

Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas



Manual de capacitación – Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas

Coordinación Técnica

Pilar Santacoloma

Roberto Cuevas

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

La mención u omisión de compañías, sus productos o nombres comerciales específicos no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, aprobación o juicio alguno.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Índice

Agradecimientos	vi
Prólogo	vii
MÓDULO 1	
USO DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Guía para el estudio del módulo	1
Temas	
1 Información sobre el mercado necesaria para la empresa	3
2 ¿Cómo captar información sobre el mercado?	19
3 ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?	35
Referencias	47
Lecturas recomendadas	49
Enlaces y documentos complementarios sobre información de mercado para empresarios agroindustriales en América Central	53
Anexo 1	57
Lectura complementaria	57
MÓDULO 2	
SISTEMAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA INOCUIDAD EN LA AGROINDUSTRIA	
Guía para el estudio del módulo	63
Temas	
1 Gestión de la calidad y de la inocuidad de los alimentos en la agroindustria	65
2 La importancia de la rastreabilidad/rastreo de productos en la gestión de la calidad e inocuidad	85
Referencias	101
Lecturas recomendadas para profundizar el conocimiento sobre los temas abordados en el Módulo 2	103

Información sobre normativas y reglamentos en el tema de la calidad y la inocuidad en América Central	107
--	------------

Anexo 1	113
----------------	------------

Ejercicio de aplicación del tema 2	113
------------------------------------	-----

MÓDULO 3

APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA AGROINDUSTRIA

Guía para el estudio del módulo	119
--	------------

Temas

1 Principios de la gestión de la calidad en las empresas agroindustriales medianas y pequeñas	123
--	------------

2 El Liderazgo: elemento clave para mejorar la calidad y la inocuidad de los alimentos	141
---	------------

3 El enfoque por procesos y la mejora continua: herramientas eficaces en la gestión de la calidad y de la inocuidad de los alimentos	155
---	------------

4 Gestión de la calidad y de la inocuidad a partir de los proveedores	173
--	------------

Referencias	189
--------------------	------------

Enlaces	191
----------------	------------

Anexos

1 La importancia del trabajo en equipo en el logro de los objetivos empresariales	193
--	------------

2 Selección de procesos prioritarios para la confección de un mapa de procesos de la empresa	197
---	------------

3 Descripción de actividades de cada proceso e interacciones entre procesos	199
--	------------

4 Ejemplos de fichas de proceso e interacción de procesos	205
--	------------

5 Ruta para la mejora	
------------------------------	--

6 Metodologías para la determinación de las causas de un problema y el establecimiento de medidas correctoras	215
--	------------

7 Metodologías para la identificación y priorización de problemas objeto de mejoramiento	221
---	------------

8 El área de compras en la empresa agroindustrial	229
--	------------

9 La cooperación entre actores: condición para asegurar la calidad y la inocuidad a lo largo de la cadena de suministro	237
--	------------

10 Homologación de proveedores	243
---------------------------------------	------------

MÓDULO 4**LA PLANIFICACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA
DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INOCUIDAD**

Guía para el estudio del módulo 4	249
--	------------

Tema

1 La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y de la inocuidad	251
---	------------

Referencias	271
--------------------	------------

Lecturas recomendadas para el Módulo 4	273
---	------------

Anexos	275
---------------	------------

1 Elaboración de un plan de acción	275
2 ¿Es el plan viable desde una perspectiva financiera?	277

Agradecimientos

La preparación de este manual de capacitación fue posible gracias a la valiosa contribución, dedicación y colaboración del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI), Lima, Perú. Especiales agradecimientos a Claudio Muñoz Franco y Rossana Fernández, quienes coordinaron el equipo de trabajo y crearon la versión inicial del manual.

Se reconocen especialmente los aportes en la revisión de los aspectos técnicos, pedagógicos y estructurales del manual, por Luz Berania Díaz y Marta Bentancur. Se agradece también el apoyo y recomendaciones recibidos de las colegas de la FAO, especialmente Florence Tartanac y Eva Gálvez. Igualmente se agradecen las sugerencias de los participantes en los eventos de capacitación a las versiones preliminares del manual, particularmente de María del Carmen Fonseca y Wedleys Tejedor.

Se reconoce el apoyo de Doyle Baker, Jefe del Servicio de Gestión, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) y de Gavin Wall, Jefe del Servicio de Tecnologías de Ingeniería Agrícola y Alimentaria (AGST). Nuestro reconocimiento a Cadmo Rosell por la edición y revisión de estilo, a Lynette Chalk por la formatación del texto y a Claudia Bastar y Donna Kilcawley por su asistencia administrativa.

Un especial agradecimiento a SENATI por conceder a FAO el uso de fotografías, usadas en la mayor parte de las láminas presentadas en la portada de los cuatro módulos y en las presentaciones PowerPoint. Las fotografías de la portada son por Pilar Santacoloma (AGSF) y Roberto Cuevas (AGST). Las fotografías para las que aquí no se indica el autor son de la FAO.

