiencia individual, pregunte cuáles piensan que son las características clave de los SIA</p> <p>c. Escriba estas características en tarjetas amarillas (una por tarjeta)</p> <p>d. Mostrar tarjetas en la pared y agrupar ideas/ características similares</p>	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power Point S2b</li> <li>• Tarjetas amarillas</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Pines</li> </ul>	<p>20 minutos</p> <p>20 minutos</p>
<p><b>Cierre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el SIA como se describe en el Marco, es decir, “red de actores u organizaciones, instituciones y políticas de apoyo, facilitación y aprendizaje colaborativo”</li> <li>• Refiérase a las tarjetas escritas para ver si capturan todo esto – agregue tarjetas si es necesario</li> <li>• Explicar los cambios de paradigma en la investigación y el desarrollo agrícola (I+D) y la evolución a los SIA (diapositiva Power Point PPT)</li> </ul>	P&R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Power Point PPT (resaltar diapositiva 7)</li> </ul>	15 minutos

# SESIÓN 3 Desarrollo de capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola

## S3a. ¿Qué es “capacidad” y qué es “desarrollo de capacidades”?

### Plan de sesión

PdS S3a

🕒 Duración Total: unos 35 mis

### Objetivos

Los FNI estarán familiarizados y tendrán un entendimiento inicial del concepto sistémico de desarrollo de capacidades, la distinción entre las tres dimensiones funcionales de desarrollo de capacidades, la diferencia entre capacidades funcionales y técnicas y las diferentes “modalidades” para mejorar las capacidades funcionales

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Compruebe el conocimiento y la comprensión de “desarrollo de las capacidades funcionales” de los participantes	P&R	<ul style="list-style-type: none"><li>Rotafolio</li></ul>	10 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Pregunte a los participantes qué creen que es el “desarrollo de capacidades”. Capturar ideas en un rotafolio <b>2.</b> Presentar la teoría y un resumen gráfico de los elementos del desarrollo de capacidades, así como la distinción entre capacidades funcionales y técnicas	Discusión en plenaria “Momento de enseñanza”	<ul style="list-style-type: none"><li>Power Point S3a</li></ul>	20 minutos
<b>Cierre</b> Abrir la discusión para verificar relevancia y entendimiento. Hacer un enlace a la próxima sesión, “Capacidades para los SIA”, explicando que estas “capacidades funcionales” se han identificado como críticas para un SIA funcional y la implementación efectiva del proyecto CDAIS	Discusión	Ninguno	5 minutos

### Lectura de fondo

Marco Común: Antecedentes conceptuales

# SESIÓN 3 Desarrollo de capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola

## S3b. Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola

### Plan de sesión

PdS S3b

🕒 Duración total: unos 60 minutos

### Objetivos

Comprender las diferentes capacidades funcionales y su distinción de las capacidades técnicas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Explicación del proceso y del escenario para el ejercicio (el mismo escenario que antes)	Hablando en sesión plenaria		5 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Los grupos discuten y toman nota de lo que creen que son las capacidades necesarias para la innovación agrícola de acuerdo con el escenario seleccionado <b>2.</b> Las tarjetas se muestran en la pared identificando similitudes y diferencias entre las capacidades funcionales y las habilidades técnicas <b>3.</b> Las capacidades funcionales se atribuyen a las siguientes categorías/temas: capacidad para manejar la complejidad, capacidad de colaboración, capacidad de reflexión y aprendizaje, capacidad para involucrarse en procesos estratégicos	Trabajo en grupo  Ejercicio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjetas de facilitación</li><li>• Rotafolios o paredes</li></ul>	25 minutos  20 minutos
<b>Cierre</b> Presentación de la definición de capacidades funcionales y conceptos de desarrollo de capacidades del proyecto CDAIS y debate	Presentación y P&R	<ul style="list-style-type: none"><li>• Power Point S3b</li></ul>	10 minutos

### Lecturas adicionales

Marco Común: Antecedentes conceptuales



# SESIÓN 4 Resumen del proyecto CDAIS

## S4a. Acerca del proyecto CDAIS

### Plan de sesión

PdS S4a

🕒 Duración total: unos 50 minutos

### Objetivos

Los FNI entienden el proyecto CDAIS y el contexto de su trabajo para que puedan explicarlo a las partes involucradas durante las visitas a la alianza de nicho de innovación

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Explicar que ahora que se nos ha dado una introducción a los conceptos clave de los SIA, aprenderemos más sobre el proyecto CDAIS: los objetivos, el enfoque, los aliados y la estructura del proyecto	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Presente el proyecto (la presentación de PowerPoint está disponible en línea: PPT S4a)	Presentación	<ul style="list-style-type: none"><li>Power Point S4a</li></ul>	30 minutos
<b>Cierre</b> <ol style="list-style-type: none"><li>Invitar a hacer preguntas/comentarios</li><li>Haga hincapié en el enfoque en las capacidades funcionales en las alianzas entre múltiples partes involucradas</li></ol>	P&R	Ninguno	15 minutos

### Recursos adicionales

- [www.cdais.net](http://www.cdais.net)
- [www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/cdais-project/en/](http://www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/cdais-project/en/)

# SESIÓN 5 Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades funcionales

## S5a. ¿Qué es una evaluación de las necesidades de capacidades funcionales y por qué hacerla?

### Plan de sesión

PdS S5a

🕒 Duración total: unos 30 minutos

### Objetivos

Los FNI estarán familiarizados con los principios generales del proceso de evaluación de las necesidades de capacidades funcionales, los diferentes pasos, el vínculo con la línea base para realizar un seguimiento de los resultados, los productos previstos (por ejemplo, el informe de evaluación de capacidades y el plan de acción) y los enfoques y herramientas generalmente utilizados

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Establecer un enlace a las sesiones anteriores, específicamente a la sesión “¿Qué son las capacidades funcionales y el desarrollo de capacidades?”(S3b), abrir un espacio de discusión y reflexión	Resumen de los mensajes clave de la sesión S3	<ul style="list-style-type: none"><li>Rotafolio</li></ul>	10 minutos
<b>Desarrollo</b> Presentar la teoría y una síntesis gráfica de los principios de evaluación de las capacidades funcionales, vincularlo a la línea base para monitorear el progreso, los productos esperados y los enfoques y herramientas generalmente utilizados	Momento de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"><li>Power Point S5a</li></ul>	15 minutos
<b>Cierre</b> Abra el debate para comprobar la relevancia y la comprensión. Establecer un vínculo a la próxima sesión con respecto al papel y las responsabilidades de un FNI dentro del proceso de evaluación de capacidades	Discusión	Ninguno	5 minutos

### Lecturas adicionales

- Marco Común: Antecedentes conceptuales [www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-andstrategies/tap-conceptual-background.pdf](http://www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-andstrategies/tap-conceptual-background.pdf)
- Módulo de Aprendizaje 2 de FAO que describe los pasos dentro de un proceso de evaluación de capacidades [www.fao.org/3/a-i2531e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i2531e.pdf)
- Ficha informativa del CDAIS sobre la descripción de la etapa 3: Evaluación de las necesidades de capacidades [https://tapipedia.org/sites/default/files/overview\\_stage3\\_1.pdf](https://tapipedia.org/sites/default/files/overview_stage3_1.pdf)

# SESIÓN 5 Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades funcionales

## S5b. Las funciones de los Facilitadores Nacionales de Innovación

### Plan de sesión

PdS S5b

🕒 Duración total: unos 45 minutos

### Objetivos

Los FNI comprenden su papel inmediato en la evaluación de las necesidades de capacidades a nivel de alianza de nicho de innovación, así como el panorama general de sus funciones futuras en la evaluación de las necesidades de capacidades a nivel de sistema facilitando el desarrollo de las capacidades a ambos niveles

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>Este curso fortalecerá las capacidades de los FNI, pero ¿para hacer qué? Pregunte a los participantes qué piensan que es un facilitador. Solicite descripciones de cómo un líder de una reunión o taller crea un entorno donde cada participante puede colaborar, innovar y sobresalir. Capture ideas en un rotafolio</p>	P&R	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotafolio</li> <li>Bolígrafos</li> </ul>	10 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Los FNI serán las personas clave en la implementación del proyecto CDAIS y más allá. Sus funciones principales serán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interactuar eficazmente con las partes involucradas a nivel de la alianza de nicho de innovación para llegar a una lista acordada de necesidades de capacidades funcionales, y un plan acordado para abordar esas necesidades</li> <li>2. Interactuar con las partes involucradas del Sistema de Innovación Agrícola a nivel de sistema/organización para llegar a una lista acordada de necesidades de capacidades funcionales, y un plan acordado para abordar esas necesidades</li> <li>3. Con la ayuda de especialistas específicos en desarrollo de capacidades, facilitar el desarrollo de capacidades a nivel de desarrollo de nichos de innovación y niveles de sistemas a través de una serie de ciclos de aprendizaje</li> <li>4. Durante y después del proyecto CDAIS, es probable que el fortalecimiento de las habilidades de facilitación y la mayor comprensión de las alianzas de múltiples partes involucradas permita que los FNI tengan un impacto beneficioso en otras alianzas para la innovación que traten en su trabajo diario y en sus organizaciones</li> </ol> <p><i>Nota:</i> el primer papel, y el papel que apoyará este curso de capacitación, es la evaluación de necesidades de capacidades a nivel de las alianzas de nicho de innovación en las que participa el proyecto CDAIS. Más adelante se impartirá capacitación adicional para apoyar a los FNI en sus otras funciones</p>	Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Power Point S5b</li> </ul>	15 minutos
<p><b>Cierre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer preguntas para comprobar el aprendizaje</li> <li>Invitar a hacer preguntas para aclaraciones</li> <li>La próxima sesión explorará exactamente qué habilidades y capacidades necesitarán los FNI para cumplir el rol 1 anterior</li> </ul>	P&R	None	Ninguno

# SESIÓN 5 Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades funcionales

## S5c. Las habilidades requeridas por los FNI para la evaluación de las necesidades de capacidad

### Plan de sesión

PdS S5c

🕒 Duración total: unos 60 minutos

### Objetivos

Los FNI aprecian la gama de habilidades necesarias para llevar a cabo la evaluación de las necesidades de capacidades (ENC), reflexionar sobre aquellas que tienen y en las que deben trabajar, y entienden que trabajar en equipo es crucial

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Todos ustedes tienen muchas habilidades y experiencia relevantes, pero nadie es perfecto en todas las habilidades necesarias para facilitar una ENC, por eso somos un equipo. Estudiaremos las habilidades requeridas y reflexionaremos sobre dónde pueden contribuir mejor las personas y en qué podrían trabajar.	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pedir a cada FNI que anote las habilidades que creen que necesita para facilitar la ENC - una habilidad por tarjeta</li><li>2. Recoger y agrupar las tarjetas en sesión plenaria - tal vez bajo habilidades blandas, habilidades técnicas, y otras categorías específicas que surgen</li><li>3. Pedir explicación si una habilidad no está clara</li><li>4. Solicitar cualquier habilidad adicional de la lista en la página siguiente y agregarlas si están de acuerdo</li><li>5. Preguntar si había habilidades enumeradas en las que personalmente no habían pensado</li><li>6. Pedir que escriban sus 3 habilidades más fuertes y 3 más débiles de la lista en dos cartas, luego las muestren y analice</li></ol>	Ejercicio de tarjetas – individual, luego revisión en plenaria y discusión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjetas (dos colores)</li><li>• rotafolio</li><li>• bolígrafos</li><li>• cinta adhesiva o masa pegajosa</li><li>• pared o tablero de pines</li></ul>	45 minutos
<b>Cierre</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Preguntar si todos tienen todas las habilidades necesarias y si no, discutir maneras de lidiar con esto.</li><li>2. Hacer preguntas para aclaraciones</li><li>3. En la próxima sesión se presentarán algunas de las “herramientas” que se utilizarán en la ENC y se mejorarán las competencias sobre cómo utilizar estas herramientas</li></ol>	P&R	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6a. Involucrando a todos

### Plan de sesión

PdS S6a

🕒 Duración total: unos 75 minutos

### Objetivos

Los FNI son más capaces de facilitar discusiones efectivas en un grupo de múltiples partes involucradas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>Explique cuando desea involucrar a todos en una reunión donde algunas partes involucradas son dominantes y otras son muy silenciosas, necesita habilidades de facilitación para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hacer que cada participante se sienta cómodo participando</li> <li>• dar a las partes involucradas tiempo para pensar</li> <li>• asegurarse de que una persona hable a la vez</li> <li>• animar a todos los participantes a hablar (con un poco más de atención a las partes involucradas silenciosas)</li> <li>• manejar los participantes más extrovertidos para asegurar que ellos no dominen la discusión</li> <li>• mantener las reacciones cortas y concisas</li> <li>• mantener la discusión en el grupo enfocada para que la mayoría de las partes involucradas participen</li> <li>• hacer que los participantes se sientan bien acerca de su contribución y que las ideas y decisiones son suyas</li> </ul>	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Permita que los participantes faciliten una sesión con las partes involucradas (otros participantes) que reciben instrucciones en el pasillo. Ver Hoja de Ejercicios HdE S6a</p>	Ejercicio de juego de roles en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HdE S6a, incluida la lista de verificación</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>	60 minutos
<p><b>Cierre</b></p> <p>Analizar: lo que salió bien y por qué; qué no salió bien y por qué (por ejemplo, no es fácil facilitar las discusiones con diferentes partes involucradas); cuáles son las habilidades interpersonales necesarias para una facilitación efectiva</p> <p>Conclusión: A veces hay circunstancias en las que no todo el mundo responde. Para alentar la participación de todos, considere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• solución de jerarquía: discusión en parejas primero</li> <li>• cultura (haga primero una pregunta más simple para que todos hablen)</li> </ul>	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6a. Involucrando a todos

### Hoja de Ejercicios

HdE S6a

#### Introducción

La idea del juego es que alguien facilite la reunión frente al grupo. Esta persona recibirá comentarios y luego tendrá una segunda oportunidad. Después de descubrir juntos lo que funcionó y lo que no funcionó, el instructor se complementará con alguna teoría. La idea es ver hasta dónde llegaremos con nuestro sentido común.

