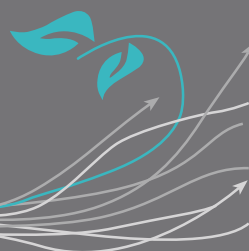


De las Comunidades Virtuales al Proyecto YoAgricultor



S E R I E F I A

IDI
PLATAFORMA
SILVOAGROPECUARIA
Servicio de Información para la Innovación





De las Comunidades Virtuales al proyecto *YoAgricultor*



08

S E R I E F I A



**PLATAFORMA
SILVOAGROPECUARIA**

Servicio de Información para la Innovación

AGRADECIMIENTOS

En la realización de este documento, agradecemos sinceramente la colaboración de los productores, técnicos y profesionales vinculados al proyecto, especialmente a los presidentes y gerentes de los Centros de Gestión Maule Sur, Sres. Guillermo Sepúlveda y Alejandro Espinoza, y de O'Higgins, Sres. Gerardo Orellana y Oscar Belmar; a Coopeumo, Sres. Rolando Escobar y Jorge Quintanilla, y Sr. Cristián Osorio, de la Asociación Gremial APIUNISEXTA.

Agradecemos también el permanente apoyo brindado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tanto financiera como administrativamente, a través de su entonces Representante, el Sr. Jaime Sujoy, y de la Asociada Senior de Operaciones, Sra. Paola Robles.

De las Comunidades Virtuales al proyecto *YoAgricultor*

© Fundación para la Innovación Agraria

Santiago, Chile

Primera edición, Octubre de 2011

Registro de Propiedad Intelectual N°

ISBN N°

Autores

- Marcelo Lasagna, Alain Hermosilla y Javier Martínez

REVISIÓN DE DOCUMENTO Y APORTES TÉCNICOS:

- Francine Brossard y Francisca Fresno - Unidad de Información y Difusión, Fundación para la Innovación Agraria

EDICIÓN DE TEXTOS

- Francine Brossard

Diseño Gráfico: Guillermo Feuerhake

Impresión: Ograma

Serie I+D+i Plataforma Silvoagropecuaria, Servicios de Información para la Innovación.

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA

Índice

Presentación FIA	5
1. Introducción	9
1.1. El Proyecto que inspiró este libro	10
1.2. Cobertura del Proyecto	12
1.3. Estructura del Libro	13
2. Los pequeños agricultores en la Sociedad del Conocimiento: el caso del Proyecto YoAgricultor	17
2.1. Diagnóstico de los Rubros Involucrados	19
3. La Comunidad Virtual en el mundo agrícola	
3.1. El Conocimiento como Motor de la Acción Humana	27
3.2. Comunidades Virtuales	29
3.3. Características distintivas de la Comunidad de Agricultores	30
3.4. Características del Diseño de la Comunidad Virtual	33
4. Metodología para crear e implementar la Comunidad Virtual	39
4.1. Enfoque metodológico	39
4.2. Características diferenciales de esta metodología	41
4.3. Actividades realizadas por Comunidad Virtual: la fase previa.	42
4.4. Actividades de Conceptualización y Diseño de Servicios de Plataforma	44
4.5. Actividades del Diseño e Implementación de Servicios	47
4.6. Metodología de Levantamiento de Necesidades y Servicios	49
4.7. Metodología de Identificación y Validación de Soluciones	52
4.8. Metodología para el diseño del Plan de Comunicación y Difusión	55
4.9. Metodología para el Plan de Implementación de la Comunidad	60
4.10. Metodología para Plan de Acompañamiento	62

5. El Portal YoAgricultor	69
5.1. Características del Portal YoAgricultor	69
5.2. Portal YoAgricultor: cuatro comunidades en uno	70
5.3. La Página de Inicio del YoAgricultor	71
5.4. Las cuatro comunidades del YO AGRICULTOR	72
5.5. Indicadores	76
6. Lecciones aprendidas y desafíos futuros	79
6.1. Las lecciones aprendidas	79
6.2. Desafíos principales	82
7. Los desafíos futuros	87
7.1. Consolidar el Proyecto	87
7.2. Traspaso del Proyecto a los Agricultores	88
8. Testimonios de los agricultores participantes de las cuatro comunidades virtuales: vino, miel, maíz, berries	
8.1. Testimonio de la Comunidad Virtual de la Miel	91
8.2. Testimonio de la Comunidad Virtual de Berries	92
8.3. Testimonio de la Comunidad Virtual del Maíz	93
8.4. Testimonio de la Comunidad Virtual del Vino	94
9. Anexos	
Anexo 1. Plan de Capacitación	97
Anexo 2. Plan de Comunicación	113

Presentación FIA

Durante los años 2008 al 2010 la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), desarrollaron el proyecto “Mejoramiento de la competitividad de las pequeñas empresas agrícolas a través del uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)”. Este proyecto tuvo un costo total de US\$ 887.440 y contó con dos fuentes de financiamiento: una proveniente del BID, a través del Fondo General de Cooperación de España, por US\$ 406.471, y los otros US\$ 480.969 fueron financiados por FIA y los grupos de agricultores participantes: Centro de Gestión de O’Higgins, la Asociación de Productores de Berries de la Región del Maule, la Cooperativa Campesina Intercomunal (Copeumo Ltda.) y la Asociación de Productores de Miel de la Región de O’Higgins (Apiunisexta A.G.). Este proyecto se desarrolló en el contexto de la temática del uso de las TIC en el sector rural como **herramienta de innovación** para mejorar la competitividad.

El objetivo general del proyecto fue contribuir al proceso de inserción de las micro y pequeñas empresas rurales, a los mercados agroalimentarios nacionales e internacionales, fortaleciendo la competitividad de la agricultura campesina, a través de una solución TIC que mejore su acceso y uso de información relevante para la toma de decisiones, y a su vez promueva la asociatividad y colaboración entre las empresas y los distintos actores involucrados en el desarrollo sectorial.

La iniciativa tuvo como base tres factores. El primero, es que aún persiste una gran brecha digital en el sector rural, donde la conectividad a Internet sigue siendo muy baja o casi nula (menos del 11 % de la población rural está conectada). El segundo supuesto es que, en general, los pequeños agricultores padecen de una fuerte asimetría de información, debido a su aislamiento y marginalidad de los circuitos de conocimiento, lo que los hace perder niveles de productividad y competitividad. Un tercer supuesto es que la mayoría de estos pequeños productores pertenecen a un segmento etario caracterizado por una cierta distancia y dificultad en el uso de las TIC.

Como elemento central de contexto de este proyecto está el carácter innovador que tuvo, al poner sobre la mesa los temas de comunidades virtuales del conocimiento y, que este conocimiento viene desde la práctica misma de los agricultores. La interacción de estos 3 elementos: Comunidad, Conocimiento e Información permitió que las comunidades se apropiaran de sus resultados y se empoderaran o se hicieran dueños de su comunidad y la reconocieran como herramienta de utilidad.