Prólogo

La Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias (AGS) de la FAO por medio de las actividades del Servicio de Administración, Comercialización y Finanzas Agrícolas (AGSF) y del Servicio de Tecnologías de Ingeniería Agrícola y Alimentaria (AGST) realiza actividades destinadas a mejorar y reforzar la capacidad de las pequeñas y medianas agroindustrias, de las empresas que les proporcionan servicios y materiales y de las organizaciones de apoyo para, en su conjunto, garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos. Estas acciones se realizan con el objetivo de integrar los diferentes factores que afectan la capacidad empresarial para producir alimentos según las demandas del mercado, en cumplimiento de normas nacionales e internacionales reconocidas, y a la vez logrando mantener e incrementar la rentabilidad y perdurabilidad de sus negocios. Para este fin se deben integrar los aspectos de gestión con los aspectos técnicos en un enfoque práctico y costo-efectivo. De esa manera se apoya también el incremento de ingresos, fuentes de empleo y seguridad alimentaria de la población en general.

El manual de capacitación «Herramientas Gerenciales Costo-Efectivas para Mejorar la Calidad y Asegurar la Inocuidad de los Alimentos», para empresas agroindustriales pequeñas y medianas se enfoca hacia esos objetivos. Este manual es el resultado de la colaboración y el trabajo conjunto de diversos técnicos de los Servicios de la Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias de la FAO y ha sido preparado dentro del ámbito de los programas «Mejoramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos mediante el fortalecimiento del manejo, procesamiento y comercialización en la cadena alimentaria» (PE214A9), «Fomento de agroindustrias competitivas» (PE214A4) y «Aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos en las agroindustrias» (PE2MA04). Está basado en estudios de caso realizados en Bolivia y El Salvador sobre «Oportunidades para el mejoramiento en la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de procesamiento de alimentos, a través de la capacitación para cumplir con los requisitos del mercado».

En esos estudios, realizados como parte del Programa «Desarrollo de Agronegocios Enfocado a Pequeñas y Medianas Empresas Post-producción» (PE214A4), se identificaron las necesidades de capacitación de pequeñas y medianas agroindustrias en el sector de frutas y hortalizas, un sector que es representativo de empresas alimentarias que operan en América Latina. En Bolivia fueron evaluadas agroempresas procesadoras de frutas deshidratadas, mermeladas y/o pulpas de frutas, especialmente piña y durazno y empresas que procesan hortalizas tales como habas, ajo y que preparan diversos productos compuestos tales como el escabeche. En El Salvador el estudio se enfocó al desarrollo de productos como derivados de tomate, jugos y néctares de frutas como durazno, manzana, uva y frutas tropicales y otros productos hortofrutícolas. Como resultado, se logró identificar que los problemas comunes a las distintas empresas visitadas eran, entre otros, la baja calidad de las materias primas, la baja eficiencia de las operaciones del proceso, la falta de aplicación y conocimiento de normas vigentes sobre calidad e inocuidad y la falta de visión empresarial. Existió consenso entre los pequeños empresarios que estos problemas se podrían enfrentar adecuadamente implementando estrategias innovadoras de capacitación, lo cual generó la idea de preparar este manual.

El manual está dividido en cuatro Módulos divididos a su vez en temas. El Módulo 1 trata del uso de la información de mercado como herramienta para la toma de decisiones

empresariales. El Módulo 2 trata sobre sistemas y herramientas para la mejora de la gestión de la calidad e inocuidad en la agroindustria. El Módulo 3 hace referencia a la aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la pequeña y mediana agroindustria. El Módulo 4 aborda la planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad e inocuidad. El manual, que cuenta con estudios de caso, ejercicios y bibliografía, incluye también una guía para el capacitador, presentaciones en «Power Point», anexos con lecturas complementarias, enlaces de interés y un glosario.

El manual está dirigido a capacitadores y a empresarios que deseen seguir los temas a través del autoaprendizaje. Con este manual la FAO proporciona al sector de la pequeña y mediana agroindustria de los países en vías de desarrollo una herramienta importante para mejorar su competitividad y su capacidad de entregar productos de alta calidad y valor nutricional a los consumidores.

Geoffrey C. Mrema

Director

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

Manual para facilitadores – Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas



Manual para facilitadores – Herramientas gerenciales costo- efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos

Para empresas agroindustriales pequeñas y medianas

Coordinación Técnica

Pilar Santacoloma

Roberto Cuevas

Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias

La mención u omisión de compañías, sus productos o nombres comerciales específicos no implica, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, aprobación o juicio alguno.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al:

Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la
Dirección de Información
FAO,
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia,
o por correo electrónico a:
copyright@fao.org

Información general

ANTECEDENTES

La Dirección de Infraestructura Rural y Agroindustrias (AGS) de la FAO realiza actividades destinadas a mejorar y reforzar la capacidad de las pequeñas y medianas agroindustrias, las empresas que les proporcionan servicios y materiales, y las organizaciones de apoyo para garantizar la calidad y la inocuidad de los alimentos. Estas acciones se realizan con el objetivo de integrar los diferentes factores que afectan la capacidad empresarial, especialmente del sector rural, para producir alimentos según las demandas del mercado, en cumplimiento de estándares y normas logrando a la vez mantener e incrementar la rentabilidad y perdurabilidad de sus negocios. Para este fin se deben integrar los aspectos de gestión con los aspectos técnicos en un enfoque práctico y costo-efectivo. De esa manera se apoya también el incremento de ingresos y de fuentes de empleo y la seguridad alimentaria de las poblaciones.