#### Equipo requerido

- Papel de rotafolio
- Bolígrafos

#### Pasos

1. Divida a los participantes en grupos de 4.
2. Distribuya los roles para cada participante como se muestra en el Cuadro 1
  - a. Identifique a un facilitador para cada grupo que intente ejecutar la sesión. Explicar al facilitador (sin que escuchen los participantes)
    - El objetivo de la sesión (basado en el escenario): encontrar una solución o propuesta para resolver los principales desafíos/problemas identificados desde el escenario
    - Rol del facilitador:
      - Reunir a los participantes y pedirles que compartan lo que ellos piensan que son los temas/desafíos clave
      - Discutir cómo resolver el principal desafío identificado
      - Hacer hincapié en que el objetivo es una contribución activa de todos en los primeros minutos
  - b. Asigne a los tres participantes restantes para interpretar a John, Margaret y Tom (sin que escuche el participante que actuará como facilitador). Asigne a cada uno el rol impreso que debe desempeñar (ver Cuadro 1), es decir.
    - Margaret está en silencio
    - Tom sólo confirma / repite lo que dice John
    - John inicialmente permanecerá en silencio, pero luego comienza a hablar y da varias respuestas a las preguntas por lo que la discusión no logra nada
3. Permita que el facilitador reúna a los miembros de su grupo y les dé 10 minutos para discutir con el grupo
4. Después de 10 minutos, detenga a los facilitadores y reúna a todos los grupos en la sesión plenaria. Analice con los participantes:
  - a. ¿Se logró el objetivo de conseguir la participación de todos en los primeros minutos?
  - b. ¿Todos participaron? ¿Qué funcionó bien y qué no?
  - c. Pregunte cómo el facilitador podría mejorar las respuestas
5. En la sesión plenaria, consulte los consejos de facilitación (véase Lista de verificación 1)
6. Deje que una o dos personas traten de facilitar lo mismo de nuevo con la retroalimentación de los participantes después
7. *Reflexión:* ¿qué fue diferente?, ¿Cuál fue el efecto?, ¿Se logró el objetivo?

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6a. Involucrando a todos

### Hoja de Ejercicios

HdE S6a

### Cuadro 1. Roles en el grupo

El siguiente texto se puede imprimir y distribuir a cada participante para darles sus funciones para el ejercicio. Imprima un conjunto de tarjetas para cada grupo

Grupo .....

#### Usted es el Facilitador

- Reúna a los participantes y trate de identificar los problemas/desafíos en el escenario de la yuca
- Discuta cómo resolver los principales desafíos identificados
- Objetivo: Lograr la contribución activa de todos los participantes en los primeros minutos. Piense en un enfoque para que todos los participantes hablen

Grupo .....

#### Usted es Margaret, la participante silenciosa

Usted no habla durante la discusión. Sólo escucha

Grupo .....

#### Usted es John, el participante hablador

Inicialmente está en silencio, luego de repente habla continuamente causando confusión en la discusión

Grupo .....

#### Usted es Tom, el participante confirmante

Usted no dice mucho, sólo repite lo que dice John, confirmando lo que dice

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6a. Involucrando a todos

### Hoja de Ejercicios

HdE S6a

### Checklist 1. Facilitation tips

#### 1. Mire a todos en el grupo, haga contacto visual con tantas personas como sea posible

- a. Haga su pregunta (pregunta que ha preparado con anticipación y es consistente con el propósito de la reunión)
- b. Guarde silencio después de la pregunta, esto permite a la gente pensar en su respuesta
- c. Dar aliento no verbal
- d. Si es necesario, siéntese (cuando estando de pie la atención permanezca sobre usted)
- e. Si nadie muestra interés al principio...
  - Repita su pregunta...
  - Reformule la pregunta (pero manteniendo el mismo significado) ...
  - Dirija la pregunta a alguien en particular...
  - Pregunte siempre si hay necesidad de más aclaraciones

#### 2. Recoger más reacciones

- a. Reconozca siempre cada contribución
- b. De vez en cuándo formule/busque aclaraciones sobre una contribución para asegurarse de que usted como facilitador y los otros participantes entendieron bien
- c. Diga ¿quién más?
- d. Después de dos o tres respuestas, resuma de manera concisa y verifique con el grupo
- e. invite a otros preguntando:
  - “¿Quién tiene otra experiencia / idea / interés / opinión?”
  - “¿De qué otra manera podemos ver esto?”

#### 3. Siempre

- a. Mantenga las contribuciones/reacciones enfocadas, centradas en la pregunta
- b. Cambie rápidamente de una persona a otra, mire a su alrededor, busque detalles solo si una respuesta no está clara
- c. Mire alentadoramente a la gente silenciosa.



# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6b. Haciendo las preguntas correctas

### Plan de sesión

PdS S6b

🕒 Duración total: unos 35 minutos

### Objetivos

Los FNI aprenden a incluir a múltiples partes involucradas en una iniciativa/proceso de innovación, pueden preparar a las partes involucradas a participar haciéndoles las preguntas de sondeo correctas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Explique que tenemos una tendencia a comenzar con la planificación de la acción, mientras que otras partes involucradas aún se preguntan por qué están allí, qué hay allí para ellas y quiénes son las otras partes involucradas	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Realizar ejercicio HdE S6b	Juego de roles en plenaria. Sillas dispuestas en un círculo	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S6b</li><li>• Un sombrero para el agricultor</li></ul>	20 minutos
<b>Cierre</b> Teoría de la comunicación de 1ra y 2da posición. A menudo pensamos y actuamos desde nuestra propia (1ra) posición; generalmente nos resulta difícil dejar nuestros pensamientos e ideas a un lado y realmente escuchar al otro y metafóricamente entrar en la posición del otro (2da)	Plenaria	Ninguno	10 minutos

### Lecturas adicionales

- Wielinga, H.E. y Geerling-Eiff, F.G.E. (2009) Redes con actores libres. En: Poppe, K.J., Termeer, C. y Slingerland, M. Transiciones hacia la agricultura sostenible y cadenas alimentarias en áreas periurbanas. <https://www.linkconsult.nl/en/publicaties/boeken/59-networks-with-free-actors-2>
- El modelo de facilitación de Grove
- Modelo de desempeño de equipo Drexler/Sibbest

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6b. Haciendo las preguntas correctas

### Hoja de Ejercicios

HdE S6b

#### Introducción

Este es un ejercicio de roles. Cada participante puede practicar sus habilidades de hablar con personas de diferentes niveles desde el agricultor hasta el decisor de políticas. En este ejercicio, la situación está a nivel de la finca. Esto podría ser cambiado en una reunión donde esté presente un decisor de políticas.

#### Equipo Requerido

- Materiales para representar una finca, por ejemplo, un dibujo o simplemente sentarse afuera debajo de un árbol.
- Un sombrero para el agricultor o algo que indique que son el agricultor.

#### Pasos

1. Antes de la sesión identifique a uno de los participantes para que actúe como agricultor. Indíquelo que actúe como un agricultor que está ocupado y que no tiene tiempo para hablar tonterías con los científicos.
2. En la sesión plenaria, pida a un voluntario para que sea el científico. Indique al voluntario que tiene una nueva variedad de cultivo que podría ser prometedora para el agricultor. Debe convencer al agricultor que establezca una prueba para probarlo.
3. De al voluntario al menos 5 minutos para hablar con el agricultor. Luego pregunte por otros voluntarios. Pruebe el ejercicio con un máximo de 3 voluntarios.
4. Los otros participantes son observadores del comportamiento de los “agricultores” y los “científicos”.
5. *Reflexión:* ¿Cómo atraemos la atención de una persona ocupada?, ¿Cómo involucramos a las personas en nuestras iniciativas / proyectos cuando enfrentan riesgos y problemas reales?

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6c. Facilitando – habilidades de escucha

### Plan de sesión

PdS S6c

🕒 Duración total: unos 25 minutos

### Objetivos

Los FNI aprenden a involucrar a múltiples partes involucradas en una iniciativa/proceso de innovación, pueden hacer que las partes involucradas estén listas para participar escuchándolas activamente (incluso resumiendo)

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Para que las personas se comprometan con un proyecto/ actividad lo primero que necesitan es ser escuchadas, quieren saber lo que hay en él para ellas y la confianza necesita ser construida (¿quién es?, ¿cuál es su interés?). El compromiso llegará una vez que las actividades se definan comúnmente y éstas respondan a intereses comunes	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Ejercicio de Conducta HdE S6c	Juego de roles en parejas	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S6c</li><li>• Lista de verificación 2: escucha activa</li></ul>	10 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el efecto en sí mismo cuando coincide con el lenguaje corporal y cuando resume?, ¿Y el efecto en los demás?</li><li>• Al combinar el lenguaje corporal y al resumir el otro se siente escuchado, comprendido y la confianza se construye.</li><li>• ¿Cómo pueden estas habilidades ayudarnos en un entorno de negociación (ver Lista de verificación 2)?</li></ul>	Plenaria	Ninguno	10 minutos

### Lecturas adicionales

- Wielinga, H.E. y Geerling-Eiff, F.G.E. (2009) Redes con actores libres. En: Poppe, K.J., Termeer, C. y Slingerland, M. Transiciones hacia la agricultura sostenible y cadenas alimentarias en áreas periurbanas. <https://www.linkconsult.nl/en/publicaties/boeken/59-networks-with-free-actors-2>
- Modelo de facilitación de la Grove
- Modelo de desempeño de equipo Drexler Sibbest

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6c. Facilitando – habilidades de escucha

### Hoja de Ejercicios

HdE S6c

#### Introducción

Cuando desee involucrar a múltiples partes involucradas en una iniciativa/proceso de innovación, puede preparar a las partes involucradas a participar escuchándolas activamente (incluso resumiendo).

#### Equipo requerido

Las sillas están dispuestas en un círculo para discusiones plenarias. Otro conjunto de sillas está dispuesto para discusiones en parejas.

#### Pasos

1. Pida a los participantes que se organicen en dos líneas y que tomen como pareja a la persona que está frente a ellos
2. Pida a una de las líneas que lo acompañe al corredor (fuera para que el otro grupo no escuche)
3. Explique al grupo las 3 etapas por las que pasarán (como se muestra a continuación). Las etapas cambian con el aplauso de sus manos. Cada pareja organiza sillas una frente a otra.
  - a. Etapa 1. Deje que su compañero hable, pero no lo mire a los ojos. Mire alrededor de la habitación. Actúe como si no estuviera interesado.
  - b. Etapa 2. Su compañero sigue hablando. Ahora trate de imitar cómo mueve sus brazos, manos, piernas, es decir, su postura. Trate de ponerse en contacto visual.
  - c. Etapa 3. Su compañero sigue hablando. Esta vez, después de unas pocas frases, trate de resumir lo que dice. Espere su confirmación. Y anímelo a continuar.
4. En la sesión plenaria, analice la experiencia del orador y del oyente.
  - a. ¿Cuál es el efecto como oyente cuando no tiene contacto visual, cuando no hace coincidir el lenguaje corporal del orador, o cuando no resume?
  - b. ¿Cómo se siente como orador cuando el oyente hace contacto visual, hace coincidir el lenguaje corporal del orador y resume?, ¿Notó la diferencia de actitud del oyente?
  - c. ¿Cuál fue el efecto de estos cambios en la forma en que hablan?, ¿Le alentó o desanimó?
5. Conclusión  
Al hacer coincidir el lenguaje corporal y resumiendo, el otro se siente escuchado, entendido y se construye la confianza.

### Lista de verificación 2. Para la escucha activa

#### 1. Escuchar al otro

- Vacíe su cabeza de cualquier otro pensamiento
- Sea genuinamente curioso
- Copie la postura del orador y/u otros gestos no verbales
- Escuche atentamente
- Haga contacto visual y apoye asintiendo / haciendo sonidos alentadores “aha... lo veo...” etc.

#### 2. Resuma

- Resuma brevemente el contenido de lo que se dijo
- Utilice sus propias palabras (tono de voz, tipo de idioma)
- Compruebe si su resumen es correcto, pregunte “¿es eso lo que quiere decir?” o “¿está diciendo ...?”
- Guarde silencio y espere una respuesta

#### 3. Continúe la conversación

...o si el resumen no es correcto, deje que la otra persona repita.

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

### Plan de sesión

PdS S6d

🕒 Duración total: unos 65 minutos

### Objetivos

Los participantes entienden formas de involucrar e incluir a los actores en un proceso de múltiples partes involucradas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>Explique a los participantes que cuando quieran involucrar a múltiples partes involucradas en una iniciativa/proceso de innovación pueden crear entusiasmo para participar y comprometerse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dibujando el interés de los actores en la mesa</li> <li>• identificando opciones de ganancia mutua</li> </ul>	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	10 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Junto con los participantes, discuta la Lista de verificación 3: identificando intereses</li> <li>2. Ejercicio de Conducta S6d: Identificación de opciones para ganancias mutuas</li> </ol>	Juego de roles en parejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de verificación 3: identificación de intereses</li> <li>• PdS 6d</li> </ul>	45 minutos
<p><b>Cierre</b></p> <p>Discutir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas y desventajas de dirigir una reunión cuando usted tiene interés en el resultado en comparación con ser neutral (facilitador)</li> <li>• Manejo de discusiones sin salida o conflictos (consulte los ejercicios adicionales 1 y 2 a continuación)             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se identifican opciones que satisfacen los intereses de la mayoría de las partes involucradas.</li> <li>b. De lo contrario, la selección de opciones utilizando criterios objetivos generalmente acordados (esto a veces es necesario para obtener una sensación de equidad), ejemplo                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decidir conjuntamente sobre: procedimientos justos, normas justas</li> <li>- Hacer la matriz, aplicar criterios, comprobar la elección final</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>	Plenaria	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

### Lista de verificación 3. Identificando intereses

#### 1. Intereses de 'el otro'

- Deje su propia agenda
- Sea genuinamente curioso y amable
- Pregunte por el interés de la otra persona: "¿Qué necesita?"
- Ignore las expresiones sobre posición y pregunte por la importancia de su punto de vista: "¿Qué hace que esto sea importante para usted?"
- Evite discutir o juzgar el interés del otro

#### 2. Sus propios intereses

- Revele sus propios intereses; hable claramente sobre lo que encuentra importante y por qué quiere algo. Esto genera confianza.
- Evite hablar sobre su posición.