Se reconoce tanto por los participantes como por parte de los consultores y profesionales participantes del proyecto, un trabajo intensivo y programado ligado a servicios de entrenamiento,

capacitación, y sensibilización de los miembros de las comunidades. Este trabajo es valorado por haber sido realizado en un lenguaje propio de los agricultores, habiendo escuchado sus necesidades e interpretando bien sus preocupaciones. En el tema del lenguaje fueron ellos mismos quienes determinaron que se debía usar no tan solo el formato texto, sino que audio y videos.

Un elemento innovador de destacar en la plataforma **YoAgricultor**, es el producto denominado "itinerario técnico" que representa los ciclos naturales de cada rubro y entrega información para cada una de las labores culturales, ya sea en la etapa de la producción, comercialización y/o planificación productiva. Se reconoce y rescata por sobre todo el valor agregado de este producto, el cual fue solicitado directamente por los productores con el objeto de permitirles una mejor organización, estructura, y orientación de su trabajo que, antes de contar con él, era realizado en función de la experiencia de cada cual y en base a prueba y error.

Este proyecto tuvo un costo total de US\$ 887.440 y contó con dos fuentes de financiamiento: una proveniente del BID, a través del Fondo General de Cooperación de España, por US\$ 406.471, y los otros US\$ 480.969 fueron financiados por FIA y los grupos de agricultores participantes.

A través de esta publicación, FIA desea destacar este proyecto y sus resultados exitosos, al haber creado las primeras comunidades virtuales por rubro en Chile, y haber alcanzado la sustentabilidad de esta iniciativa, puesto que tras el proceso de marcha blanca –que duró poco menos de un año–, se traspasó oficialmente el sitio **YoAgricultor** a los encargados del Centro de Gestión Maule Sur y de O'Higgins, Coopeumo y Apiunisexta, transformándose, de ahora en adelante, en los responsables de la administración, mantención y sustentabilidad de esta innovadora plataforma digital. Este traspaso de la administración del proyecto, a solicitud de los propios productores que conforman las comunidades virtuales de berries, miel, vino y maíz, viene a confirmar el esfuerzo de FIA para que los proyectos o tecnologías transferidos a los agricultores, sean finalmente, auto sustentados por sus beneficiarios finales.

Con la presente publicación se pretende resumir las lecciones aprendidas y facilitar las metodologías utilizadas así como los resultados obtenidos, con el propósito de entregar todos los elementos necesarios para quien quiera diseñar e implementar un proyecto de comunidades virtuales por rubro, tenga el mayor de los éxitos, esperando se puedan replicar en distintos sectores de la agricultura chilena.

Eugenia Muchnik W.

Directora Ejecutiva
Fundación para la Innovación Agraria
Ministerio de Agricultura

1.

Introducción






Ingresar a tu Rubro [¿Olvidaste la contraseña?](#)

Usuario Clave

BIENVENIDO

Yo Agricultor pone tu alcance toda la información que tu rubro necesita para tomar decisiones productivas y estratégicas.

Yo Agricultor Inicio 02



0:00 / 0:55

YouTube

La visualización del video depende del tipo de conectividad que posea

Regístrate ahora GRATIS!

En 3 simples pasos obtendrás tu clave para acceder a toda información de Yo Agricultor.

PASO 1



PASO 2



PASO 3



¿Necesitas ayuda con la página?

Te llamamos sin costo para ti

[Conectar Ahora](#)

1. Introducción

¿Por qué este libro? Porque se quiere compartir una experiencia positiva con todos aquellos que están preocupados por mejorar las condiciones productivas y de negocio de aquellos sectores de la economía más alejados de los beneficios del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). En ese sentido, este libro es el resultado del esfuerzo por sistematizar la metodología destinada a crear e implementar Comunidades Virtuales de Conocimiento para productores agrícolas. La experiencia a partir de la cual ha sido estructurada es la del Proyecto “*Fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas empresas agrícolas, a través de fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y comunicación (TIC)*”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). El uso de las TIC en el mundo agrícola es muy diverso, sin embargo, la experiencia del proyecto que se puso en marcha está centrada en la creación de Comunidades Virtuales de Conocimiento que proveen a los productores agrícolas información útil para añadir valor a lo que realizan habitualmente.

Las Comunidades Virtuales por Rubro (CVR) son una herramienta, basada en el uso intensivo de las TIC, especialmente Internet y telefonía celular, que permite a los grupos beneficiarios de ellas acceder a información y conocimiento útil para la toma de decisiones de negocio. Esta información es identificada, elaborada y formateada con los futuros beneficiarios de la herramienta. Hoy más

que nunca se vive una suerte de “infortoxicación”. Es decir, existe un exceso de información y, la mayor parte de las veces, en formatos poco comprensibles para los usuarios. Las CVR buscan, además de identificar la información útil, crear los formatos y canales adecuados para su entrega.

La metodología que se empleó en este emprendimiento es, desde nuestra perspectiva, el elemento clave que ha permitido alcanzar los objetivos propuestos y, con ello, transformar la CVR en una práctica entre los productores. A lo largo de 18 meses se trabajó de manera intensiva con pequeños productores agrícolas de la zona centro-sur de Chile con el objeto de diseñar una CVR que les permitiera tener una herramienta de acceso a la información y conocimiento para mejorar la toma de decisiones en su respectiva actividad productiva. Es importante compartir esta experiencia con el objeto de contribuir a crear herramientas y metodologías, basadas en las TIC, que contribuyan, por un lado, a incorporar su uso intensivo en los sectores productivos, especialmente agrícolas, que están en estadios más precarios de la sociedad de la información y, por otro, a mejorar la forma de identificar y entregar servicios por parte del sector público. Las CVR son una potente herramienta de identificación de necesidades que puede contribuir en forma relevante a que el sector público formule servicios mejor informados y con más impacto sobre sus beneficiarios.



1.1. El Proyecto que inspiró este libro

El Proyecto nace de la inquietud de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) por mejorar las condiciones de productividad de los pequeños agricultores chilenos. Para ello establece una alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que co-financia este proyecto.

El Proyecto partió de la base de dos supuestos o hipótesis seminales. El primero, es que la forma tradicional de prestación de servicios del Sector Público, condicionada por los diseños organizacionales verticales y jerárquicos, hace más complejo dar cuenta de la dinámica integral de las necesidades de sus beneficiarios y por tanto solo puede cubrir y comprender una parcialidad de esas necesidades. Esto es aún más evidente en el sector agrícola, en el cual los servicios recibidos llegan en forma fragmentada y desinformada. El segundo supuesto es que en general los pequeños agricultores padecen una fuerte asimetría de información, debido a su aislamiento y marginalidad de los circuitos de conocimiento, lo que los hace perder niveles de productividad y competitividad y, por otro lado, pertenecen a un ámbito del sector productivo que no se ha caracterizado por su cercanía y uso de las TIC en su quehacer.