OBJETIVO GENERAL

Los cursos de capacitación basados en este manual están dirigidos a apoyar a las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial para el mejoramiento de la gestión de la calidad y la inocuidad y con miras a lograr una mayor competitividad y sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar las características y la utilidad de algunas herramientas básicas para la recolección, procesamiento y análisis de la información de mercado;
- presentar la secuencia a seguir en el proceso de investigación de mercados y en la preparación de planes;
- resaltar la importancia de adoptar un enfoque interactivo por parte de la empresa agroindustrial con relación al tema de la calidad y la inocuidad;
- revisar las herramientas y sistemas disponibles para asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena;
- ilustrar los principios de la rastreabilidad de productos y su importancia como herramienta de apoyo a los programas de mejora de la calidad y la inocuidad;
- ilustrar la importancia de aplicar los principios de la gestión de la calidad, como eje central para la implementación de iniciativas orientadas a mejorar la calidad e inocuidad del producto;
- presentar lineamientos para la aplicación de los principios de la planificación como herramienta para el mejoramiento de la gestión de la calidad y la inocuidad.

RESULTADOS ESPERADOS

Es de esperar que las personas que desarrollan cursos basados en el presente manual:

- adapten los contenidos del manual con ejemplos y ejercicios basados en la realidad empresarial e institucional a nivel local, regional y/o nacional;

- dirijan y asesoren el desarrollo de ejercicios prácticos y actividades de tal manera que los temas tratados en el manual reflejen y promuevan mejoramientos directos en la gestión de la calidad y la inocuidad a nivel de las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial;
- promuevan el intercambio de experiencias entre empresarios medianos y pequeños, como recurso invaluable para generar nuevos conocimientos y facilitar el aprendizaje.

USUARIOS DEL MANUAL

El manual está dirigido a interesados de los sectores público y privado con responsabilidades en la promoción de iniciativas de capacitación, asistencia técnica, asesoría y todas las actividades orientadas en general a mejorar la gestión de la calidad y la inocuidad, generando con ello oportunidades para las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial, en los mercados locales, regionales y/o internacionales. Los usuarios del manual, incluyen, por ejemplo:

- asociaciones empresariales;
- pequeños y medianos empresarios individuales;
- centros de asistencia técnica y financiera;
- consultores;
- instituciones educativas;
- instituciones gubernamentales responsables de la definición de políticas y programas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas.

Si bien el manual ha sido diseñado para apoyar el desarrollo de cursos de capacitación presenciales, los materiales han sido elaborados de tal manera que permitan el aprendizaje individual bajo la supervisión de un tutor que realice aclaraciones cuando sea necesario.

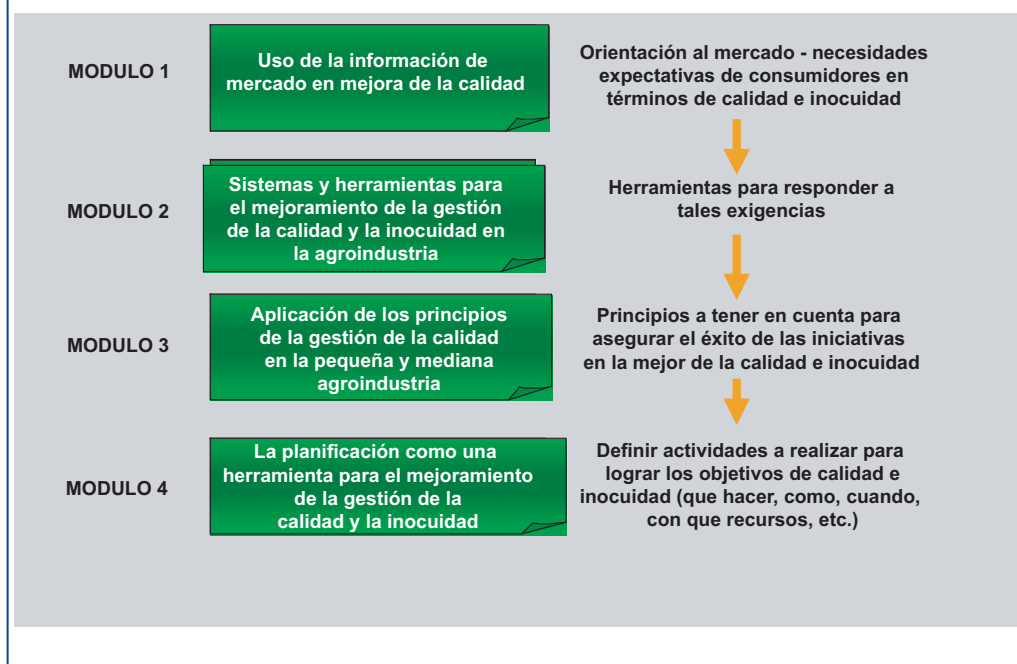
DESCRIPCIÓN DEL MANUAL

El contenido del manual se desarrolla en cuatro módulos. Cada módulo desarrolla diferentes temáticas, que contribuyen al logro de los objetivos general y específicos del manual. Los módulos y sus respectivos temas, en su conjunto, presentan un enfoque integral a la gestión de la calidad y la inocuidad en las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial.