#### 3. Intereses compartidos

- Resuma todos los intereses y escríbanlos en un rotafolio.
- Si hay muchos, priorizar los intereses de cada persona.
- Encuentre intereses comunes.
- Compruebe si otros reconocen y están de acuerdo con el interés o con los intereses comunes.

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

### Hoja de Ejercicios

HdE S6d

#### Preparación

3. Asigne un facilitador de entre los participantes.
4. Seleccione un caso de las opciones indicadas en el Cuadro 2. Asigne a los participantes roles específicos en función del caso seleccionado. Asegúrese de tener al menos dos grupos de partes involucradas de las cuales conozca sus intereses. Instruir a los miembros del grupo sobre sus roles.
5. Organice asientos para que los participantes se sienten uno al lado del otro (lado a lado), todos frente al rotafolio.
6. ponga la lista de los intereses visible (sin nombres) en la pared.

#### Pasos

Entregue al facilitador asignado las siguientes instrucciones

1. Introducción
  - a. Como facilitador, acuerde con el grupo que hará una lluvia de ideas y no se decidirá todavía
  - b. Aclare las reglas básicas para la lluvia de ideas
    - no críticas, toda idea es aceptada
    - “soñar”, pensar diferente (fuera de la caja)
    - poner un límite de tiempo.
2. Iniciar la lluvia de ideas
  - a. Comenzar pidiendo ideas que satisfagan el interés de los demás (no el interés propio)
  - b. Anotar todas las ideas
  - c. Alentar con gestos, actitudes, diga “¿qué más?”, “genial”, “pueden hacerlo mejor”
  - d. Pedir ideas que sean del interés de todos.
3. Mejorar las opciones
  - a. Pedir a los participantes que escojan (marquen) las opciones más prometedoras dados los intereses identificados
  - b. Intente mejorar las ideas más prometedoras. Pregunte “¿Qué ayudará a realizar esta opción?”
4. Decisión del plan (si es necesario)
  - a. Establezca una fecha límite de tiempo para evaluar ideas (en base a criterios objetivos) y decida.

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

Hoja de Ejercicios

HdE S6d

### Cuadro 2. Estudios de caso - Identificación de opciones para ganancias mutuas

1. Usted es el facilitador de un taller en el que participan decisores de políticas, investigadores, organizaciones de productores y representantes de organizaciones de productos (sector privado). Se les invita a elegir la cadena de valor en la que el gobierno debería invertir dinero extra. Cada uno quiere que se elija su propia cadena de valor. Las organizaciones de productores quieren que sea la cadena de valor de la soja, ya que muchos producen soja. Los responsables políticos prefieren las nueces de anacardo porque el producto se puede exportar y proporcionará moneda extranjera. La discusión parece girar en torno a estas dos posiciones.

2. Como director del proyecto, guiará un debate sobre cómo deben gastarse ciertos fondos para las inversiones en TICs. La dirección universitaria quiere invertir en un costoso sistema de información de gestión ya que esto les permitirá orientar la universidad hacia el aprendizaje basado en competencias. El personal de investigación desea que el software de análisis apoye sus actividades de investigación. Para usted no importa realmente mientras no se supere el presupuesto y la inversión conduzca a una mejor educación porque ese es el requisito del donante. Hay mucha discusión y surge un punto muerto.

3. Usted es un investigador y está en una reunión con productores, comerciantes, transportistas y procesadores de alimentos para averiguar de qué manera podría colaborar en un proyecto que se centra en el procesamiento del tomate. Algunos participantes tienen una fuerte opinión sobre la elección de la tecnología a probar. Los transportistas quieren que la investigación se refiera a la fabricación de pasta de tomate ya que este es un producto que no se echa a perder rápidamente durante el transporte. Los productores prefieren tener una variedad de tomate que se produce durante todo el año para evitar tener una producción máxima que baje los precios. También querrían evitar agregar otra tarea a su agenda ya ocupada por lo que estén a favor de que otros agreguen el valor. La fábrica que podría hacer el procesamiento está principalmente preocupada por obtener suficiente producción para evitar que la maquinaria permanezca inactiva. Los investigadores en el procesamiento de alimentos prefieren probar el secado solar de tomates ya que eso no requiere una gran inversión, puede ser hecho por los propios productores y entrega resultados rápidamente.

4. Como jefe de facultad tiene que guiar la discusión sobre el uso de los fondos del proyecto para la compra de nuevos medios de transporte. El personal docente del departamento de agricultura quiere tener un autobús para transportar a sus estudiantes al campo para visitas de estudio y trabajo de campo. El departamento de alimentación y nutrición tiene una gran cantidad de proyectos de divulgación y prefiere comprar 3 camionetas para visitar a las partes involucradas externas y transportar pequeñas cantidades de alimentos al laboratorio para su procesamiento. El departamento de ciencias animales quiere un tractor para trabajar las tierras de cultivo universitarias para forraje libre y otras actividades generadoras de ingresos. Usted no desea exceder el presupuesto y no es posible comprar todos los medios de transporte que se proponen. La discusión es alta y surge una discusión sin salida.



# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

### Hoja de Ejercicios

### HdE S6d

#### Ejercicio adicional 1

### ¿Cuál es el mejor enfoque para evitar discusiones sin salida en una reunión?

#### Introducción

Se alienta a los FNI a pensar y debatir sobre cómo evitar discusiones sin salida en una reunión con partes involucradas con diferentes posiciones.

#### Materiales requeridos

- Rotafolio con metas
- Rotafolios con opciones a–c en la pared distribuidas en la habitación.

#### Paso 1: La situación

*Lea la situación:* Usted está liderando una reunión de partes involucradas. La plataforma de partes involucradas ha desarrollado un nuevo tipo de sistema de crédito (sistema de garantía para cereales). Ahora quieren escalar este sistema y tienen que decidir en qué región escalar primero. Dos actores (banco que proporciona crédito y Ministerio de Agricultura) están dominando el debate. Las sugerencias de otros han sido desestimadas y se han quedado en silencio. El proveedor de microcréditos lo quiere en la región X y el Ministerio de Agricultura en la región Y y están tratando de convencer a todos que su idea es la mejor. Hay una discusión sin salida, y se propone que la decisión se posponga a la próxima reunión, pero algunas partes involucradas indican que no participarán.

#### Paso 2: Juego de roles

1. Forme dos grupos. Cada grupo debe tener un facilitador, un banquero y un funcionario del ministerio. El resto de los participantes actúan como productores o partes involucradas.
2. Asigne uno de los métodos siguientes para que el facilitador la utilice para encontrar una solución:
  - a. Haga que todos voten cuál es la mejor solución para ellos y luego intente mejorar esta solución con la mayoría de los votos para que se ajuste a la mayor cantidad de intereses posible.
  - b. Organice una lluvia de ideas en la que se tengan en cuenta todas las sugerencias y realice una larga lista de opciones.
3. Explique al banquero y al funcionario del ministerio (por separado) sus roles en la situación.
4. Pida al facilitador que facilite la discusión y que encuentre una solución a la discusión sin salida.

#### Paso 3: Discusión en plenaria entre los participantes

para analizar la facilitación y cómo el grupo encontró soluciones

1. Pregunte a los grupos si fueron capaces de llegar a un acuerdo o no. Permítales describir el proceso realizado. Pida a todos que identifiquen las ventajas y desventajas de las dos opciones.
2. Pregunte a los participantes cuál es el mejor enfoque para evitar dicha discusión sin salida. Discuta por qué piensan que es el mejor enfoque.
3. Facilite la discusión de tal manera que los participantes discutan cómo manejar una discusión sin salida y cuál será el efecto de los diferentes enfoques. Pida a los aprendices que defiendan el enfoque que prefieren. Comience con el grupo más pequeño y párese junto a ellos. A continuación, vaya a otros grupos. Juegue al abogado del diablo. Aumente las diferencias para fomentar la discusión.
4. Resuma los puntos en los que la mayoría de los FNI están de acuerdo y en desacuerdo.
5. De su propia visión, reconociendo la sugerencia sobre el valor de la lluvia de ideas.

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6d. Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos

### Ejercicio adicional 2. Manejando el conflicto

#### Introducción

Este es un ejercicio en el que los FNI se dan cuenta de que este tipo de escenarios se producen en su vida diaria y que es difícil facilitar una discusión donde los participantes tienen posiciones muy fuertes y a veces contradictorias. Por último, la “audiencia” ayudará al facilitador proporcionando algunos consejos y a ganar confianza mostrando que es posible mejorar y acercar a las personas.

#### Materiales requeridos

Ninguno

#### Pasos

1. Pregunte a los participantes cuál de ellos se ha encontrado en una situación en la que facilitaron o formaron parte de una reunión/taller y surgió un conflicto. “¿Qué pasó?, ¿Cuál era su función (participante o facilitador) ?, ¿Qué hicieron en esta situación?”
2. Simule la situación
  - a. El participante que proponga el caso será el facilitador y elegirá a los participantes del taller/reunión elegido. Estos participantes deberán tener posiciones fuertes.
  - b. Si el participante no fue el facilitador de la reunión donde se elevó el conflicto, también puede pedir a un voluntario que facilite.
3. Detenga la simulación y discuta algunos consejos. Un consejo podría ser hacer preguntas para profundizar. “¿Qué le hace querer esto?, ¿Qué es importante para usted?”
4. A continuación, reanude la simulación y pruebe consejos para ver qué ayuda a mejorar las cosas.
5. Reconozca la mejora y haga un enlace con la teoría.

*Nota:* Esto podría no ser fácil de facilitar. Si no se siente cómodo simulando, solo trate de que los participantes hablen sobre algunas experiencias que han tenido con reuniones en las que surgió el conflicto, el papel que desempeñaron y lo difíciles que pueden ser estas situaciones. Compruebe si están de acuerdo. Asegure entonces que haya algunos consejos que ayudarán a unir a las personas

## SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

### S6e. Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de “El Caballo Negro”)

#### Plan de Sesión

PdS S6e

🕒 Duración total: unos 80 minutos

#### Objetivos

Los FNI aprecian mejor la importancia de la escucha, la colaboración y tienen una mejor comprensión de la dinámica de grupo y de diferentes enfoques para la resolución de problemas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> El misterio de asesinato de “El Caballo Negro” probará la capacidad del grupo para compartir / recibir información y resolver problemas. Por favor no muestre sus tarjetas de pistas a ninguna otra persona del grupo	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Llevar a cabo el ejercicio del misterio de asesinato de “El Caballo Negro” como en la HdE S6e	Plenaria con rotafolio	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S6e</li><li>• Papel para rotafolios</li><li>• Bolígrafos</li><li>• Tarjetas de pistas impresas</li><li>• Tijeras</li></ul>	60 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pida a los observadores que informen sobre lo que vieron, por ejemplo:</li><li>• ¿eligieron a un líder, dominaron algunos miembros, se ignoraron las voces de algunos, algunos se rindieron y no participaron?, ¿cómo se llegó a un consenso?</li><li>• ¿Cómo cree que las reflexiones sobre este ejercicio pueden ayudar a mejorar el proceso de ENC?</li><li>• Invitar a hacer preguntas</li><li>• La próxima sesión será sobre cómo llevar a cabo la ENC del proyecto CDAIS</li></ul>	Plenaria	Ninguno	15 minutos

# SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

## S6e. Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de “El Caballo Negro”)

### Hoja de Ejercicios

HdE S6e

#### Introducción

Este ejercicio ayuda a las personas a entender las dinámicas de grupos y la diversidad.

- Con todo el grupo en un círculo anuncie que lo que le gustaría que hicieran es trabajar juntos como grupo para resolver un misterio de asesinato que tuvo lugar en el bar ‘El Caballo Negro’ en Londres. (Nota: en lugar de adaptar el misterio a diferentes culturas, es mejor dejar que se lleve a cabo en Londres)
- Varias pistas del misterio se repartirán entre los miembros del grupo.
- Nadie puede mover o pasar sus pistas para que otras personas las lean.
- No de ninguna otra instrucción (por ejemplo: cómo organizarse).

Al hablar entre ellos, tienen que resolver el misterio y responder a las preguntas escritas en un rotafolio:

- ¿Quién es el asesino?
- ¿A qué hora tuvo lugar el asesinato?
- ¿Dónde ocurrió el asesinato?
- ¿Cuál fue el arma?
- ¿Cuál fue el motivo?

Una vez que tengan las pistas, el grupo se quedará solo y únicamente deberá consultar al facilitador cuando crea que tiene las respuestas. El grupo debe tomar una decisión sobre las respuestas a las preguntas anteriores e informar al facilitador sobre su conclusión. Si su versión es correcta, el facilitador les informa sobre ello. Si no es así, deberían realizar otras deliberaciones para encontrar otra solución e informar al facilitador su nueva conclusión cuando estén listos.

#### Equipo requerido

Pistas impresas y cortadas – una pista por papel.