Por consiguiente, el proyecto se planteó algunos desafíos fundamentales, los que se pueden estructurar sobre la base de las siguientes preguntas, que se abordan en todo su desarrollo:

1. ¿Qué metodología, basada en la gestión del conocimiento, es la más apropiada para mejorar la calidad de la prestación de servicios hacia la comunidad de los productores agrícolas, y que permita elevar los niveles de interacción con éstos, junto con incrementar la coordinación entre los servicios públicos?
2. ¿De qué manera es posible cerrar la brecha de información y conocimiento que permita a los productores agrícolas tomar decisiones que incrementen su productividad y competitividad?
3. ¿Cuáles son los factores técnicos y culturales que facilitan un mejor aprovechamiento de las TIC para estas comunidades agrícolas?
4. ¿Cuáles son los factores técnicos y culturales que facilitan una mayor colaboración e

intercambio de información entre diferentes comunidades agrícolas?

5. ¿Cuáles son las necesidades de información y conocimiento claves para mejorar la productividad y competitividad de las comunidades agrícolas?
6. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas existentes en este ámbito y que podrían estar al alcance de estas comunidades agrícolas?

De las interrogantes anteriores surgieron los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar una metodología que contribuyera a mejorar la calidad de los servicios públicos, promoviendo una relación más bidireccional con los beneficiarios y de mayor coordinación entre servicios públicos.
- Diseñar una herramienta y metodología replicable que permitiera incorporar a sectores tradicionalmente marginados, a la sociedad del conocimiento, esto es, a las redes y flujos de información útiles para su quehacer productivo.
- Identificar y alinear los componentes básicos de conocimiento de las comunidades agrícolas objeto del proyecto, con la finalidad de:
 - Incrementar la competitividad y productividad de los productores agrícolas a través del uso de TIC que les permitan acceder a conocimiento e información que mejoren sus capacidades y las de sus empresas.
 - Contribuir al mejoramiento del desempeño de los servicios públicos asociados al sector al incorporarlos a ellos dentro de la red de conocimiento derivada de nuestra metodología facilitando con ello una relación más directa e informada con los beneficiarios y a su vez una mejor coordinación entre agencias.
 - Facilitar la creación de redes de productores a fin de que compartan conocimientos y buenas prácticas agrícolas.
 - Promover dinámicas de innovación abierta a través del intercambio de experiencias e ideas entre los productores.



El proyecto se impulsó, inicialmente, a partir de la experiencia de otras comunidades virtuales, algunas de las cuales han sido exitosas en otros países, y han contribuido a establecer una relación virtuosa entre acceso y uso del conocimiento a través de las TIC con resultados en incrementos en la competitividad de los productores agrícolas. Un ejemplo de ello es la Comunidad Virtual de RURALCAT en Cataluña (www.ruralcat.cat). Esta se constituyó en referente para el Proyecto, aunque la comunidad virtual tuvo una perspectiva distinta, ya que se planteó un enfoque que enfatizó que los servicios ofrecidos desde la Comunidad debían ser conceptualizados y *diseñados con y por los mismos productores, y con la mirada puesta en sus rubros productivos, lo que supuso un elemento diferenciador* de importancia respecto a RURALCAT.

Los beneficiarios finales del proyecto, como se constató en los diagnósticos iniciales, tenían de base un bajo nivel de acceso a TIC y de alfabetización digital, y grandes limitaciones para transformar la información en conocimiento útil, lo que, desde la perspectiva del proyecto, compartida con otros análisis económicos, es la causa que el potencial de competitividad del sector agrícola de los pequeños productores sea uno de los más bajos dentro de los sectores económicos del país. De modo que el proyecto buscaba, a través de la identificación de necesidades, gestionar conocimiento, formalizar y sistematizar el uso adecuado de las TIC, para posibilitar el acceso a la información y al conocimiento y con ello aumentar el potencial de competitividad de este sector.

El proyecto se planteó generar los siguientes impactos en el sector agrícola implicado:

- Incrementar el uso de las TIC no solo en los productores, sino en su entorno.

- Generar un efecto de imitación hacia otros rubros agrícolas.
- Mejorar los niveles de relación entre compradores y los productores, a través de la reducción de las asimetrías de información.
- Impulsar la dinámica de la innovación abierta a través de una cultura de compartir e intercambiar prácticas y experiencias.
- Mejorar el nivel de competitividad de las comunidades agrícolas impactando con ello en un mejoramiento de su nivel de vida.
- Abrir nuevos mercados al internacionalizarse, como fruto de disponer una oferta en una comunidad insertada en las redes globales de conocimiento.
- Incentivar y compartir información entre los productores.

Colateralmente, aunque no de manera abierta, se expresó también la relevancia que el Proyecto tenía para que el sector público introdujera una nueva forma de vincularse con sus usuarios/clientes. De lo anterior se concluyó que se podría ayudar a:

- Una forma más directa e informada de relacionarse con los productores agrícolas.
- Detección clara de las necesidades de éstos.
- Mejoramiento de los servicios entregados, en la medida que se basan en necesidades expresadas por los propios productores, y no meramente en supuestos técnicos.
- Incremento de los niveles de coordinación entre los servicios públicos.
- Menor uso de intermediarios (lo que permite disminuir los costos de acceso).

1.2. Cobertura del Proyecto

Desde el inicio se definió que el Proyecto cubriría un grupo seleccionado de pequeños productores agrícolas. La FIA definió los criterios de selección a partir de los cuales se seleccionaron 4 rubros en 4 localidades distintas. Se trabajó con productores de berries en Maule Sur; de maíz en Peumo; miel en San Fernando y, finalmente, con productores de vino en Santa Cruz. Lo que ayudó a su selección fue la experiencia de trabajo que tenían con la FIA, el hecho de tener un cierto acercamiento con las TIC y de estar agrupados en torno a asociaciones o centros de gestión bien estructurados. Este capital social de las organizaciones agrícolas fue un factor importante para el éxito del proyecto.

FIA estableció alianzas con las siguientes asociaciones de pequeños productores: i) el Centro de Gestión Agrícola de O'Higgins que reúne a unos 50 pequeños productores; ii) la Cooperativa de Peumo (COOPEUMO), con 350 socios agricultores; iii) el Centro de Gestión Agrícola del Maule-Sur con más de 300 socios/clientes iv) y con la Asociación de Productores de Miel de San Fernando (APIUNISEXTA) que agrupa a unos 300 pequeños apicultores. Una característica relevante de estos rubros fue el alto nivel de asociatividad, lo que permitió una trabajo más eficiente en la medida que las coordinaciones para las actividades fueron más fluidas, ya que las organizaciones garantizaron un contacto directo con los productores y un alto nivel de compromiso de éstos con el proyecto.