Se consideran necesarias actividades docentes por un período mínimo de 40 horas, incluyendo el desarrollo de las sesiones de salón y de los ejercicios de aplicación práctica de los contenidos desarrollados en cada módulo.

La Figura 1 muestra el contenido y la secuencia del proceso de aprendizaje a través del manual.

FIGURA 1
Secuencia de los contenidos del manual



Orientaciones para los facilitadores

INTRODUCCIÓN

Los procesos de capacitación orientados al fortalecimiento de la competencia técnico-operativa y de gestión de productores, empresarios y demás actores de la cadena alimentaria, se basan en algunas premisas que guían la realización de dichos procesos y el logro de los objetivos de aprendizaje, como por ejemplo:

- desarrollo de capacidad técnica partiendo de las experiencias personales de los participantes;
- aprender lo mejor de los otros sin perder la propia identidad;
- la importancia del trabajo en equipo, que para ser efectivo requiere cualidades emprendedoras.

Las características del empresario, su modo particular de aprender mediante la experiencia práctica, sus intereses, motivaciones y conocimientos adquiridos, deben ser tomados en cuenta en la construcción de propuestas con valor de uso, que aplicadas en procesos de capacitación efectivos permitan desarrollar las potencialidades del individuo y a su vez del grupo que participa en los procesos de capacitación.

El manual *«Herramientas gerenciales costo-efectivas para mejorar la calidad y asegurar la inocuidad de los alimentos»* ha sido elaborado sobre la base de dichas premisas. Los contenidos del manual tratan de reflejar la realidad empresarial. La inclusión de estudios de caso facilitan el intercambio de experiencias. Las actividades prácticas toman en cuenta las experiencias individuales y grupales y contribuyen a generar un proceso de aprendizaje con aplicabilidad práctica en el ámbito de la empresa, para apoyar mejoras en la gestión de la calidad y la inocuidad.

En esta sección se presentan una serie de orientaciones para guiar a los facilitadores en el uso del manual y en la preparación e implementación de cursos de capacitación. Estos cursos están orientados al fortalecimiento de las capacidad de los participantes, en el ámbito de la pequeña y mediana agroindustria, para obtener una gestión eficiente de la calidad y la inocuidad.

¿QUÉ IMPLICA SER UN FACILITADOR?

El facilitador no es un pozo de saber, sino el acompañante de un proceso en el que también aprende, investiga y produce conocimiento y su misión primordial es conducir, guiar, facilitar el proceso de aprendizaje. Algunas de las características del facilitador que resultan fundamentales para el éxito de los procesos de capacitación son:

Motivaciones una condición vital que el facilitador tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos y sus experiencias;

Conocimiento del tema - «Nadie puede brindar lo que no tiene» pero el grado de dominio del tema debe ser mayor que lo que se espera que enseñe;

Habilidad para la comunicación - que logre mantener la motivación y atención de la audiencia y que sepa transmitir el mensaje efectivamente;

Cualidades para escuchar y facilitar la participación de los miembros del grupo generando un proceso de aprendizaje de doble vía –implica la aplicación de metodologías que facilitan la participación y el intercambio de ideas entre los participantes;

Flexibilidad - debe planear la sesión y, en ciertas ocasiones, debe ser capaz de realizar ajustes a su programa y plan de sesión. Ello puede obedecer al nivel del grupo, a un interés auténtico del mismo en un determinado tema, entre otros. Debe ser consecuente y flexible para realizar dichos ajustes y así orientarse de manera más atinada a los requerimientos del grupo.

PREPARACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN BASADOS EN EL MANUAL

Para ser efectivo, el proceso de capacitación debe basarse en el conocimiento de las *necesidades de capacitación* de la audiencia de manera que los temas y actividades se orienten a fortalecer áreas que requieren desarrollo de conocimientos, habilidades o destrezas y cambios de actitud frente a determinadas tareas.

Se sugiere al facilitador que previamente a la realización del curso, realice una evaluación general de las necesidades de capacitación de la audiencia o grupo objetivo. Esto puede hacerse a través de diferentes mecanismos, dependiendo de la manera como se haya hecho la convocatoria al curso. Las conversaciones con los posibles participantes; la generación de registros de inscripción donde se les solicita describir los temas de interés o sencillamente la discusión abierta durante una sesión introductoria; son herramientas útiles para orientar los contenidos del curso hacia las necesidades de la audiencia.

Previamente a la realización del curso, el facilitador debe familiarizarse con los contenidos de manual, los componentes y las metodologías de capacitación propuestas, los objetivos de cada módulo, tema y las actividades previstas que aparecen detallados en la Figura 1.