#### Pasos

1. Las pistas individuales deben cortarse, pegarse en tarjetas y luego mezclarse (¡no numerar las tarjetas!).
2. Distribuya las pistas entre el grupo. Si el grupo es menor que 28, entonces algunos miembros tendrán más de una pista (si el grupo es más grande que 28 entonces algunos miembros no recibirán una pista, pero todavía deben contribuir a resolver el misterio).
3. Elija a un miembro del grupo para que sea un observador y observe cómo funciona la dinámica (¿eligen a un líder, dominan ciertos miembros, ignoran las voces de algunos, algunos renuncian y no participan, ¿cómo se logra un consenso?). En el caso de la capacitación del grupo de los FNI que es bastante pequeño (8-12 miembros), el facilitador puede asumir el papel de observador

## SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

### S6e. Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de “El Caballo Negro”)

Pistas		HdE S6e
Cuando fue descubierto muerto, el Sr. Brown tenía un gran hematoma y sangrado a un lado de la cabeza y cortes profundos en la garganta y el cuello	El Sr. Johnson había sido visto abriendo el maletero de su automóvil en el estacionamiento de ‘El Caballo Negro’ justo después de las 22:10 por un cliente habitual que entraba a ‘El Caballo Negro’	
El Sr. Smith atacó al Sr. Brown a las 22:10 en el aparcamiento del bar ‘El Caballo Negro’	El cuerpo del Sr. Brown fue encontrado en el callejón trasero detrás de ‘El Caballo Negro’	
Un hombre que se bajaba del autobús No. 38 fuera de ‘El Caballo Negro’ vio al Sr. Brown con sangre por toda la cara	La botella rota tenía las huellas dactilares del Sr. Smith en ella	
Una botella rota con sangre en ella fue encontrada en el estacionamiento ‘El Caballo Negro’	El Sr. Brown había estado muerto una hora según el experto médico que trabaja con la policía	
El cuerpo de Brown fue encontrado a las 23:15	El Sr. Johnson había estado bebiendo por su cuenta en ‘El Caballo Negro’	
Cuando el hombre que se bajó del autobús vio al Sr. Brown, él estaba sentado en la pared del estacionamiento sosteniendo su cabeza	El gerente del bar encontró al Sr. Brown muy atractivo	
Una llave inglesa con la sangre del Sr. Brown en ella fue encontrada en un cubo de basura cerca de ‘El Caballo Negro’	Las manchas de sangre del Sr. Brown se encontraron en el estacionamiento y el callejón trasero	
Sr. Smith vio al Sr. Brown en el bar y comenzó a amenazarlo	El Sr. Smith le había dicho al Sr. Brown que iba a matarlo	
El Sr. Brown estaba teniendo una aventura con la esposa de Smith	El barman dijo que el Sr. Johnson a veces le entregaba un sobre sobre la mesa al Sr. Brown	
El barman vio al Sr. Johnson salir del bar a las 22:05	El Sr. Brown y el Sr. Johnson se reunían de vez en cuando en ‘El Caballo Negro’	
A las 22:10, el Sr. Smith entró en el bar y pidió una botella de ‘Charles’	El Sr. Johnson no pudo ser encontrado por la policía después del asesinato	
La llave inglesa tenía las huellas dactilares del Sr. Johnson	El autobús No 38 se detuvo fuera de ‘El Caballo Negro’ a las 22:12	
El Sr. Smith y el Sr. Brown salieron del bar discutiendo a las 22:05	Era obvio que el cuerpo había sido arrastrado cierta distancia	
El barman dijo que el Sr. Brown y el Sr. Johnson eran clientes habituales del ‘El Caballo Negro’	El Sr. Smith no estaba en casa cuando la policía llamó para hacer preguntas después de encontrar el cuerpo	

## SESIÓN 6 Facilitando la participación de múltiples partes involucradas

### S6e. Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de “El Caballo Negro”)

#### Solución

HdE S6e

**Asesino**

Sr. Johnson

**Hora**

22:15

**Lugar**

Callejón de estacionamiento de “El Caballo Negro”.

**Arma**

Llave Inglesa

**Motivo**

Chantaje

El Sr. Brown había estado involucrado en una pelea con el Sr. Smith en el estacionamiento de “El Caballo Negro” por una aventura con la esposa de Smith. Smith había cortado la cara y el cuello de Brown con una botella rota a las 22:10

Brown conoció a Johnson regularmente en el bar. Estaba chantajeando a Johnson. Johnson vio su oportunidad cuando Brown resultó lesionado y golpeó a Brown con una llave inglesa sacada de baúl de su auto a las 22:15. Luego arrastró el cuerpo a través del aparcamiento hasta el callejón trasero y arrojó la llave en un cubo de basura cerca de ‘El Caballo Negro’.

*Adaptado de un misterio ideado por Martin Horne – un profesor de estudios sociales de Enseñanza de Leeds, Reino Unido*

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7a. El proceso ENC para el proyecto CDAIS

### Plan de Sesión

PdS S7a

🕒 Duración total: unos 45 minutos

### Objetivos

Los FNI comprenderán los detalles del proceso de evaluación de las necesidades de capacidades para CDAIS, comprenderán el proceso de ENC y aprenderán a utilizar las herramientas sugeridas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Recapitular los mensajes clave de la Sesión 5: Introducción a la evaluación de las necesidades de capacidades y abrirse a la discusión y la reflexión	Hablando en sesión plenaria	<ul style="list-style-type: none"><li>Rotafolio</li></ul>	10 minutos
<b>Desarrollo</b> Presentar los pasos (tabla de Leiden) del proceso de evaluación de las necesidades de capacidades de los países del proyecto CDAIS para el nivel de alianza de nicho de innovación y provoque una discusión	Momento de "enseñanza"	<ul style="list-style-type: none"><li>Copia impresa de la Tabla de Leiden</li></ul>	30 minutos
<b>Cierre</b> Discusión abierta para verificar relevancia y entendimiento	Discusión	Ninguno	5 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7a. El proceso ENC para el proyecto CDAIS

**Tabla de Leiden: Proceso de evaluación de las necesidades de capacidades de los países del proyecto CDAIS (nivel de alianzasManualho de innovación)**

### Productos

- Informe de Evaluación de Capacidades del País (nivel de alianza de nicho de innovación)
- Plan de Acción para el Desarrollo de Capacidades
- Herramientas contextualizadas (por ejemplo, Cuestionario de Evaluación de Capacidades para los SIA) y proceso documentado.

Los siguientes pasos deben adaptarse a los diferentes contextos de países, lo que afectará a la secuencia y duración de las visitas.

PASO	TIEMPO	TÍTULO	OBJETIVO	ENFOQUES	OPCIONES DE HERRAMIENTAS PARA USO ESTANDARIZADO	¿QUIÉN LO HACE?
0	Antes del inicio de la ENC	¿Elaboración de perfiles de las alianzas de nichos de innovación?	El personal del proyecto CDAIS entiende la alianza del nicho de innovación lo suficiente como para planificar el detalle de la ENC e informar a los FNI durante su formación	Análisis de estudios o informes anteriores Finalización del perfil de la alianza de nicho de innovación en consulta con las partes involucradas de la alianza de nicho de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discusión presencial semiestructurada con las partes involucradas en torno a los encabezados del perfil de la alianza de nicho de innovación</li> </ul>	CPM
1	Inicio de la ENC	Capacitación del FNI	Capacitar a los FNI en habilidades para facilitar y herramientas para la ENC Compartir los conceptos del proyecto CDAIS	Capacitación de 4 días: presentaciones ejercicios grupales, cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de Capacitación para FNI (planes de sesión, hojas de ejercicios y PowerPoints).</li> </ul>	Dirigido por PFA con GNP
2	Después de la capacitación del FNI	Planificación de acciones del FNI	Finalizar y acordar el plan de trabajo del FNI para llevar a cabo la ENC	Reunión de 1 día entre FNI y GNP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla del plan de acción utilizada en la capacitación del FNI</li> </ul>	FNI
3	Visita de campo 1 (taller de partes involucradas)	Creación de apropiación / consolidación del compromiso: actores en las alianzas de nichos de innovación	Concienciación de las partes involucradas sobre el proyecto; entendimiento común de la historia de la alianza de nicho de innovación y los actores involucrados (¿qué va bien y qué no?) Conocimiento mutuo de lo que podemos hacer juntos (gestionar las expectativas)	Invitación abierta a los líderes de las organizaciones; presencial con todos los actores de la alianza de nichos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve presentación de los objetivos del proyecto CDAIS para ganar interés de los actores en las alianzas de nicho de innovación</li> <li>• Herramienta de Línea de Tiempo</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)



# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7a. El proceso ENC para el proyecto CDAIS

**Tabla de Leiden: Proceso de evaluación de las necesidades de capacidades de los países del proyecto CDAIS (nivel de alianzManualho de innovación)**

PASO	TIEMPO	TÍTULO	OBJETIVO	ENFOQUES	OPCIONES DE HERRAMIENTAS PARA USO ESTANDARIZADO	¿QUIÉN LO HACE?
4	Visita de campo 2 Día 1 (taller de partes involucradas, mañana)	Comprender la alianza de nicho de innovación (1)	Entendimiento común de los problemas clave (técnicos y funcionales), efectos, causas e ideas iniciales sobre soluciones	Trabajo en grupo y retroalimentación plenaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbol de problemas / soluciones (centrado en las capacidades funcionales, pero reconociendo también los problemas técnicos)</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)
5	Visita de campo 2. Día 1. (taller de partes involucradas, tarde)	Comprender la alianza de nicho de innovación (1):	Entendimiento común de quién está involucrado; vínculos e influencias; estructura / gobierno; límites	Trabajo en grupo y en plenaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de Red (haciendo referencia a los hallazgos del árbol de problemas / soluciones)</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)
		Autoevaluación facilitada de las capacidades de los actores dentro de las alianzas de nichos de innovación	Comprender las capacidades existentes en las alianzas de nichos de innovación para trabajar juntos	Ejercicio individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario de evaluación de capacidades</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)
6	Entre las visitas de campo 2 y 3	Análisis de las necesidades de capacidades a ser abordadas por el proyecto CDAIS	Procesamiento/ reflexión/recopilación y análisis de hallazgos/datos de las visitas 1 y 2	Fuera del sitio, además de consultas y análisis de datos de información recopilada de la Línea de Tiempo, Árbol de problemas, Herramienta Mapa de Red y cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tablas de datos/ información de la Línea de Tiempo, Árbol de Problemas, Mapa de Red y cuestionario</li> <li>Perfil de capacidades de cada actor</li> <li>Trazado de radar sobre capacidades en las alianzas de nichos de innovación</li> </ul>	GNP, FNI, PFA

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7a. El proceso ENC para el proyecto CDAIS

**Tabla de Leiden: Proceso de evaluación de las necesidades de capacidades de los países del proyecto CDAIS (nivel de alianzas Manualho de innovación)**

PASO	TIEMPO	TÍTULO	OBJETIVO	ENFOQUES	OPCIONES DE HERRAMIENTAS PARA USO ESTANDARIZADO	¿QUIÉN LO HACE?
7	Visita de campo 3 (taller de partes involucradas)	Creando una visión	Compartir y estar de acuerdo con los actores de los resultados del análisis de las capacidades dentro de la alianza de nicho de innovación Discutir y acordar con los actores sobre lo que quieren hacer juntos en la alianza de nicho de innovación	Presentación participativa de resultados Debates en grupo Toma de decisiones conjuntas sobre la visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de resultados que faciliten la apropiación por los actores de la alianza de nicho de innovación</li> <li>Utilizar las herramientas de Imagen Rica o de Futuro Hacia Atrás para desarrollar una visión compartida dentro de las alianzas de nichos de innovación</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)
		Consenso sobre las necesidades de desarrollo de capacidades	Acuerdo sobre capacidades requeridas para alcanzar la visión compartida de la alianza de nicho de innovación	Propuesta en plenaria / diálogo / refinamiento / validación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de Evaluación de Capacidades utilizando la plantilla, presentación</li> </ul>	PFA inicialmente
		Planificación de acciones de desarrollo de capacidades	Acordar quién, cómo, cuándo, costo de las intervenciones de desarrollo de capacidades	Algunas sesiones plenarias, algunos grupos más pequeños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas/ formatos de planificación de acciones</li> </ul>	GNP y FNI (con PFA inicialmente)
8	Después de la visita de campo 3	Escritura del informe de ENC	Consolidar datos e información sobre ENC	Consolidación de datos Consultas con actores releva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla de informe ENC</li> </ul>	GNP, PFA

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7b. Visión general de las herramientas para la evaluación de las necesidades de capacidades

### Plan de Sesión

PdS S7b

🕒 Duración total: unos 40 minutos

### Objetivos

Los FNI tienen una comprensión inicial de la gama de herramientas que utilizarán

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Hay muchas herramientas participativas que se pueden utilizar en el proceso de evaluación de las necesidades de capacidades. El proyecto CDAIS ha identificado un pequeño número de herramientas clave que pueden ayudar a las partes involucradas de la alianza de nicho de innovación y a que usted explore y comprenda las alianzas de nicho de innovación e identificar las necesidades de capacidades funcionales	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Actual PPT S7b	Presentación	• PPT S7b	15 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pregunte si los participantes han utilizado alguna de estas herramientas antes y si es así, cómo fue su experiencia al usarlas</li><li>• Invite a hacer preguntas/comentarios</li><li>• En la próxima sesión pasaremos a usar la primera de estas herramientas: la línea de tiempo</li></ul>	P&R	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7c. Comprendiendo la situación en la alianza de nicho de innovación (herramienta de Línea de Tiempo)

### Plan de Sesión

PdS S7c

🕒 Duración total: unos 60 minutos

### Objetivos

Los FNI entienden cómo utilizar la línea de tiempo al trabajar con los actores en la alianza de nicho de innovación para permitirles reflexionar sobre sus logros hasta la fecha y los desafíos a los que se enfrentan

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Explique que el ejercicio de línea de tiempo se utilizará en la primera visita a la alianza de nicho de innovación para comprender mejor lo que está sucediendo allí y construir una buena relación. Debe ser un ejercicio participativo para todo el grupo presente en la primera visita a la alianza a nicho de innovación	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Development</b> <i>Nota:</i> Dado que los FNI no son actores de la misma alianza de nicho de innovación, será necesario elegir un proceso en el que tengan alguna participación común, por ejemplo, puede utilizar el escenario de la Sesión 2a  Complete el ejercicio descrito en la HdE S7c	Ejercicio en plenario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papel de Rotafolio</li><li>• Cinta adhesiva</li><li>• Marcadores negros, verdes y rojos</li><li>• HdE S7c</li></ul>	45 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asegúrese que los FNI hayan entendido el ejercicio y cómo se lo llevará a cabo en una verdadera alianza de nicho de innovación</li><li>• Aclare cualquier pregunta pendiente</li></ul>	P&R	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7c. Comprendiendo la situación en la alianza de nicho de innovación (herramienta de Línea de Tiempo)

### Hoja de Ejercicios

HdE S7c

#### Introducción

El ejercicio de la línea de tiempo se utilizará en la primera visita a la alianza de nicho de innovación para mejorar la comprensión de lo que está sucediendo allí y construir una buena relación entre los actores de la alianza de nicho de innovación y los FNI. Es un ejercicio participativo que se llevará a cabo con todo el grupo presente en la primera visita a la alianza de nicho de innovación.