1.3. Estructura del Libro

Este libro se estructura en 6 partes.

La primera se refiere a la génesis de la idea de transformar la experiencia de la Comunidad Virtual por rubro YoAgricultor en un libro.

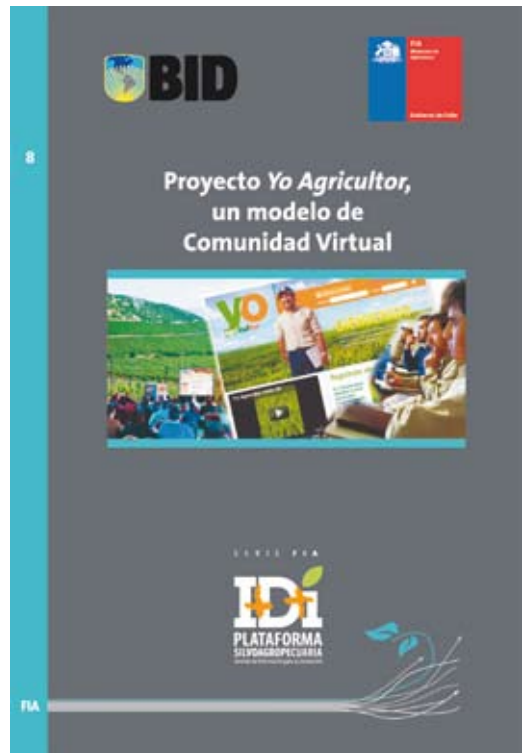
En la segunda se explica el punto de partida en el que se encontraban los productores al momento de iniciar el proyecto. Ese punto de inicio hace referencia al diagnóstico TIC y productivo que motivó a impulsar el “YoAgricultor”.

En la tercera parte se procura esclarecer lo que significa una comunidad virtual para el mundo agrícola y qué necesidades satisface.

En la cuarta parte se explica la metodología utilizada para crear YoAgricultor, describiendo cada una de las etapas que constituyeron el trabajo con los productores.

En la parte quinta se describe y explica el Portal en sí mismo y como se llegó a cada uno de sus espacios.

Por último, en la parte sexta, rescatando el espíritu de este libro, se comparten las lecciones aprendidas, incluso los errores, para que otros que emprendan esta tarea puedan tenerlos en cuenta y mejorar su realización.



2.

Los Pequeños Agricultores en la Sociedad del Conocimiento: el caso del Proyecto YoAgricultor



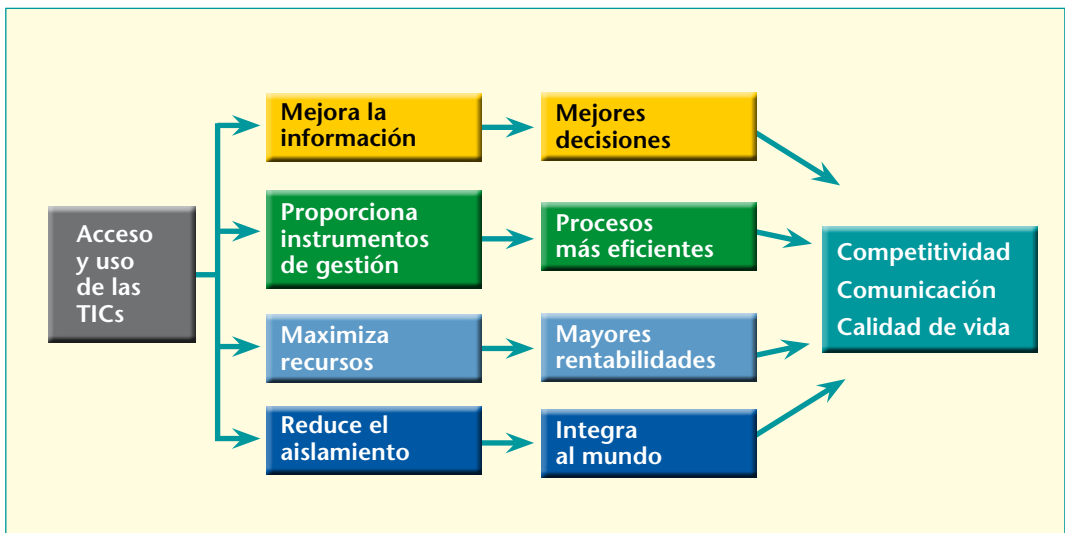
2. Los Pequeños Agricultores en la Sociedad del Conocimiento: el caso del Proyecto YoAgricultor

Las recientes investigaciones de economía política, especialmente los enfoques institucionalistas, han puesto el énfasis explicativo de las imperfecciones de los mercados en los altos costos de transacción que tienen los actores para operar en esos mercados. Algunos de ellos generados por el efecto de las asimetrías de información que caracterizan a esos mercados. Los pequeños y medianos agricultores de América Latina y Chile, en particular, tienen, y la evidencia empírica así lo demuestra, muy bajos niveles de acceso a la información y conocimiento en aspectos base de su negocio. Estos manejan más bien aspectos específicos a nivel local.

El mercado agrícola es muy asimétrico en información,¹ lo que genera grandes perjuicios para los productores pequeños que, por carecer de ella, toman decisiones inadecuadas o quedan a expensas de otros actores, perjudicando sus nive-

les de productividad, competitividad y llevándoles a situaciones de marginalidad. El Estado, en su rol subsidiario, debería corregir estas deficiencias de mercado, ofreciendo para ello los servicios adecuados que mitiguen esas asimetrías.

El acceso de los productores a conocimiento e información útil y a innovaciones que se producen en el mundo, les podría permitir mejorar sus propios procesos, así como compartir sus propias prácticas exitosas. La competitividad en el mundo global está vinculada fundamentalmente a altos niveles de acceso y uso de información y de conocimiento. Sin éste es muy poco probable generar innovación. De un informe elaborado por la CEPAL² respecto a la región, y en el informe de CENDEC para FIA,³ respecto a Chile, se concluye en forma fehaciente que los productores agrícolas padecen una brecha de información muy marcada en relación a otras actividades productivas.