Estos aspectos se describen a continuación.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LOS CONTENIDOS DEL MANUAL

El contenido del manual se desarrolla en cuatro módulos o secciones:

MÓDULO 1

Uso de la información de mercado en mejora de la calidad

Objetivos

- reconocer la utilidad que tiene la información sobre el mercado para el mejoramiento de la competitividad de las empresas agroindustriales;
- identificar las características y la utilidad de algunas herramientas básicas para la recolección, procesamiento y análisis de la información sobre el mercado;
- comprender la secuencia a seguir en el proceso de investigación de mercados y en la preparación de un plan de mercado

Tema 1. Información sobre el mercado necesaria para la empresa

- la empresa y su relación con el mercado;
- importancia de la información sobre el mercado;
- ¿qué información buscar sobre el mercado?

Tema 2. ¿Cómo captar información sobre el mercado?

- la investigación: un proceso de recolección y procesamiento de la información;
- pasos a seguir para llevar a cabo la investigación sobre el mercado.

Tema 3. ¿Cómo aplicar la información sobre el mercado?

- el plan de mercado;
- el flujo de información en la empresa.

MÓDULO 2

Sistemas y herramientas para la mejora de la gestión de la calidad y la inocuidad en la agroindustria

Objetivos

- reconocer la importancia de adoptar un enfoque interactivo por parte de la empresa agroindustrial con relación al tema de la calidad y la inocuidad;
- revisar las herramientas y sistemas disponibles para asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena;
- ilustrar los principios de la rastreabilidad/rastreo de productos y su importancia como herramienta de apoyo a los programas de mejora de la calidad e inocuidad.

Tema 1. Gestión de la calidad e inocuidad en la agroindustria

- el aseguramiento y mantenimiento de la calidad e inocuidad es responsabilidad de todos los actores de la cadena;
- ¿cómo asegurar la calidad e inocuidad?;
- revisión general sobre los programas y normativas para el mejoramiento de la gestión de la calidad y la inocuidad;
- iniciativas voluntarias y obligatorias en el tema de la normalización de la inocuidad y la calidad.

Tema 2. La importancia de la rastreabilidad (trazabilidad) de productos dentro de la gestión de la calidad e inocuidad en las empresas agroindustriales

- ventajas de la aplicación de los principios de la rastreabilidad de productos en las empresas agroindustriales;
- pasos para la implementación de herramientas que permitan la rastreabilidad de productos;
- la rastreabilidad de productos y las normativas voluntarias y obligatorias;
- aspectos a considerar al momento de adoptar herramientas para la rastreabilidad del producto;
- enfoques sobre la rastreabilidad de productos.

MÓDULO 3

Aplicación de los principios de la gestión de la calidad en la pequeña y mediana agroindustria.

Objetivos

- ilustrar la importancia de la aplicación de los principios de la gestión de la calidad como eje para la implementación de iniciativas orientadas a mejorar la calidad y la inocuidad del producto;
- presentar lineamientos para la aplicación de los principios de la calidad en el entorno de las empresas agroindustriales medianas y pequeñas.

Tema 1. Principios de la gestión de la calidad

- principios de la gestión de la calidad y la inocuidad en las empresas agroindustriales pequeñas y medianas.

Tema 2. El liderazgo: elemento clave para mejorar la calidad y la inocuidad de los alimentos

- el liderazgo empresarial;
- el líder y la planificación en el ámbito de la empresa agroindustrial;
- el liderazgo en la comunicación de los objetivos empresariales.

Tema 3. El enfoque por procesos y la mejora continua - herramientas eficaces en la gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos

- la gestión por procesos;
- el enfoque de procesos en la gestión de la calidad y la inocuidad;
- el mejoramiento continuo;
- la ruta para la mejora.

MÓDULO 4

La planificación como una herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y de la inocuidad

Objetivos

- describir la naturaleza, propósitos, ventajas y limitaciones de la planificación en el contexto de las empresas agroindustriales pequeñas y medianas;
- presentar lineamientos para la aplicación de los principios de la planificación como herramienta para la mejora de la gestión de la calidad y la inocuidad.

Temas principales

- la importancia de la planificación en la empresa agroindustrial;
- como analizar la empresa a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas;
- la planificación en el entorno de la empresa agroindustrial;
- ¿cómo llevar a cabo un proceso de planificación en las pequeñas y medianas empresas?

EL FORMATO DEL MANUAL

Todos los módulos del manual se han organizado siguiendo un mismo formato, como se describe a continuación:

- objetivos del módulo;
- temas a tratar;
- tiempo estimado para el desarrollo del módulo;
- desarrollo de cada tema;
- resultados esperados para cada tema;
- lista de materiales de apoyo para el desarrollo del tema;
- estudio de caso;
- lectura de referencia para el desarrollo del tema;
- ejercicio de aplicación;
- evaluación;
- resumen del módulo.

METODOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTAS EN EL MANUAL

Se presentan a continuación algunas orientaciones sobre la metodología propuesta para el desarrollo de cursos basados en los contenidos del presente manual.

SESIÓN INTRODUCTORIA

Para el desarrollo de cursos de capacitación basados en el contenido del presente manual, se sugiere al facilitador realizar una sesión introductoria al curso en la cual se presentan: los objetivos del curso; el contenido a tratar, es decir los módulos y temas a desarrollar; el tiempo necesario y la metodología para el desarrollo del contenido del curso.