*Nota:* Dado que los FNI no son actores de la misma alianza de nicho de innovación, será necesario elegir un proceso en el que tengan alguna participación común, por ejemplo, el escenario de la Sesión 2a.

#### Equipo requerido

- Papel de rotafolio
- Cinta adhesiva
- Marcadores negros, verdes y rojos

#### Pasos

- Extienda dos a tres hojas de papel de rotafolio horizontalmente en la pared.
- Dibuje una línea horizontalmente en el centro de las hojas en negro y divídala en períodos de tiempo. Las divisiones dependerán del tiempo de existencia de la alianza de nicho de innovación, por ejemplo, si se trata de una nueva iniciativa, los actores podrían querer dividirla en meses; si ha existido durante algunos años, podría dividirse en cuartos.
- Escriba y marque los logros o eventos clave en verde en la parte superior de la línea correspondiente según el momento en que ocurrió. Dibuje un círculo alrededor del avance.
- Escriba y marque los desafíos/retrocesos en rojo debajo de la línea. Dibuje un círculo alrededor de cada desafío.
- Luego explique los acontecimientos u oportunidades que condujeron a los avances y escríbalos en verde junto al avance.
- Haga lo mismo para los desafíos y escríbalos en rojo junto al desafío.

#### Recursos

A continuación, se muestran enlaces a dos variaciones del método explicado anteriormente

- Enlace a herramientas de consulta de redes: Métodos: [www.linkconsult.nl/en/gereedschap/lang-en-methods-lang-lang-nl-methoden-lang](http://www.linkconsult.nl/en/gereedschap/lang-en-methods-lang-lang-nl-methoden-lang)
- Monitoreo reflexivo en acción. Guía para sistemas de monitoreo de proyectos de innovación: [www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333935373332](http://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333935373332)
- Hoja informativa sobre la Línea de Tiempo: [www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_timeline.pdf](http://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_timeline.pdf)

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7d. Comprendiendo la causa y el efecto de los desafíos (herramienta de árbol de problemas / soluciones)

### Plan de Sesión

PdS S7d

🕒 Duración total: unos 80 minutos

### Objetivos

Los FNI son capaces de facilitar de manera efectiva la herramienta del árbol de problemas/soluciones a nivel de alianza de nicho de innovación para identificar las causas y efectos de los problemas, y los objetivos/acciones que abordarán las causas

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> El árbol de problemas es una herramienta para el mapeo mental de los problemas clave, sus causas y sus efectos. El árbol de solución avanza hacia objetivos y acciones para abordar las causas. Inicialmente, incluiremos todos los problemas -funcionales y técnicos- pero cambiaremos el enfoque en el segundo paso para examinar las causas relacionadas con las brechas en las capacidades funcionales a nivel de alianza de nicho de innovación	Presentación	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Utilice la herramienta de árbol de problemas en el escenario de la sesión 2a o en el escenario de la cadena de valor de la yuca (ejercicio HdE S7d)	Trabajo en grupo participativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S7d</li><li>• Papel de rotafolio</li><li>• Bolígrafos</li><li>• 3 colores de tarjetas,</li><li>• Cinta adhesiva,</li><li>• Escenario específico del país</li></ul>	60 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué aprendimos sobre las causas/soluciones de los problemas técnicos?</li><li>• ¿Cómo puede esta herramienta ayudarnos a hacer un plan de desarrollo de capacidades?</li><li>• Invite a hacer preguntas sobre el uso / aplicación de la herramienta y posibles consejos de aquellos que ya han utilizado esta herramienta en el pasado</li><li>• La próxima sesión explorará las habilidades de facilitación necesarias para utilizar este tipo de herramienta de manera efectiva</li></ul>	QP&R en la plenaria	Ninguno	15 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7d. Comprendiendo la causa y el efecto de los desafíos (herramienta de árbol de problemas / soluciones)

Hoja de Ejercicios

HdE S7d

### Árbol de problemas / soluciones

#### Introducción

Este ejercicio implica el uso de la herramienta de árbol de problemas/soluciones para explorar las causas y efectos de los problemas clave y algunas ideas preliminares sobre los objetivos y acciones potenciales para abordar los problemas.

#### Equipo requerido

- Copias de esta Hoja de Ejercicios;
- Copia impresa de un escenario pertinente a nivel nacional o un ejemplo real de una alianza de nicho de innovación;
- Papel rotafolio y bolígrafos;
- Tarjetas rojas, verdes y azules;
- Cinta adhesiva.

#### Pasos

1. Divida en grupos de 3 o 4.
2. Cada grupo pega dos trozos de papel de rotafolio a lo largo de su borde largo y los coloca en el suelo o en una mesa. Dibuja un árbol con tronco justo en el medio de las dos hojas, ramas por encima y raíces debajo para llenar el papel.
3. Desde la Sesión S7c: Comprendiendo la situación de la alianza de nicho de innovación, seleccionar un problema o un desafío (ya sea funcional o técnico) que limite el funcionamiento efectivo de la alianza de nicho de innovación y escribir cada uno de los problemas importantes en una tarjeta roja.
4. Discuta y acuerde el problema más importante o central y ponga esa tarjeta en el medio del papel en el tronco del árbol (Vea las dificultades en la definición de problemas).

5. Anote tantos efectos del problema en las tarjetas verdes y organice estos efectos (la justificación para la acción) como ramas del árbol.
6. Anote tantas causas del problema como se le ocurra en las tarjetas azules, y organice las tarjetas azules con las principales causas debajo del árbol como raíces, y las tarjetas azules con las causas secundarias bajo las causas principales.
  - *Nota:* podría considerar dar un ejemplo de problema. Bajo rendimiento del producto X en la región Y. Causa: no hay acceso a variedades de alto rendimiento. Efecto: ingresos bajos de los productores de la región Y.
  - *Nota:* No pegue ninguna tarjeta todavía ya que es posible que luego quiera moverlas.
7. Revise el árbol de problemas y realice los cambios o adiciones según sea necesario.
8. Escriba en una nueva tarjeta (amarilla) un objetivo positivo para responder o eliminar las “causas” y pegarlas encima de las tarjetas de causa. Por ejemplo, la causa podría ser «no tener acceso a variedades de alto rendimiento» y el objetivo positivo podría ser que «los productores tengan acceso oportuno a variedades asequibles de alto rendimiento».
9. Si hay tiempo discuta las intervenciones que podrían abordar estos objetivos. Sin embargo, el objetivo de este ejercicio no es elaborar un plan de desarrollo de capacidades, sino sentar las bases para hacerlo más adelante.

#### Recurso

Árbol de problemas centrado en las capacidades:  
[www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_problem\\_tree.pdf](http://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_problem_tree.pdf)

### Qué hacer y qué no hacer en la formulación de problemas

#### No hacer

- No** usar conceptos muy amplios y abstractos como: *sin infraestructura*
- No** elegir soluciones ausentes (peligro: bloqueo de alternativas), por ejemplo: *nos falta dinero por eso los niños no van a la escuela*
- No** elegir problemas no existentes, por ejemplo, la ausencia de ONGs (en país que tuvieron dictaduras puede haber sido un problema en el pasado)
- No** formulaciones de interpretaciones, por ejemplo, *el gobierno es perezoso*

#### Hacer

- pero** Ser preciso, por ejemplo, *no hay carretera pavimentada desde Chittor hasta Mahabubnagar*
- pero** En lugar, el problema es: las cuotas escolares no son asequibles
- pero** El problema ahora es que no hay conocimiento en como dirigir una ONG
- pero** El gobierno no emite licencias

Y además: explicar abreviaciones y jergas

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7e. Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (Análisis del Mapa de Red)

### Plan de Sesión

PdS S7e

 Duración total: unos 150 minutos

### Objetivos

- Comprender el panorama de las partes involucradas que participan en la alianza de nicho de innovación, es decir cómo trabajan juntas e influyen mutuamente (relaciones de poder)
- Crear una línea de base de la red y trazar las relaciones entre los actores de las alianzas de nichos de innovación

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>La técnica de Mapa de Red es una herramienta simple y comúnmente utilizada para entender quiénes son las partes involucradas, cómo funcionan y para determinar los vínculos entre ellas y la estructura de poder en el sistema. El ejercicio se lleva a cabo en pequeños grupos utilizando debates participativos y facilitados. El Mapa de Red se puede utilizar para comprender la imagen general del sistema o para explorar situaciones en torno a un problema o propósito en particular, en este caso la alianza de nicho de innovación. Para la capacitación de los FNI, nos centraremos en un tema en particular que se identifica a través de un análisis de árbol de problemas</p>	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	10 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Seleccione uno de los principales objetivos identificados en la sesión anterior (Sesión S7d: árbol de problema/ soluciones). Utilice esta situación para llevar a cabo el Ejercicio S7e en el Mapa de Red</p>	Trabajo en grupo participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HdE S7e</li> </ul>	100 minutos
<p><b>Cierre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión plenaria: Cada grupo de partes involucradas presenta su propio mapa (que indica sólo su perspectiva y punto de vista). Esto permite, por ejemplo, que todos entiendan cómo los productores ven el panorama, quiénes son sus puntos de llamada/ vínculos y qué actores ven como influyentes</li> <li>• En la sesión plenaria después de cada presentación del grupo se debe pedir a la persona que tome nota que resalte cualquier discusión relevante e importante de su grupo que no esté incluida en el mapa</li> </ul>	P&R en la plenaria	Ninguno	40 minutos



# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7e. Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (Análisis del Mapa de Red)

### Hoja de Ejercicios

HdE S7e

#### Introducción

Este ejercicio consiste en profundizar la comprensión sobre las partes involucradas dentro de la alianza de nicho de innovación, es decir quién está involucrado, cómo trabajan juntos, la influencia entre sí y sus relaciones de poder.

#### Instalación y equipo requerido

Se debe configurar la habitación para que haya grupos de 3 a 5 personas; marcadores y tarjeta de colores (sugerencia: utilizar un color por tabla o tipo de parte interesada); rotafolio o hoja grande de papel; 4 marcadores de colores diferentes; piezas de damas u otras fichas apilables (discos).

PASO	COMENTARIOS/ NOTAS	DURACIÓN
<p><b>1 Defina el objetivo</b> Para la capacitación del FNI, utilice el objetivo identificado en el ejercicio anterior (S7d). Durante la evaluación de las necesidades de capacidades a nivel de alianza de nicho de innovación utilice la propia alianza de nicho de innovación y concéntrese en uno de los objetivos identificados durante el ejercicio del árbol de problemas (S7d). <i>Importante:</i> El ejercicio debe centrarse en la situación ahora, no en lo que las partes involucradas desearían que fuera.</p>	<p>Omita este paso si el Mapa de Red se basa en un escenario o un problema que se utilizó en los ejercicios anteriores</p>	10 minutos
<p><b>2 Agrupe a los participantes (FNI) en grupos pequeños.</b> Los grupos deben dividirse por tipo de actores (por ejemplo, gobierno, ONG, sector privado, productores, extensión, investigación). Es importante agruparlos por tipo de parte interesada para entender las diferencias en las perspectivas y relaciones de poder / niveles de influencia.</p>	<p>Se configura la sala para tener grupos de 3 a 5 personas alrededor de una mesa donde se puede diseñar el Mapa de Red Se coloca una hoja de papel de rotafolio en cada mesa</p>	5 minutos
<p><b>3 Asigne un facilitador de grupo y una persona que tome notas.</b> El facilitador del grupo garantiza la participación de todos en la discusión y mantiene el tiempo. La persona que toma notas se asegura de comentarios relevantes e importantes durante el debate (que no forman parte del mapa, como cómo superar ciertos problemas) sean documentados.</p>		5 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7e. Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (Análisis del Mapa de Red)

### Hoja de Ejercicios

HdE S7e

PASO	COMENTARIOS/ NOTAS	DURACIÓN
<p><b>4 CCrear un Mapa de Red de la situación actual</b></p> <p><b>a.</b> <i>¿Quiénes son los actores clave?, ¿Quiénes están involucrados en abordar los objetivos identificados desde el árbol de problemas? En función de su experiencia escriba cada actor o parte interesada que considere importante en una tarjeta separada (¡solo actores que sean muy relevantes!). Luego colóquelos en el rotafolio/papel con mucho espacio entre ellos. El mapa se puede crear desde la perspectiva de los participantes del grupo, colocando sus organizaciones en el medio.</i></p>	<p>Marcadores y tarjetas de colores (sugerencia: utilice un color por tabla o tipo de actor) Rotafolio o hoja grande de papel</p>	30 minutos
<p><b>b.</b> <i>Ahora identifiquemos los vínculos entre ellos. ¿Quién trabaja con quién?, ¿Y con qué propósitos? El enfoque debe centrarse en los vínculos de primer grado, con algunas relaciones importantes de segundo grado que también se incluyen en el mapa.</i> Discuss in your groups: Discutir en sus grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quién está conectado con quién, a continuación, discúptalo</li> <li>- ¿por qué están conectados, cuál es el propósito de su conexión?</li> </ul> <p>Dado que las personas/organizaciones están vinculadas entre sí por una razón, utilice los siguientes 4 marcadores de diferentes colores para indicar los principios/motivos de sus vínculos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Negro</i> para conocimiento e información (tecnologías, prácticas, etc.)</li> <li>- <i>Rojo</i> para los flujos financieros y directivos</li> <li>- <i>Azul</i> para insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, etc.), si corresponde</li> <li>- <i>Marrón</i> por disturbios o problemas.</li> </ul> <p>Por ejemplo, si un agricultor se conecta a una organización para obtener más información sobre el mercado, dibuje una línea negra entre ellos. Una vez identificado el propósito/razón de la vinculación, indique la dirección del enlace, ¿es en ambos sentidos o sólo en uno? Dibuje una flecha en la dirección de la comunicación.</p>	<p>4 marcadores de diferentes colores</p>	30 minutos
<p><b>c.</b> <i>¿Cuán influyentes son? El último paso es describir la influencia de las partes involucradas para abordar el problema. Algunas de las partes involucradas desempeñan un papel importante y son más influyentes para abordar el problema identificado que otros. (Es importante en esta etapa llegar a un consenso sobre lo que significa "influencia".) En función de su discusión en el grupo, apile las piezas o fichas junto al nombre de la parte interesada. La torre de influencia puede ser de un máximo de 5 piezas de alto indicando un alto nivel de influencia</i></p>	<p>Piezas de damas, fichas de póquer o similares</p>	15 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7e. Comprendiendo el panorama de las partes involucradas (Análisis del Mapa de Red)