¹ Ver algunos ejemplos de productores de cacao en UNCTAD (<http://unctad.org/templates/Page.asp?intlItemID=4023&lang=3>)

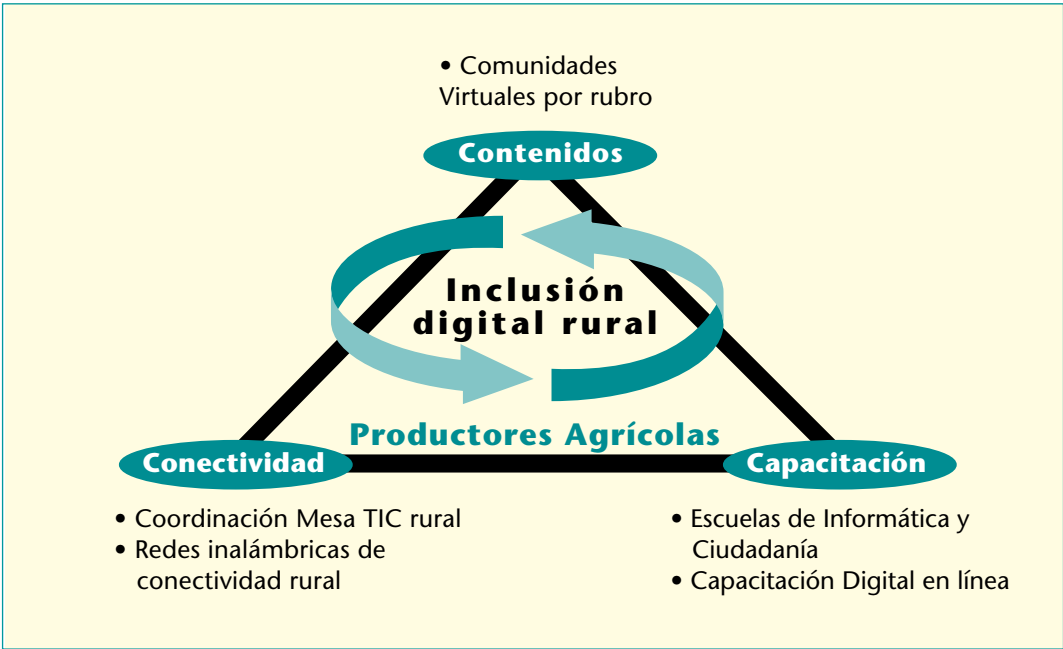
² Véase referencia al uso de TIC en el Sector Agrícola: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/socinfo/noticias/noticias/5/36265/P36265.xml&xsl=/socinfo/tpl/p1f.xsl&base=/socinfo/tpl/top-bottom.xslt>

³ Acceso y uso de TICs y necesidades de información de los pequeños agricultores de las Regiones de O'Higgins y Maule; Serie IDI No.6.

Gestionar conocimiento útil y pertinente para las comunidades y, el acceso a uso de la información, a través de la utilización intensiva de las TIC, permitiría a los productores mejorar sus procesos de toma de decisiones; utilizar nuevos instrumentos de gestión para su actividad productiva, generando un contexto para su profesionalización progresiva; mejorar los usos de sus recursos y por tanto, incrementar su rentabilidad; e integrar su actividad agrícola al mundo, avanzando firmemente hacia una oferta globalizada. Todo ello redundaría en una mayor competitividad y productividad.

YoAgricultor, por tanto, se centró fundamentalmente en el diseño de un Modelo de Comunidad Virtual por Rubro, utilizando las TIC, para incrementar la productividad agrícola y mejorar los servicios públicos hacia ese sector. Para enfatizar este segundo objetivo, el proyecto se conectó asimismo con muchas otras iniciativas gubernamentales en las regiones concernidas

que están procurando mejorar, por un lado, la conectividad del mundo rural y, por otro, la alfabetización digital. Así como también con otros emprendimientos públicos/privados que se focalizan en incrementar las capacidades de los usuarios capacitándoles en el uso de las TIC. El proyecto YoAgricultor se focalizó en la generación de los contenidos de información para un mejor aprovechamientos de las TIC, tal como queda reflejado en el gráfico. Este representa el triángulo virtuoso del uso de las TIC. Por un lado, se requiere conectividad, por otro, generar las capacidades de uso, y, por último, contenidos para desplegar esas capacidades. El Proyecto YoAgricultor se centró fundamentalmente en el desarrollo de contenidos, sin embargo se relacionó con otras iniciativas público/privadas que perseguían el incremento de la sociedad de la información en el mundo rural (entre ellas la RedAgroclima, proyecto conjunto de la FDF-INIA-DMC, el Sistema de Información Territorial de CIREN).



2.1. Diagnóstico de los rubros involucrados

El proyecto de Comunidades Virtuales por Rubro comienza con la obtención de un diagnóstico de cada producto agrícola implicado en el proyecto que va desde conocer el punto de partida del estado de cada uno de ellos en relación al acceso y uso de las TIC hasta comprender el contexto en el cual se desarrolla la actividad productiva. Este fue un requerimiento clave del Proyecto: conocer exactamente las características del entorno.

El diagnóstico de los productores implicados en el proyecto abarcó tres niveles de información. Estos fueron:

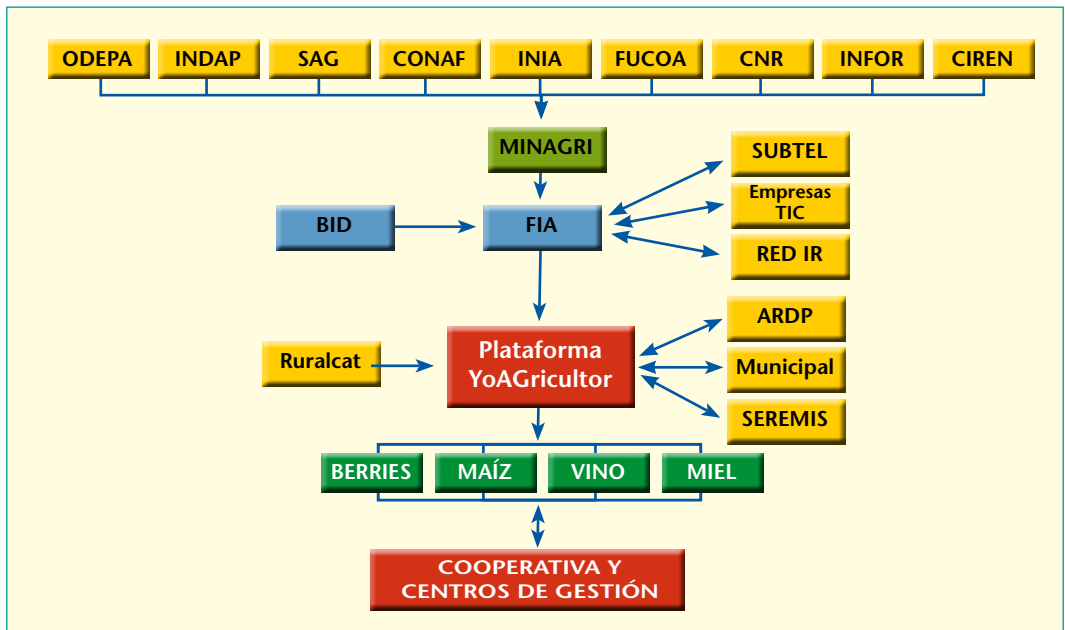
- Análisis del entorno**, se refiere a comprender el contexto en el cual se desarrolló el proyecto, y tiene que ver con los actores estratégicos, con sus roles y formas de vinculación con los "clientes" del proyecto.
- Análisis por rubro**, que dio cuenta de las necesidades de información y conocimiento de los usuarios, las cuales fueron obtenidas a través de entrevistas, focus group y revisión documental.
- Benchmarking**. Aquí se realizó el análisis de otras experiencias similares para identificar y contrastar sus factores de éxito y fracaso.