Previamente, se sugiere que el facilitador realice una actividad inicial para evaluar las expectativas de los participantes y/o para generar un ambiente propicio en el cual los participantes se sientan motivados a participar activamente durante el desarrollo del curso.

Para ello, el facilitador se puede apoyar en la Figura 2.

DESARROLLO DEL CONTENIDO DE CADA MÓDULO

En la Figura 3, se presenta un esquema general sobre la metodología sugerida para el desarrollo de cada módulo, la cual involucra tres etapas:

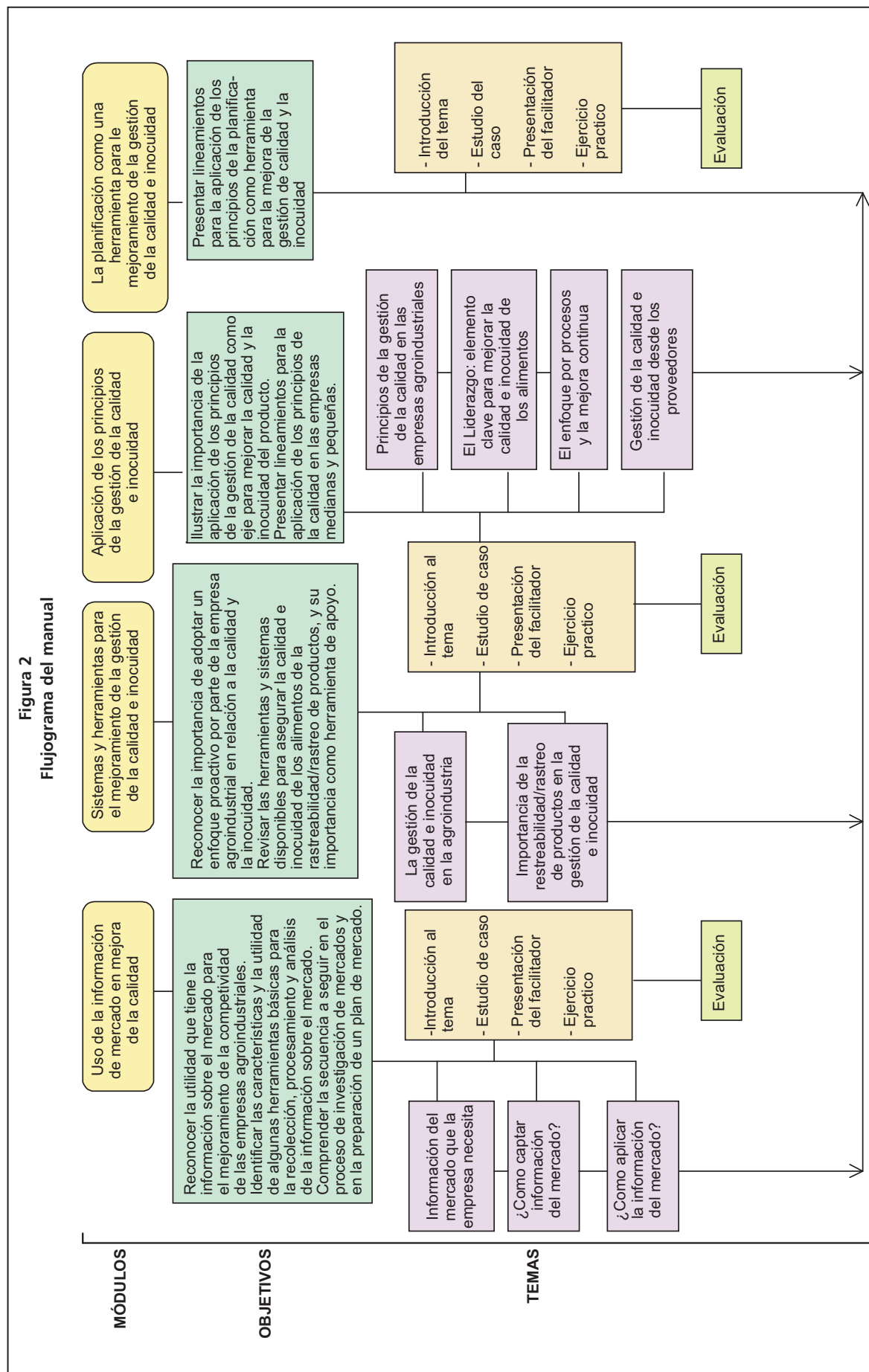
Etapas 1 Introducción al módulo;