### Hoja de Ejercicios

HdE S7e

PASO	COMENTARIOS/ NOTAS	DURACIÓN
<p><b>5 Sesión plenaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los grupos de las partes involucradas presentan su mapa (que indica sólo su perspectiva y punto de vista). Esto permite a todos entender, por ejemplo, cómo los productores ven el panorama, quiénes son sus puntos de contacto/vínculos y qué actores ven como influyentes.</li> <li>En la sesión plenaria, después de cada presentación del grupo, se debe pedir a la persona que toma notas que resalte cualquier debate/observación relevante e importante de su grupo que no esté incluido en el mapa.</li> </ul>	Presentaciones de grupo en la plenaria	10 minutos por grupo
<p><b>6 ¿Cómo la situación puede ser mejorada?</b></p> <p>Repetir el ejercicio, pero esta vez pida a las partes involucradas que construyan una herramienta de Mapa de Red de cómo sienten que un sistema ideal se vería y discutir lo que habría que hacer y qué capacidades tendrían que fortalecerse para ayudar a la alianza de nicho de innovación pasar del estado actual al ideal</p>		

### Elementos importantes para tener en cuenta por los facilitadores

Asegúrese de que las discusiones en grupo se centren en el problema principal identificado en el ejercicio anterior del árbol de problemas.

### Tareas posteriores al taller para los FNI (principales facilitadores)

- Análisis de los mapas por parte de las partes involucradas
- Si es necesario fusione los mapas en uno
- Análisis de línea base para la red social existente (opcional: utilizando el software disponible).

### Recursos

- Como funciona el Mapa de red: <https://netmap.wordpress.com/about/>
- [www.mspsguide.org/tool/netmapping](http://www.mspsguide.org/tool/netmapping)
- Análisis de redes sociales: [https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_social\\_network.pdf](https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_social_network.pdf)
- Software para análisis de redes sociales: Graphcommons

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7f. Desarrollando una visión compartida para la alianza de nicho de innovación

### Plan de Sesión

PdS S7f

🕒 Duración total: unos 45 minutos

### Objetivos

Los FNI pueden facilitar e involucrar a los actores en la alianza de nicho de innovación para formular su visión compartida

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Hay dos herramientas que se podrían utilizar para esta sesión. Una es la “Imagen Rica” y la otra es “Futuro Hacia Atrás”. Estas herramientas pueden ayudar a las partes involucradas a reflexionar y capturar su visión de cómo podría ser un “futuro perfecto” si su alianza de nicho de innovación estuviera funcionando realmente bien. Las herramientas deberían ilustrar cómo sería su mundo si se resolvieran todos los problemas (identificados en el ejercicio del árbol de problemas), si las relaciones (identificadas en el ejercicio de Mapa de Red) funcionaran bien y si se abordaran las brechas de capacidades (identificadas en los cuestionarios de capacidades)	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> Seleccione la herramienta que desea utilizar, para <ul style="list-style-type: none"><li>• Para el ejercicio “imagen rica”, utilizar HdE S7fa</li><li>• Para el ejercicio “futuro hacia atrás” utilizar HdE S7fb</li></ul>	Trabajo en grupo participativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papel para rotafolio</li><li>• Bolígrafos</li></ul>	30 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• En la sesión plenaria pregunte si había algún elemento en las imágenes de otros grupos que quisieran incluir luego de la reflexión</li><li>• Pregunte si hubo algún conflicto entre los “mundos perfectos” ilustrados por las diferentes partes involucradas</li></ul>	P&R en plenaria	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7f. Desarrollando una visión compartida para la alianza de nicho de innovación

Hoja de Ejercicios

HdE S7fa

### Creando una visión - Imagen Rica

#### Introduction

This session consolidates the information gathered from use of the timeline, problem tree and NetMap tools. It is important that the facilitator can analyse the issues and gaps from the previous exercises to be able to guide the discussions with more focus. The vision formulated should be owned by most the actors in the partnership. Each member of the partnership should understand why they are engaging in the process.

#### Materials/equipment required

##### Equipo requerido

- Papeles de rotafolio
- ???? ?? rotafolios
- lápices
- marcadores (4 colores)

#### Pasos

1. Dividir en grupos de 4 o 5.
2. Cada miembro del grupo se imagina que es una parte involucrada en una alianza de nicho de innovación por ejemplo un agricultor, comerciante, investigador u otra parte involucrada. Piensan en una imagen futura “perfecta” de cómo sería su mundo si la alianza funcionara realmente bien, tal vez dentro de 10 años.
3. Cada grupo decide quién hará el dibujo.
4. Poner una hoja de papel de rotafolio sobre una mesa o pegarla en la pared.
5. Con las contribuciones del grupo el ‘artista’ dibuja una imagen que ilustra el mundo perfecto dentro de 10 años.
6. En plenaria cada grupo presenta su imagen rica y explica los elementos que contiene.

#### Recursos:

Hoja informativa sobre la Imagen Rica:

[https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_rich-picture.pdf](https://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_rich-picture.pdf)

# SESIÓN 7 Comprendiendo el proceso de evaluación de necesidades de capacidades funcionales

## S7f. Desarrollando una visión compartida para la alianza de nicho de innovación

### Hoja de Ejercicios

HdE S7fb

## Creando una visión - Futuro hacia atrás

### Introducción

Esta sesión consolida la información recopilada del uso de la línea de tiempo, el árbol de problemas y el mapa de red. Es importante que el facilitador pueda analizar las cuestiones y brechas de los ejercicios anteriores para poder guiar las discusiones con más enfoque. La visión formulada debe pertenecer a la mayoría de la alianza. Cada alianza debe entender por qué están participando en el proceso.

### Equipo requerido

- Papel para rotafolio,
- Tarjetas de facilitación (idealmente cortadas en forma hexagonal)
- ???? ??? Rotafolios
- Marcadores (4 colores)

### Pasos

1. Comparta las reglas básicas (puede escribirlas en un pedazo de papel rotafolio):
  - a. No hay una respuesta correcta o incorrecta
  - b. Sea tan creativo, imaginativo y extremo como pueda al imaginar futuros potenciales (no deje que las condiciones del presente limiten su perspectiva del futuro)
  - c. Considere todas las dimensiones (comportamientos, procesos, características, eventos, titulares de periódicos, imágenes, videos – cualquier cosa que ayude a describir el estado futuro)
  - d. No canalice todas las discusiones/propuestas a través de una persona – todos deben contribuir
  - e. Discuta elementos, perspectivas y experiencias durante la conversación – ¡no permita que haya silencio!
  - f. Por favor, **no** mire lo que los otros grupos están haciendo
  - g. **No** establezca ninguna restricción en el período de tiempo, los contrastes serán interesantes.
2. Proporcione las instrucciones siguientes una a la vez.
  - a. Describa el *estado actual* (EA). Derive la descripción del ejercicio de Mapa de Red. Escriba un estado actual por tarjeta.
  - b. Identifique el *evento más significativo en el pasado inmediato* que dio forma al estado actual (hacer referencia a los resultados de la línea de tiempo). Escriba cada evento en una sola tarjeta que se colocará a la izquierda del clúster del EA. Algunos de estos eventos pueden ser más significativos que otros. Repita el proceso para el evento más significativo que precedió

al que acaban de identificar y continúe creando eventos uno a la vez, yendo tan lejos al pasado como consideren apropiado. Haga muy claro que se trata de un solo paso hacia atrás desde el clúster del EA, no de cada elemento del EA.

- c. Describa el '*Cielo extremo*'. Luego se le pide a cada grupo que imagine un futuro *increíblemente bueno* ('Cielo') y que describa las condiciones/experiencia del Cielo con tarjetas discutidas y acordadas por el grupo. Los resultados se colocan en la esquina superior derecha del área de trabajo. Se puede proponer la búsqueda de diferencias (si hay varios grupos) para desafiar a los "cielos" y a los "infiernos", pero si este es el caso, se debe cubrir la línea de tiempo para que otros grupos no vean el material antes de que hayan terminado.
- d. Describa el '*Infierno extremo*'. Luego se le pide al grupo que repita el proceso para un estado futuro *increíblemente malo* dónde los resultados son colocados en la sección inferior derecha del área de trabajo.
- e. *Conecte el Cielo a un evento pasado* con eventos ficticios. A cada grupo se le pide que haga que el cielo suceda. Se les pide que hagan esto de la misma manera que trabajaron la historia del EA. Comenzando con el evento significativo inmediatamente anterior al cielo y luego trabajando hacia atrás, evento por evento a uno de los eventos significativos registrados desde el EA.
- f. *Conecte el Infierno a un evento pasado* con eventos ficticios. El proceso se repite para el infierno. El camino puede conducir a un evento diferente al camino del cielo. Se le puede pedir al grupo que produzca dos indicadores que ilustren que están en un camino hacia el cielo y dos indicadores que ilustren que están en un camino al infierno.
- g. *Resumir y concluir*. Revise los resultados, identifique las acciones clave necesarias para lograr el cielo y las acciones clave para evitar el infierno. Escriba cada acción en una carta que conduzca al futuro. Los resultados se incorporan al plan de acción para el desarrollo de capacidades de la alianza de nicho de innovación.

# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8a. Monitoreo y evaluación (M&E)

### Plan de Sesión

PdS S8a

🕒 Duración total: unos 70 minutos

### Objetivos

Los FNI deben comprender los objetivos y la estructura del sistema de M&E previstos para el proyecto. Sobre esa base, junto con los instructores, pueden elaborar los requisitos para una buena práctica de M&E en el contexto del proyecto CDAIS en su país

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Explicación del contexto y propósito de M&E	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Aclaración de los objetivos, componentes clave y cuestiones relacionadas con el M&E del proyecto CDAIS <b>2.</b> Debate con los participantes sobre los requisitos y la implementación práctica del sistema de M&E del proyecto CDAIS en el contexto de su país	Presentación  Discusión facilitada y documentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• PPT S8a</li><li>• Tarjetas</li></ul>	15 minutos  30 minutos
<b>Cierre</b> Resumen de puntos de discusión y requerimientos	Conclusión verbal con P&R breves	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8b. Recopilación de la línea de base (cuestionario de evaluación de capacidades)

Plan de Sesión - parte 1. Individual

PdS S8ba

 Duración total: unos 135 minutos

### Objetivos

El cuestionario de capacidades consta de dos partes, una parte de puntuación individual (parte 1) y una parte de discusión en grupo focal (parte 2). Los FNI deben comprender la parte estructurada del cuestionario de evaluación de capacidades (parte 1) y ser capaces de facilitar la puntuación individual en grupos de hasta cinco encuestados cada uno. En la etapa del análisis de necesidades, el cuestionario estructurado de evaluación de capacidades se utiliza para obtener una línea de base de las capacidades existentes, para identificar las brechas en las capacidades y para identificar las acciones necesarias. El proceso también se utilizará para evaluar el desempeño del proyecto al nivel de resultados inmediatos (cambios en las capacidades debido a intervenciones específicas). La línea de base y los resultados se miden utilizando 25 indicadores que pertenecen a 6 temas (capacidad para manejar la complejidad, la capacidad de colaboración, la capacidad de reflexión y aprendizaje, capacidad para involucrarse en procesos estratégicos, habilidades técnicas, entorno favorable para la innovación)

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<p><b>Introducción</b></p> <p>Explicación del proceso de evaluación, el propósito del cuestionario, así como de los temas e indicadores</p>	Presentación de los requerimientos y proceso de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPT S8ba (diapositivas 1–10)</li> </ul>	15 minutos
<p><b>Desarrollo</b></p> <p>Ejemplo de cómo se ha llevado a cabo la puntuación de capacidades</p> <p>Requerimientos de facilitación</p> <p>Recopilación de datos (puntuación a individual en grupos de 5 encuestados con 1 moderador)</p> <p>Ingreso y análisis de datos (debe hacerse en una pantalla para que los participantes de la capacitación lo sigan)*</p>	<p>Presentación del piloto de evaluación realizado en Laos</p> <p>P&amp;R</p> <p>Ejercicio con 2–3 grupos</p> <p>Explicación de la base de datos; ingreso de datos y visualización de perfiles de capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPT S8ba (diapositivas 11–23)</li> <li>Ninguno</li> <li>HdE S8ba</li> <li>Cuestionarios</li> <li>Hoja de cálculo de Excel</li> </ul>	<p>15 minutos</p> <p>5 minutos</p> <p>60 minutos</p> <p>25 minutos</p>
<p><b>Cierre</b></p> <p>Enfatice que el cuestionario de evaluación de capacidades ofrece un medio sistemático y estructurado para obtener una línea de base de las capacidades existentes, identificar las brechas de capacidades y evaluar el desempeño del proyecto</p>	Haga preguntas para comprobar el aprendizaje	Ninguno	15 minutos

### Preparación necesaria para esta sesión

Preparación de los recursos mencionados anteriormente

*Nota:* La preparación de la evaluación real requiere que todas las preguntas se discutan con los facilitadores y se ajusten al contexto local, eliminando cualquier ambigüedad y aclarando dudas

\* El instructor junto con el gerente nacional del proyecto y los facilitadores de innovación seleccionados pueden realizar el ingreso de datos y un análisis rápido durante la tarde del día 3. El perfil de capacidades se puede mostrar a la mañana siguiente.



# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8b. Recopilación de la línea de base (cuestionario de evaluación de capacidades)

Plan de Sesión - parte 2. Grupo focal

PdS S8bb

🕒 Duración total: unos 90 minutos

### Objetivos

El cuestionario de evaluación de capacidades consta de dos partes, una parte de calificación individual (parte 1) y una parte de discusión de grupo focal (parte 2). Construyendo sobre la base de la capacitación de la parte 1 para comprender la parte estructurada del cuestionario de evaluación de capacidades, la parte 2 se enfoca en el componente de discusión de grupo focal para identificar recomendaciones factibles sobre cómo mejorar las capacidades en los 6 temas (capacidad para manejar la complejidad, la capacidad de colaboración, la capacidad de reflexión y aprendizaje, capacidad para involucrarse en procesos estratégicos, habilidades técnicas, entorno favorable para la innovación). Además, los FNI deben comprender cómo las dos partes se unen operativamente, incluida la secuencia

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> Recapitule los mensajes clave del cuestionario de evaluación de capacidades, parte 1 capacitación. Explicación del propósito del cuestionario de la parte 2, los temas que cubre, indicadores y preguntas	Introducción verbal		15 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Ejercicio para la recopilación de datos a través del trabajo en grupo facilitado: cada FNI obtendrá "práctica" solicitando respuestas y capturando los resultados en rotafolios <b>2.</b> Lecciones prácticas aprendidas en discusiones grupales <b>3.</b> Resumen de los pasos operativos y la secuencia de la parte 1 y la parte 2 del cuestionario de evaluación de capacidades	Ejercicio con 2–3 grupos. Los grupos identifican una persona que tome notas y un facilitador del grupo. Los participantes asumirán los roles de las partes involucradas (por ejemplo, organización de productores, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S8bb</li><li>• Cuestionario</li></ul>	60 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Discusión en plenaria facilitada por el instructor sobre cómo fue, qué se puede mejorar</li><li>• Enfatizar que el cuestionario de evaluación de capacidades ofrece un medio sistemático y estructurado para obtener una línea de base de las capacidades existentes, identificar las brechas de capacidades y evaluar el desempeño del proyecto. Tiene dos partes para permitir la identificación de recomendaciones prácticas para mejorar las capacidades como parte del proyecto CDAIS y las actividades de la Plataforma de Agricultura Tropical - TAP (por ejemplo, la feria de innovación)</li></ul>	Haciendo preguntas para comprobar el aprendizaje	Ninguno	15 minutos

### Preparación necesaria para esta sesión

Preparación de los recursos mencionados anteriormente.

*Nota:* La preparación de la evaluación real requiere que todas las preguntas se discutan con los facilitadores y se ajusten al contexto local, eliminando cualquier ambigüedad y aclarando dudas.

# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8b. Recopilación de la línea de base (cuestionario de evaluación de capacidades)

### Hoja de Ejercicios

HdE S8b

#### Introducción

El cuestionario se basa en una tabla de puntuación con 25 indicadores que miden las capacidades funcionales, las habilidades técnicas y el entorno favorable para la innovación agrícola. Si bien la primera parte del cuestionario está diseñada para un ejercicio de puntuación estructurado, la segunda parte del cuestionario sirve para fines de planificación y se centra más en cuestiones abiertas relacionadas con recomendaciones ejecutables. El cuestionario permite la recopilación de datos de línea de base, la evaluación de cambios y la evaluación comparativa.

#### Nota

Los siguientes pasos son instrucciones que se pueden utilizar durante la capacitación de FNI, así como durante la evaluación.

- Capacitación (evaluación simulada): PFA y GNP tendrán el papel de facilitador y guiarán la evaluación simulada. Los FNI (alrededor de 10) serán encuestados. Un escenario debe estar disponible para proporcionar los antecedentes de la evaluación simulada.
- Evaluación: Los FNI prepararán y facilitarán la evaluación, también ingresarán y analizarán los datos utilizando todas las instrucciones que se indican a continuación. GNP y PFA proporcionarán soporte y garantía de calidad.

#### Recursos necesarios

- Cuestionario
- Base de datos de Excel.

#### Pasos:

1. Preparación – Conocer la alianza de nicho de innovación
  - a. Definir el límite de la alianza de nicho de innovación
  - b. Conocer a los actores y los problemas de la alianza de nicho de innovación
  - c. Personalizar /crear un juego de simulación / juego de roles que se adapte a la alianza de nicho de innovación
  - d. Ajustar las preguntas del cuestionario para adaptarlas a la alianza de nicho de innovación, pero no cambie el significado
  - e. Traducir el cuestionario si es necesario
  - f. Asegurarse que haya suficientes facilitadores para el número de encuestados.
2. Apertura – Juego de simulación, juego de roles, etc.
  - a. Configurar y llevar a cabo el juego de simulación o juego de roles con situaciones de toma de decisiones
  - b. Asegurarse de que los participantes en el grupo desarrollen una comprensión intuitiva de los desafíos y las capacidades requeridas
  - c. Observar y registrar ejemplos de capacidades funcionales relacionadas con las preguntas del cuestionario que surgen a través del juego, por ejemplo, habilidades de resolución de problemas, colaboración, intercambio de información, compromiso.
3. Recopilación de datos – Entrevistas facilitadas en grupos pequeños
  - a. Realizar suficientes autoevaluaciones (para obtener suficientes observaciones) de manera oportuna
  - b. Facilitar la puntuación individual en grupos de 3 a 5 encuestados con un facilitador para cada grupo en lugar de entrevistas uno a uno
  - c. Asegurarse de que el tamaño de la muestra es adecuado para apoyar la validez externa (obtención de resultados representativos y generalización hacia la población)
  - d. Determinación del tamaño de la muestra utilizando una calculadora de tamaño de muestra basada en el tamaño de la población (número total de individuos involucrados en la alianza): <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
  - e. Asegurarse de que el nivel de confianza no sea inferior al 90% (mejor 95%) y el margen de error no sea superior al 10% (mejor 5%)
  - f. Familiarizarse con el contexto local y garantizar la capacidad de afinar las preguntas e ilustrarlas con ejemplos (obtenidos a través del juego, el juego de roles o similares)
  - g. Asegurarse de obtener respuestas completas y realistas durante las entrevistas.

## SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

### S8b. Recopilación de la línea de base (cuestionario de evaluación de capacidades)

#### Hoja de Ejercicios (continuación)

HdE S8b

4. Ingreso de datos: Datos de puntuación individuales registrados en la base de datos
  - a. Explicar la estructura del libro de trabajo e ilustrar el ingreso de datos a los participantes
  - b. Por la noche, junto con el Gerente de Nacional del Proyecto y con algunos facilitadores de innovación seleccionados que realizarán la gestión y el análisis de datos durante la evaluación (si corresponde), se requieren los siguientes pasos:
    - i) Introducir los datos de puntuación en la base de datos de Excel preconfigurada
    - ii) Asegurarse de que el ingreso de datos sea lo más completo posible para obtener resultados significativos
    - iii) Agregar los datos por indicador y por tema: las puntuaciones se promedian sobre las preguntas y sobre las observaciones
    - iv) Proporcionar garantía de calidad de los datos ingresados.
5. Análisis de datos – Perfiles de capacidades
  - a. Utilizar perfiles de capacidad para visualizar los niveles de capacidades (débiles vs. fuertes) por indicador e identifique brechas
  - b. Analizar valores medios y también la difusión de datos (mirar en particular a los valores atípicos)
  - c. Realizar análisis agregados y desagregados:
    - i) Promedio general por indicadores y por temas
    - ii) Promedio por indicadores según género o grupos de partes involucradas
    - iii) Utilizar gráficos de barras para mostrar la información para los indicadores de entorno favorable
    - iv) Complemente la información de puntuación con información cualitativa para cada indicador.
6. Hoja de Ruta – Retroalimentación, discusión de necesidades y plan de acción
  - a. Después del ingreso de datos y el análisis preliminar de la noche anterior, evalúe el perfil de capacidades a partir de los datos recopilados durante la evaluación simulada.
    - i) Proporcionar retroalimentación para agrupar los resultados utilizando el perfil de capacidades
    - ii) Hacer más preguntas abiertas y con visión de futuro con mayor nivel de detalle en la configuración del grupo focal (aquí se puede utilizar la parte 2 del cuestionario)
    - iii) Discutir y acordar los próximos pasos y acciones.

#### Recursos

- Papel de herramienta de puntuación: [www.fao.org/3/a-i7014e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i7014e.pdf)
- Hoja informativa de puntuación de capacidades de innovación: [www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_scoring\\_0.pdf](http://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_scoring_0.pdf)
- Cuestionario de puntuación de capacidades: [www.tapipedia.org/sites/default/files/capacityscoringquestionnaire\\_final\\_2017-03-17.pdf](http://www.tapipedia.org/sites/default/files/capacityscoringquestionnaire_final_2017-03-17.pdf)
- Libro de Excel para el análisis de la puntuación de capacidades: [www.tapipedia.org/content/capacity-scoring-analysis-excel-workbook](http://www.tapipedia.org/content/capacity-scoring-analysis-excel-workbook)

# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8c. Planificación de acciones para la ENC

### Plan de Sesión

PdS S8c

 Duración total: unos 100 minutos

### Objetivos

Los FNI desarrollan planes detallados, con plazos y presupuestos para sus actividades de ENC y tienen las habilidades de planificación de acciones para desarrollar planes detallados, con plazos y presupuestos para intervenciones de desarrollo de capacidades funcionales

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> La planificación de acciones es un proceso que ayuda a enfocar las ideas en el logro de metas particulares. Formaliza los compromisos y traza un camino hacia la implementación, determinando quién hace qué y cuándo, y por lo tanto es esencial para asegurar que las cosas se hagan y que se alcancen los objetivos y visiones establecidas en la estrategia de desarrollo de capacidades. Para la capacitación de los FNI, la implementación de la evaluación de las necesidades de capacidad puede ser el “proyecto” para practicar las habilidades de planificación de acciones. Hacia el final de la ENC, los FNI pueden utilizar las mismas técnicas de planificación de acciones para planificar las intervenciones de desarrollo de capacidades	Hablando en sesión plenaria  Presentación	<ul style="list-style-type: none"><li>• PPT S8c</li></ul>	5 minutos  10 minutos
<b>Desarrollo</b> <b>1.</b> Complete el ejercicio descrito en HdE S8c Planificación de Acciones <b>2.</b> Cada grupo pega su tabla de rotafolio en la pared <b>3.</b> En la sesión plenaria, un representante de cada grupo presenta una o dos actividades y explica su pensamiento	Ejercicio grupal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Papel de Rotafolio</li><li>• Cinta o masa adhesiva</li><li>• Tarjetas</li><li>• Dos colores de marcador</li><li>• HdE S8c</li></ul>	75 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Los planes de acción de todos los grupos son los mismos?</li><li>• Si no, ¿por qué no?</li><li>• Invite a hacer preguntas</li><li>• En la próxima sesión se examinará cómo podemos evaluar el progreso</li></ul>	P&R	Ninguno	10 minutos

### Preparación necesaria para esta sesión

Recursos como los de arriba

# SESIÓN 8 Planificación de acciones, monitoreo y evaluación

## S8c. Planificación de acciones para la ENC

### Hoja de Ejercicios

HdE S8c

#### Introducción

La planificación de acciones es un proceso que le ayudará a enfocar sus ideas en cómo lograr metas particulares. Para la capacitación de los FNI, la implementación de la evaluación de las necesidades de capacidades (ENC) puede ser el “proyecto” en el cual practicar las habilidades de planificación de la acción. Hacia el final de la ENC, los FNI pueden utilizar las mismas técnicas de planificación de acciones para planificar las intervenciones de desarrollo de capacidades (plan de acción).

#### Equipo requerido

- Papel de rotafolio
- Cinta adhesiva
- Tarjetas
- Dos colores de marcador

#### Pasos

1. Formar grupos de 2 o 3.
2. Discuta y aclare la meta:
  - a. Visualice el resultado esperado y escríbalo en pocas palabras
  - b. ¿Cómo sabría si lo ha alcanzado?
  - c. ¿Qué limitaciones y/o riesgos se le ocurren en esta etapa temprana?
3. Haga una lluvia de ideas sobre las acciones necesarias para llegar allí y escriba cada una de ellas en una tarjeta:
  - a. No tienen que estar en ningún orden en particular
  - b. Incluir opciones alternativas
  - c. No juzgue ni analice en esta etapa.

#### 4. Analizar y priorizar las acciones:

- a. ¿Cuáles son absolutamente necesarias?
- b. ¿Cuáles pueden descartarse sin afectar la meta?
- c. Elimine las tarjetas con las acciones innecesarias.

#### 5. Organizar las acciones:

- a. Ponga las cartas en una secuencia de acuerdo con cuándo tienen que hacerse
- b. Organizarlas como acciones clave y sub-acciones (distinguir entre acciones de campo y de escritorio)
- c. Marque las tarjetas para mostrar la dependencia de las acciones previas y las acciones posteriores.

#### 6. Desarrollar el plan de acción:

- a. Haga una tabla en un pedazo de papel de rotafolio como la de abajo
- b. Escriba cada acción en una nueva fila en la primera columna y a continuación, analice y complete las otras columnas:
  - ¿Quién será el líder (solo una persona)?
  - ¿Quién más debería participar?
  - ¿Fecha límite para la finalización?
  - Indicador de finalización: ¿cómo sabe cuándo se ha completado la acción?
  - Recursos necesarios (insumos de tiempo, financiamiento, equipos).