2.1.1. Análisis de Entorno

Lo primero que se buscó fue la elaboración de un mapa de actores y la comprensión del entorno en el que tenía que desenvolverse el proyecto. Se partió de la base de que el proyecto no es una realidad autónoma y que las características y patrones de funcionamiento de ese entorno podían constituirse en un elemento clave de su éxito o fracaso.

Con esa comprensión, lo primero que surgió fue que YoAgricultor se implementaría en el marco del conjunto de servicios del Ministerio de Agricultura (MINAGRI). El mapa de los actores estratégicos del proyecto es el que se muestra en el siguiente diagrama.

Existen 10 organismos dependientes del MINAGRI, entre ellos la FIA, que tienen, cada uno de ellos, algún tipo de relación con los futuros clientes de la Comunidad Virtual, y el mundo agrícola chileno en general, ya sea prestándoles servicios de asesorías técnicas (INDAP), de normativas sanitarias (SAG), de información (ODEPA, CIREN, FIA), investigación (INIA), capacitación (FUCOA), etc. Por tanto cada uno tiene una perspectiva diferente del productor agrícola.





Conocer este entorno fue clave para el Proyecto en la medida que permitió visualizar las sinergias que se podían establecer.

Cada uno de estos organismos tiene su propia estrategia de relacionamiento con el sector agrícola y una larga trayectoria de vinculación que ha generado unos patrones de acción con sus respectivos "clientes/usuarios". Por otra parte, no ha existido, históricamente, una verdadera interacción colaborativa entre las distintas instituciones, que pudiese generar una oferta de servicios coordinada y transversal hacia los productores agrícolas. La realidad que los productores percibieron (ver 4/ Informe CENDEC) es que hay una oferta muy dispersa y poco coordinada de los servicios del MINAGRI, así como que ésta se entrega en un formato poco amigable para un sector en donde predomina un perfil de usuario de niveles bajos de educación formal y con niveles de alfabetización digital mas bajos aún.

Con todo, se constataron indicios positivos de que esta realidad pudiera ir progresivamente cambiando. Existía, previamente al Proyecto, la Mesa TIC del MINAGRI⁴ que reúne a todos los servicios del Ministerio de Agricultura y es una instancia de coordinación de los esfuerzos institucionales en materia de las Tecnologías de información y comunicación para el sector silvoagropecuario. A sus miembros se les presentó el proyecto, obteniendo de ellos reacción muy positiva. De hecho, hubo

servicios que no solo celebraron la iniciativa, sino que plantearon la necesidad de impulsarlo conjuntamente. Detrás de las formas de relacionarse de estos servicios con los productores agrícolas hay un patrón cultural que viene desarrollándose desde tiempos históricos, por lo que no puede esperarse que su modificación se produzca en forma rápida y explícita, sino que será gradual y tácita. Lo importante a este respecto es entender que el gran beneficiado con ello es el agricultor que, con una buena coordinación interinstitucional, podría recibir servicios bien canalizados y mejorados. La iniciativa de FIA de presentar el proyecto a la Mesa TIC del MINAGRI fue un gran acierto, ya que posibilitó ciertas articulaciones entre servicios que no se daban anteriormente. De hecho, algunos de los resultados de las actividades del Proyecto fueron validadas por expertos de esta Mesa de Coordinación.

En suma, la mesa TIC del MINAGRI se percibió como un actor clave para erigirse en el espacio para propiciar y fomentar el trabajo colaborativo entre los distintos servicios, lo que adicionalmente serviría para evaluar y mejorar los que actualmente se están entregando.

Otro grupo de actores clave en el entorno son las Cooperativas, Asociaciones y Centros de Gestión (CEGES). Las que además de agrupar a los productores y apoyarles en sus procesos productivos, han jugado un rol importante en el acceso de éstos a la información y en la apropiación de la plataforma para la entrega de sus propios servicios. De hecho, una de las cuestiones destacables que se levantó de las reuniones con productores fue la necesidad de mejorar los niveles de asociatividad, por cuanto le atribuyen beneficios para el negocio. Las Asociaciones, Cooperativas y CEGES cumplen un rol de intermediación entre en los diferentes niveles de la cadena productiva de los agricultores.

Por otro lado, los CEGES cumplen un rol técnico muy relevante, que en general tiene un gran reconocimiento entre los productores. De hecho, los agricultores han destacado el alto nivel de confianza que tienen hacia los técnicos. Esto les convirtió en actores clave para este proyecto, en tanto se convirtieron en actores validadores y en suministradores de la retroalimentación de información.

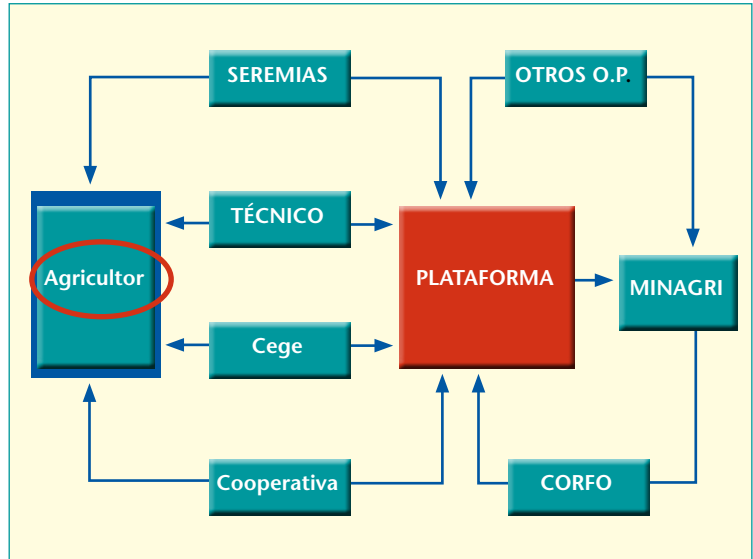
⁴ Ver más antecedentes de La Mesa TIC del MINAGRI en su Blog: <http://mesaticrural.wordpress.com/>

Dentro del entorno del MINAGRI, las Seremías también se advirtieron con un rol destacado, por su proximidad a los agricultores y por su potencial papel coordinador de los distintos servicios del Ministerio en cada región.