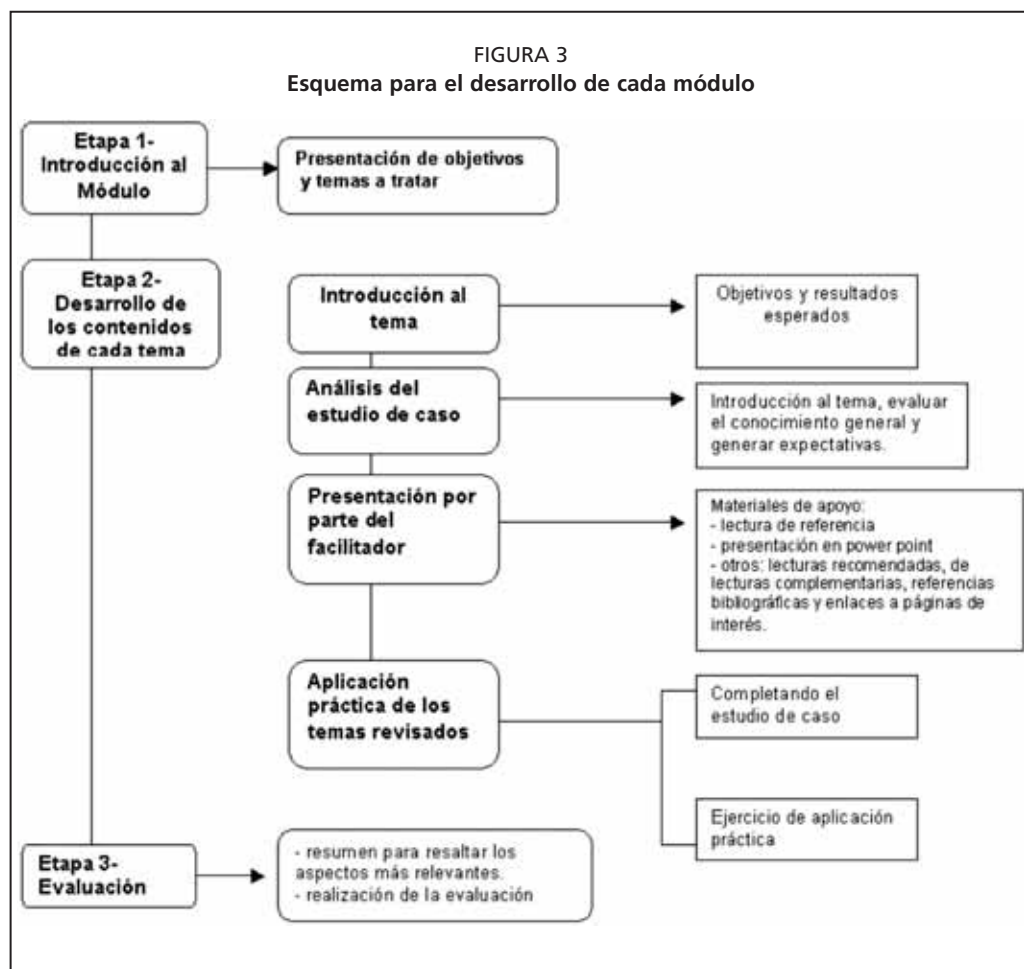
Etapas 2- desarrollo de los contenidos de cada tema;

Etapas 3. evaluación.

Se describen a en Figura 3 cada una de estas etapas.

Figura 2
Flujograma del manual





Etapa 1 - introducción al módulo

El facilitador inicia la sesión explicando los objetivos y temas a tratar en el módulo respectivo.

Etapa 2 - desarrollo de cada tema

Los contenidos de cada tema se desarrollan en cuatro pasos:

- introducción al tema;
- el análisis de los estudios de caso;
- presentación y desarrollo del contenido de cada por parte del docente;
- ejercicios de aplicación práctica los temas revisados.

Introducción del tema

El facilitador introduce el tema a tratar, explicando los resultados esperados y el contenido del tema.

Análisis de los estudios de caso

El facilitador presenta el tema a desarrollar y genera una discusión general sobre el mismo de tal manera de poder evaluar el nivel inicial de comprensión general del

tema por parte de los participantes. Para ello, se presenta en cada tema un estudio de caso o situaciones que los participantes deben leer cuidadosamente y posteriormente analizar sobre la base de los criterios dados. El facilitador distribuye a los participantes, organizados en grupos o en forma individual una copia del estudio de caso y solicita a los participantes leer el material y realizar un análisis del mismo teniendo en cuenta los criterios que se especifican en cada caso. Seguidamente, los participantes presentan los resultados de su análisis en una sesión plenaria. El facilitador debe proponer realizar una revisión de las respuestas, al finalizar el desarrollo del tema, con el objetivo de complementarlas a la luz de los temas a tratar durante el desarrollo de la sesión.

Se sugiere al facilitador que en la medida en que sea posible, identifique participantes interesados en compartir sus experiencias durante algunas de las sesiones del curso de manera de dinamizar el desarrollo de los temas mediante el intercambio de experiencias directas, como complemento a la lectura y al análisis de los estudios de caso.