#### Recursos

Hoja informativa de Planificación de Acciones:  
[www.tapipedia.org/sites/default/files/tool\\_action\\_plan.pdf](http://www.tapipedia.org/sites/default/files/tool_action_plan.pdf)

RESULTADO ESPERADO					RECURSOS NECESARIOS		
Acción	¿Quién es el líder?	¿Con qué aliados?	¿Para cuándo?	Indicador de finalización	Tiempo requerido (días/persona)	Equipo	Financiamiento

# SESIÓN 9 Evaluación de la formación

## S9a. Monitoreo y evaluación reflexivos

### Plan de Sesión

PdS S9a

🕒 Duración total: unos 45 minutos

### Objetivos

Los FNI proporcionan comentarios sobre los aspectos prácticos y el contenido para ayudar al aprendizaje de proyectos y a futuras mejoras en el marco

CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS	DURACIÓN
<b>Introducción</b> El propósito de este ejercicio es exponer a los FNI a formas cualitativas de M&E para complementar los métodos cuantitativos. También permite la práctica de una mini línea de tiempo	Hablando en sesión plenaria	Ninguno	5 minutos
<b>Desarrollo</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. A los participantes se les da la Hoja de Ejercicios HdE S9a sobre Monitoreo y Evaluación Reflexivo y se les pide que la lean, luego se les explica para asegurar la comprensión</li><li>2. Los instructores dejan la sala para que los facilitadores completen el ejercicio</li><li>3. Los instructores son llevados de vuelta a la sala y discuten la evaluación del grupo</li></ol>	Plenaria, pero sin los instructores	<ul style="list-style-type: none"><li>• HdE S9a</li><li>• Papel de Rotafolio</li><li>• Bolígrafo</li><li>• Cinta o masa adhesiva</li></ul>	30 minutos
<b>Cierre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pregunte si los facilitadores se sintieron más capaces de comentar libremente sin instructores en la sala</li><li>• Comprométase a abordar las áreas que necesitan mejoras</li><li>• Invite a hacer comentarios/preguntas finales</li></ul>	P&R	Ninguno	10 minutos

# SESIÓN 9 Evaluación de la formación

## S9a. Monitoreo y evaluación reflexivos

### Hoja de Ejercicios

HdE S9a

#### Introducción

El propósito es exponer al GNP y al PFA durante la capacitación a instructores y más tarde durante la capacitación de los FNI a formas cualitativas de M&E para complementar los métodos cuantitativos. También permite la práctica de una mini línea de tiempo.

#### Equipo requerido

- Rotafolio,
- Bolígrafos,
- Cinta adhesiva (o utilizar un ordenador portátil y presentar los resultados de sus deliberaciones en la pantalla)
- Hoja de puntuación reflexiva

#### Pasos

1. El instructor explica el ejercicio y luego sale de la habitación (junto con otros instructores).
2. El grupo selecciona un facilitador entre ellos que informará a los facilitadores del taller cuando regresen.
3. Los participantes escriben en un rotafolio las sesiones individuales del taller (una por tarjeta) y las colocan en una línea continua. Marcan cinco secciones iguales por encima de la línea y las numeran de 0 a 3 (mejor). Utilizando la hoja de puntuación mostrada a continuación, cada participante puntúa cada sesión para los siguientes 4 factores (i) contenido y facilidad de comprensión, (ii) facilitación, (iii) materiales proporcionados, y (iv) utilidad para el trabajo futuro, antes de discutir en la sesión plenaria y acordar una puntuación general del grupo para cada sesión; el líder/facilitador del grupo registra los datos atípicos (es decir, si había puntuaciones individuales altas o bajas, falta de consenso entre el grupo).
4. Las puntuaciones se asignan a las sesiones individuales, colocando un punto en las filas apropiadas por encima de los títulos de sesión, con puntos conectados con una línea continua con un bolígrafo, dando una visión de cómo los participantes califican el taller.
5. A continuación, los instructores revisan la evaluación del grupo. El líder señala puntos de consenso y sesiones en las que hubo extremos en la puntuación individual (por ejemplo, algunos participantes fueron extremadamente positivos, algunos extremadamente negativos), lo que significa que la puntuación de consenso puede no ser una verdadera representación de la opinión del grupo.
6. Discuta las razones de los patrones de puntuación.

# SESIÓN 9 Evaluación de la formación

## S9a. Monitoreo y evaluación reflexivos

Hoja de Ejercicios

HdE S9a

### Hoja de puntuación de monitoreo reflexivo

(score 0-3)

TÍTULO	CONTENIDO	FACILITACIÓN	MATERIALES	UTILIDAD	GENERAL
Introducción de los participantes					
Introducción al curso de formación					
Comprendiendo los Sistemas de Innovación Agrícola (SIA)					
SIA explicados					
¿Qué es la "capacidad" y qué es el "desarrollo de capacidades"?					
Capacidades para los SIA					
Al respecto del proyecto CDAIS					
¿Qué es una evaluación de necesidades de capacidades funcionales y por qué la hacemos?					
¿Cuáles son los roles del Facilitador Nacional de Innovación?					
Las habilidades requeridas por los FNI para la ENC					
Involucrando a todos					
Haciendo las preguntas correctas					
Facilitación – habilidades de escucha					
Identificando intereses y negociaciones para obtener beneficios mutuos					
Comprendiendo la dinámica y la diversidad del grupo (El misterio del asesinato de "El Caballo Negro")					
El proceso ENC para DCSIA					
Resumen de las herramientas para la ENC					
Comprendiendo la situación de la alianza de nicho de innovación herramienta de creación de una 'línea de tiempo'					
Comprendiendo el entorno de las partes involucradas (Mapeo de Sistemas / La herramienta Mapa de Red)					
Análisis del árbol de problemas / soluciones (centrado en las capacidades)					
Desarrollando una visión compartida para la alianza de nicho de innovación					
Monitoreo y evaluación					
Recopilación de la línea base (cuestionario de evaluación de capacidades)					
Planificación de acciones para la ENC					
AOB y debates sobre cómo llevar habilidades al lugar de trabajo					
Herramientas reflexivas de monitoreo y evaluación					



## Recursos clave

**Brouwer, H. and Brouwers, J. (2017)** *The MSP Tool Guide: Sixty Tools to Facilitate Multi-stakeholder Partnerships. Companion to The MSP Guide.* Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research, Wageningen, Netherlands. [www.mspguide.org/msp-guide](http://www.mspguide.org/msp-guide).

**Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K. and van Vugt, S. (2015)** *The MSP Guide: How to Design and Facilitate Multi-stakeholder Partnerships.* Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research, Wageningen, Netherlands. [www.mspguide.org/msp-guide](http://www.mspguide.org/msp-guide).

**DFID (2003)** *Promoting Institutional & Organizational Development: A Source Book of Tools and Techniques.* Department for International Development, London. <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/prominstdevsourcebook.pdf>.

**DFID (2003)** *Tools for Development: A Handbook for Those Engaged in Development Activity, version 15.1.* Department for International Development, London. [www.k4health.org/sites/default/files/toolsfordevelopment%5B1%5D.pdf](http://www.k4health.org/sites/default/files/toolsfordevelopment%5B1%5D.pdf).

**FAO (2016)** *Tropical Agriculture Platform (TAP) Common Framework.* [www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/commonframework/en/](http://www.fao.org/in-action/tropical-agriculture-platform/commonframework/en/).

**FAO (undated)** *FAO Capacity Development Learning Modules.* [www.fao.org/capacity-development/resources/fao-learning-material/learning-modules/en/](http://www.fao.org/capacity-development/resources/fao-learning-material/learning-modules/en/).

**Idep, Y. and GreenHand (2006)** *Permaculture Facilitator's Resource Book: Training and Assessment: Tools for Creative Workshops & Project Follow Up.* IDEP Foundation, Ubud, Indonesia. [http://library.uniteddiversity.coop/Permaculture/Permaculture\\_Facilitators\\_Resource\\_Book-Training\\_Assessment.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Permaculture/Permaculture_Facilitators_Resource_Book-Training_Assessment.pdf).

**Link Consult (undated)** *Network Tools: Methods.* [www.toolsfornetworkers.nl/en/gereedschap/lang-en-methods-lang-lang-nl-methoden-lang](http://www.toolsfornetworkers.nl/en/gereedschap/lang-en-methods-lang-lang-nl-methoden-lang).

**Metaplan (undated)** *Metaplan® Basic Techniques: Moderating Group Discussions using the Metaplan Approach.* Metaplan, Quickborn, Germany. [http://users.ugent.be/~mvalcke/CV/Metaplan\\_Basiswissen\\_Englisch.pdf](http://users.ugent.be/~mvalcke/CV/Metaplan_Basiswissen_Englisch.pdf).

**Mierlo, B.C. van, Regeer, B., Amstel, M. van, Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J.F.G., Cock Buning, T. de, Elzen, B., Hoes, A.C. and Leeuwis, C. (2010)** *Reflexive Monitoring in Action. A Guide for Monitoring System Innovation Projects.* Wageningen University and Research, and Athena Institute, Wageningen, Netherlands. [www.wageningenur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333935373332](http://www.wageningenur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-333935373332).

**Schiffer, E. (2007)** *Net-Map toolbox: Influence mapping of social networks.* <https://netmap.wordpress.com/about/>.

**The Grove Consultants International (undated)** *Drexler/Sibbet Team Performance® Model: A comprehensive tool for understanding the stages of team development.* [www.grove.com/methodology\\_drexlerSibbetTeamPerformanceModel.php](http://www.grove.com/methodology_drexlerSibbetTeamPerformanceModel.php).

**The Grove Consultants International (undated)** *The Grove Facilitation Model: A model of facilitation mapped against group challenges.* [www.grove.com/methodology\\_groveFacilitationModel.php](http://www.grove.com/methodology_groveFacilitationModel.php).

**Wageningen University and Research (undated)** *Multi-Stakeholder Partnerships: NetMapping.* [www.mspguide.org/tool/netmapping](http://www.mspguide.org/tool/netmapping).

**Notas**

Ruled lines for taking notes.



# AGRADECIMIENTOS

*Esta página contiene los nombres de individuos e instituciones que lideraron el trabajo experimental y / o que contribuyeron con las pruebas y mejoras de las metodologías.*

Este manual fue desarrollado bajo el proyecto de Desarrollo de Capacidades para Sistemas de Innovación Agrícola (CDAIS), financiado por la Unión Europea. Los materiales se prepararon con base en el taller del proyecto en Leiden en 2016. Fue refinado por un grupo de trabajo del proyecto compuesto por personal de la Agrinatura, FAO y socios de los ocho países piloto (Angola, Bangladesh, Burkina Faso, Etiopía, Guatemala, Honduras, Laos y Ruanda).

El grupo de trabajo que desarrolló este manual de capacitación fue dirigido por Hans Dobson, Persona Focal de Agrinatura para Ruanda, del Instituto de Recursos Naturales (NRI), Reino Unido, con el apoyo de redacción y edición de las siguientes organizaciones e individuos.

## Agrinatura

- Patrick d'Aquino, Agrinatura Focal Person for Laos, Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)
- Massimo Battaglia, Agrinatura Focal Person for Guatemala, Agenzia Italiana per la Cooperazione (AICS)
- Claire Coote, Agrinatura Focal Person for Bangladesh, Natural Resources Institute (NRI)
- Stefano DelDebbio, Agrinatura Focal Person for Honduras, AICS
- Julia Ekong, Agrinatura CD Expert, iCRA
- Nury Furlan, Regional CD Expert for Honduras and Guatemala, AICS
- Richard Hawkins, Agrinatura global coordination, iCRA
- Ana Melo, Agrinatura Focal Person for Angola, Instituto Superior de Agronomia (ISA)
- Aurelie Toillier, Agrinatura Focal Person for Burkina Faso, CIRAD
- Hanneke Vermuelen, Agrinatura Focal Person for Ethiopia, iCRA
- Myra Wopereis-Pura, Agrinatura, Global Coordinator, iCRA

## FAO

- Delgermaa Chuluunbaatar, FAO
- Christian Grovermann, FAO
- Patrick Kalas, FAO
- Abdoulaye Moussa, FAO
- Karin Nichterlein, FAO
- Manuela Bucciarelli, FAO



Este proyecto fue implementado con la asistencia financiera de la Unión Europea



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

SOCIOS IMPLEMENTADORES

**Angola**

- Instituto Superior de Agronomia (ISA), Universidade de Lisboa
- Instituto de Investigação Agronómica (IIA)



**Bangladesh**

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Bangladesh Agricultural Research Council (BARC)



**Burkina Faso**

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (MESRSI)



**Ethiopia**

- iCRA
- Ethiopian Institute of Agricultural Research (EIAR)



**Guatemala**

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA)



**Honduras**

- Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)



**Laos**

- Centre International de Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)
- National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI)



**Rwanda**

- Natural Resources Institute (NRI), University of Greenwich
- Ministry of Agriculture and Animal Resources (MinAgri)



# COLOFÓN

*Esta publicación fue producida bajo el acuerdo de publicación Agrinatura y FAO (Ref. FAO: AGDR / 2-19 / 28 bajo licencia CC BY-NC-SA 3.0 IGO). Esta página está dedicada a los individuos y organizaciones que fueron los principales diseñadores del trabajo y escritores de esta publicación.*

## **Autores**

Hans Dobson (NRI/Agrinatura), Julia Ekong (ICRA/Agrinatura), Patrick P. Kalas (FAO), Christian Grovermann (FAO), Hanneke Vermeulen (ICRA/Agrinatura), Patrick d'Aquino (CIRAD/Agrinatura) and Myra Wopereis-Pura (ICRA/Agrinatura)

## **Editor de Copia**

Guy Manners, Green Ink

## **Diseño**

Studio Teekens

## **Fotografías**

CDAIS unless otherwise stated

## **Impresión**

Drukkerij Tesink







Este proyecto fue  
implementado con la  
asistencia financiera  
de la Unión Europea