Hay otros actores estratégicos a nivel local, correspondientes a otros organismos públicos del Estado, que también tienen una llegada importante a los agricultores con servicios de información e instrumentos de fomento.

Por ejemplo, los diferentes programas de CORFO orientados al desarrollo productivo: las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP). Las ARDP tienen como función la coordinación de los instrumentos de desarrollo productivo orientándoles en forma efectiva hacia determinados sectores de actividad económica de la región. Éstas potencialmente se percibieron como usuarios y difusores de la Plataforma YoAgricultor. Finalmente, los municipios son otros actores con los que el proyecto debió contar, dado su rol de acercamiento de las políticas de gobierno y por su conocimiento del territorio. Los Municipios pueden ser actores claves en la apropiación y difusión de la Plataforma YoAgricultor, incluso integrándola como parte de su oferta de servicios hacia el sector agrícola.

Todos estos actores, en alguna medida, prestan servicios a los productores agrícolas. El papel de la CVR para ellos se percibió desde la perspectiva de mejorar la calidad de esa prestación e identificar nuevos servicios que no estén siendo entregados. Respecto del agricultor, se destacó que éste debe estar en el centro de la atención de la CVR, sin que sea relevante el canal a través del cual éste reciba los servicios, pues como se ha visto existe un conjunto de actores que pueden ser intermediarios. Desde esta perspectiva también se concluyó que no solo los productores serían usuarios de la plataforma, sino que muchos técnicos y prestadores de servicios actuales podrían llegar a serlo también.



Para que el proyecto tuviera éxito debía concretarse también una condición clave: la garantía que los niveles de conectividad y acceso a Internet fueran crecientes en el tiempo. El logro de este objetivo depende en gran medida de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), y específicamente del Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones (FDT) y de las compañías privadas de telecomunicaciones que ofrecerán el servicio de conectividad. El sector rural es uno de los más postergados en la incorporación a la sociedad de la información, llegando a tener índices de desconexión muy altos (menos de un 11% conectados). Sin embargo, el proyecto Bicentenario del FDT de la SUBTEL, y ejecutado por ENTEL, proyecta que para comienzos del 2012, más del 90% de la población rural estará cubierta con Internet.

En síntesis, el diagnóstico del entorno arrojó que el proyecto se situó en un ámbito más bien complejo e incierto, dada la tupida trama de relaciones institucionales y de servicios que existen tanto entre instituciones públicas como con los agricultores, y la falta de garantía de una conectividad en el mundo rural. La primera viene cimentada en una cultura muy arraigada en organismos públicos con fuerte tradición en el sector y con patrones de acción bien establecidos y difíciles de cambiar. Con todo, hay espacios, como la mesa TIC, en los cuales se ha establecido una forma de trabajo colaborativo que podría constituir el embrión que requiere una plataforma de servicios integrados.

2.1.2. Diagnósticos de los rubros

Se realizaron diversas actividades para levantar la información, cuyo objeto fue identificar las necesidades de conocimientos de los productores agrícolas. Estas actividades se refirieron principalmente al conocimiento experto de la actividad productiva a través de entrevistas con técnicos de FIA y de los CEGEs, con entrevistas directas con los productores de los distintos rubros del proyecto y a partir de los antecedentes levantados en el informe de Cendec (ver 4/). En este apartado se presentan los resultados de esas actividades a fin de identificar el perfil de necesidad de información por cada rubro seleccionado.

a. Algunos aspectos generales de los rubros

Al rubro **berries** pertenecen los productores agrícolas de frambuesa y arándanos de la Región del Maule, específicamente de Maule Sur (Parral). La gran mayoría de ellos son pequeños productores (60%), cuya explotación es igual o menor a 0,5 hectárea. El 35% restante son productores medianos que tienen entre 0,5 y 2 hectáreas. Los perfiles de los productores de estos cultivos muestran unos rasgos muy distintivos. Los frambuceros son productores tradicionales, pues este cultivo no tiene grandes barreras de entradas en tecnología y recursos, mientras que el arándano requiere alta inversión en tecnología y por tanto recursos y conocimientos específicos. Asimismo, el mercado de uno y otro producto es diferente. El arándano tiene un mercado más complejo y competitivo que la tradicional frambuesa. Esto hace que este producto sea en estos tópicos más demandante de información, como por ejemplo: mejoras tecnológicas, financiamiento, riego, precios, mercados, etc.

Los productores de **Maíz** que forman parte del proyecto están agrupados en la Cooperativa de Peumo, conocida como COOPEUMO. Esta Cooperativa reúne a más menos unos 320 productores dedicados a los cultivos de hortalizas y, en algunos casos, los más grandes, a los frutales. Sin embargo, la mayoría de los ingresos lo obtienen del maíz. Los grandes productores son aquellos que tienen más de 50 hectáreas de cultivo, los medianos entre 10 y 50 hás., y los pequeños

menos de 10 hás. La propiedad de la tierra no marca diferencias: los productores de maíz de Peumo son propietarios de su tierra o bien la arriendan.

La **apicultura** es una actividad de más especialización, por lo que sus productores, en general, tienen un perfil técnico y con ello un nivel educativo formal más elevado. Esto, sumado a los requerimientos de mayor calidad en la producción, está generando un recambio generacional en el sector. Se caracterizan por estar muy gremializados y tener una producción "transhumante".

Los productores de **uva vinífera** que participaron en el proyecto están asociados al Centro de Gestión Agrícola de O'Higgins. Son productores pequeños que también tienen cultivos complementarios. Es una asociación pequeña que reúne a una docena de productores de vitis vinífera con cepajes para producción de vino. Con todo, se apreció en ellos gran emprendimiento especialmente en la intención de fortalecerse como cooperativa y búsqueda de producir su propio vino.

Del diagnóstico de estos cuatro rubros se destacaron dos ámbitos que permitieron tener una radiografía de estos productores al momento de iniciar el proyecto. El primero relacionado con sus necesidades de información y el otro respecto del uso y su cercanía con las TIC.

b. La identificación de los problemas o las necesidades de mejora más frecuentes

Se les planteó a los técnicos y productores de cada rubro que identificaran los problemas más acuciantes en su respectivo proceso productivo y que reconocieran donde debían incorporar mejoras de información a ese proceso. La idea central era identificar dónde tienen sus principales déficits de información y conocimiento. El resultado de los cuatro rubros fue el siguiente:

- **Clima:** requieren información personalizada para cada rubro y localidad.
- **Precios:** aunque el poder comprador domina este recurso, requieren de información actualizada de los mercados internacionales.
- **Mercados:** realidad nacional e internacional. Conocer los niveles de la capacidad de producción para la toma de decisiones.