Presentación por parte del facilitador

El facilitador hace una corta presentación sobre el tema utilizando como apoyo la presentación en «Power Point» preparada para cada tema para lo que el facilitador cuenta con diferentes materiales de apoyo, entre otros:

- **una lectura de referencia para el facilitador como apoyo al desarrollo de cada tema** — esta lectura constituye el cuerpo de cada tema en cuanto al contenido técnico a desarrollar;
- **lecturas recomendadas** — para cada tema se ha seleccionado una lista de lecturas que sirven para aclarar dudas y profundizar el conocimiento sobre los contenidos técnicos. Dependiendo de los temas a tratar en cada módulo-tema, el facilitador puede profundizar el conocimiento de aquellos temas que requieren mayor atención en relación con las necesidades de capacitación definidas para cada audiencia;
- **referencias bibliográficas** — al final de cada módulo se incluyen, una serie de referencias bibliográficas sobre las cuales se desarrolla el contenido técnico de cada tema;
- **lecturas complementarias** — para algunos temas se incluyen como Anexos del Manual, lecturas complementarias, las cuales describen, generalmente, metodologías de trabajo y actividades de trabajo en grupo.
- **enlaces a páginas de interés** — estos enlaces permiten que el facilitador explore con mayor detalle el tema tratado, aclare dudas y amplíe sus conocimientos. Igualmente, el facilitador puede hacer uso de esta información para el desarrollo de actividades adicionales por parte de los participantes; por ejemplo búsquedas en Internet o lecturas de documentos.

Ejercicios prácticos

A través del desarrollo de esta actividad los participantes tienen la oportunidad de verificar la comprensión de los temas tratados y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos. Para ello, en cada tema se incluyen dos actividades:

- **completar el estudio de caso** - seguido al desarrollo del tema, se propone revisar las respuestas a las preguntas formuladas en la actividad inicial-estudio de caso, y tratar de corregirlas o complementarlas, vinculando las respuestas a la luz de los temas que se han tratado en cada tema. Para ello el facilitador realiza una sesión

plenaria a fin de revisar los logros realizados por los participantes;

- **ejercicio de aplicación práctica** – en cada tema se propone un ejercicio práctico que realizan los participantes, en forma individual o grupal, con el objetivo de mejorar la comprensión del tema desarrollado y aplicar los nuevos conocimientos en el entorno de la empresa. Dependiendo de la duración que se haya definido para el curso, algunos ejercicios propuestos deben ser desarrollados por los participantes fuera de las sesiones de salón. *Se sugiere una breve sesión para intercambio de experiencias sobre los resultados del ejercicio práctico, al finalizar el tema o como preámbulo al desarrollo del tema siguiente.*

Etapas 3. Evaluación

Al finalizar el tema, se sugiere que el facilitador lleve a cabo una corta evaluación con el objetivo de verificar el nivel de comprensión y asimilación de los temas y elementos tratados. Cada sesión incluye un breve resumen, que puede ser utilizado por el facilitador para resaltar los aspectos más relevantes tratados en cada tema, como preámbulo a la realización de la evaluación.

FLEXIBILIDAD PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE CURSOS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN BASADAS EN LOS COMPONENTES DEL MANUAL

Los módulos se pueden ampliar o reducir según el tipo de público y las expectativas del curso, para lo cual el facilitador puede seleccionar los temas más apropiados y/o realizar los necesarios ajustes.

Se sugiere respetar el orden de los módulos. Sin embargo, si fuera necesaria alguna modificación, el facilitador ha de tener cuidado de que no afecten la comprensión general de los módulos y de los temas en una secuencia lógica y la metodología de aprendizaje en la que está basada este Manual. La participación en todos los módulos es esencial para lograr el objetivo general del curso.

CONSIDERACIONES FINALES

A los efectos de lograr los mejores resultados en el proceso de aprendizaje propuesto es muy importante que los facilitadores estudien con anticipación el contenido de los módulos y la forma como se integran en una propuesta conjunta orientada a ofrecer alternativas viables para los participantes según su perfil dentro de la cadena agroindustrial. En ese sentido se sugiere:

Preparación

- revisar detalladamente el contenido propuesto para cada módulo: las presentaciones en «Power Point», lectura de referencia para el facilitador, estudio de caso y lecturas complementarias de cada Tema así como los Anexos relacionados;
- revisar la lista de lecturas recomendadas y seleccionar aquellas que contribuyen a la profundización de los temas de especial interés, de acuerdo a los objetivos definidos para el curso. Si se requirieran más consultas puede remitirse a las referencias que aparecen al final de cada módulo;
- revisar los enlaces de interés incluidos en los módulos;
- en caso de que haya más de un facilitador en temas de especialización, es conveniente que todos ellos tengan una visión general de todos los módulos y temas que se van a desarrollar durante el curso.

Planificación:

- como se va a comenzar y terminar cada sesión de trabajo;
- dedicar los primeros 5-10 minutos de cada sesión para detallar los objetivos de la misma y asegurar la comprensión de los participantes así como conocer sus inquietudes;
- los tiempos de las sesiones de grupo, tanto para el trabajo del grupo en sí como la presentación en plenario y asegurar su cumplimiento;
- tener en cuenta los aspectos prácticos de organización y materiales necesarios para todas las actividades previstas:
 - útiles de oficina necesarios para la ejecución de las actividades grupales: papelógrafos y proyector para las presentaciones en «Power Point»; lápiceras para el papelógrafo
 - fotocopias de los estudios de caso
 - copia de las evaluaciones de entrada por módulo.

Evaluación:

- cumplimiento de los objetivos de cada módulo y tema;
- tiempos previstos.