- **Precios insumos:** precios en general de sus insumos, especialmente de los fertilizantes.
- **Innovaciones.** requieren información sobre qué innovaciones se están produciendo en el sector y en otros lugares a fin de introducir las en sus procesos productivos.
- **Plagas y enfermedades.** información en tiempo real y personalizada sobre estos temas que afectan la actividad del productor.
- **Fondos concursables y financiamiento:** conocer información sobre fuentes de financiamiento públicas o privadas.
- **Información normativa:** información sobre regulaciones y normas que deban tener en cuenta en su negocio.
- **Difusión de las Buenas Prácticas Agrícolas:** conocer las BPA para aplicarlas y difundir las propias experiencias.

c. Identificación del acceso y uso de TIC en la actividad agrícola

Como se desprende del Informe de CENDEC, el nivel de penetración y uso de Internet es bajo. Los productores entrevistados en los distintos rubros confirmaron este dato. Una información interesante que se recogió en las entrevistas es que de aquellos que tienen Internet hay un porcentaje que no lo usa porque encuentra que no tiene impacto en sus resultados del negocio. Otros señalaron que no tenían tiempo de usarlo y otros que la información que requerían ya se les entregaba el CEGE o la Cooperativa, por tanto no era necesario su uso. También se señaló la falta de capacitación para fomentar y arraigar el uso de Internet. El precio de la conexión también fue señalada como un desincentivo al uso: demasiado caro para algunos. Esta variable, obviamente, está asociada a la percepción de utilidad que genera su uso. Pues si ésta fuera muy positiva, el precio no tendría el peso que tiene.

También se indicaron como factores explicativos del poco uso entre aquellos que sí tenían Internet, el que la información que provee la red no se considera como relevante y/o que la navegación es complicada.

Quienes sí utilizan Internet, lo hacen especialmente para buscar información sobre precios, de

insumos y clima. La mujer y los hijos se han convertido en entes gatilladores del uso de Internet en la familia de los productores.

Por otro lado, los productores valoraron la necesidad de conocer otras experiencias como fuente de aprendizaje, para lo cual propusieron el fomento de tecnológicas.

Estos son algunos aspectos importantes surgidos de las entrevistas respecto al uso de las TIC:

- El celular tiene un fuerte arraigo como herramienta de trabajo. Aunque el uso de la mensajería SMS no está bien instalado, por falta de conocimiento.
- Hay quienes tienen acceso a un computador propio como consecuencia de haberlo adquirido para la familia.
- La Conectividad rural es, en general, mínima.
- Entre los productores hay una escasa habilidad para el uso de las TIC y un gran temor aún instalado entre los productores.
- Sin embargo es considerado como una herramienta útil para el aprendizaje.
- Lo más destacable para el proyecto es que los productores consideraron que el computador no influye en los resultados de su negocio.
- No obstante ello, se percibe un **interés por acceder a un ámbito especializado de información** y servicios derivados: avisos, conocimiento y experiencias.
- Para ellos es clave la confiabilidad de la información.
- También existe una visualización del apoyo como instrumento de gestión, pero falta de conocimiento y disposición de instrumentos simples.
- Interés por acceder a un ámbito especializado de información y a alguna herramienta de apoyo a su gestión que les facilite el control.
- Consideran que es una oportunidad de comunicación entre los actores de cada rubro y preferentemente entre los miembros de la asociación, además del intercambio de experiencias.
- Destacan la posibilidad de llegar a otras instituciones desde una sola dirección.

2.1.3. Análisis Benchmarking

Se realizó un análisis de diversos portales de información agrícola. Sin embargo, la experiencia de RURALCAT, la Comunidad Virtual del Mundo Agrícola de Catalunya, fue la que se tuvo en cuenta como referente en todo el proyecto. La razón fue su concepción como comunidad virtual en la que se buscaba una intensa interacción entre gestores del portal y los productores y entre ellos mismos. Las otras experiencias valoradas eran, fundamentalmente, portales privados que proveían información unidireccional sin, por otro lado, generar comunidad.

El equipo de proyecto visitó el Departamento de Agricultura del Gobierno de la Generalitat de Catalunya, gestores de RuralCat, para conocer de cerca la experiencia, especialmente sus fundamentos, el modelo de gestión y los factores de éxito. De esa experiencia se extrajeron las conclusiones siguientes:

- a. La complejidad del proyecto radica en la capacidad para interpretar cuáles son los requerimientos de información y capacitación de los agricultores. Esa capacidad debe desarrollarse a partir de la identificación del conocimiento existente entre los distintos actores concernidos.
- b. De lo anterior se desprende que para que los resultados del proyecto sean valorados por los futuros usuarios, éstos deben formar parte del proyecto desde su origen. Este punto marcó radicalmente el sentido que tuvo el proyecto YoAgricultor.
- c. El proyecto requiere de un liderazgo facilitador de consensos y de una dinámica gradual que permita el avance.
- d. La plataforma debería contener más servicios que información. Se debe orientar hacia los servicios sensibles para los productores.
- e. Debía comenzar por los servicios que realmente generen valor a la actividad productiva de los usuarios.
- f. La estrategia de comunicación debía ser clave para un buen entendimiento y apropiación del proyecto por parte de los productores y hacia los grupos de interés (stakeholders).



- g. No se debía abandonar la firme presencia y debían aprovecharse los canales existentes para la difusión.
- h. La coordinación interna del proyecto fue clave. Debía haber una buena armonía y coordinación entre las instituciones y servicios proveedores de información.
- i. El proyecto debía instalarse en una mirada de largo y mediano plazo. Las urgencias del corto plazo podrían ahogar.
- j. Para la socialización del proyecto, los técnicos jugarían un rol crucial, pues ayudarían a la apropiación de la plataforma y de hecho se convierten en usuarios del mismo.
- k. El proyecto debía tener sumo cuidado en no ser percibido como una amenaza por diversos actores como otras instituciones públicas, o los técnicos que proveen los servicios en los Centros de Gestión Agrícola.

El proyecto debía ir definiendo su modelo de explotación y gestión desde el mismo inicio, sin esperar a que estuviera terminada la plataforma.

3.

La Comunidad Virtual en el Mundo Agrícola



En este apartado se pretende, desde una perspectiva conceptual, definir qué es una Comunidad Virtual de Conocimiento y desde allí identificar los aspectos que se consideran deben caracterizarla. Los rasgos que ésta termine adoptando, en cualquier caso, dependerán de los factores contextuales y de identidad de donde se aplique. Los aspectos más concretos se abordarán en el capítulo sobre el Diseño de la Comunidad y Plataforma.

3.1. El conocimiento como motor de la acción humana

Es evidente la aceptación del conocimiento como factor de influencia en el devenir de la sociedad y economía desde las últimas décadas del siglo XX hasta el presente, así como el papel del mismo como recurso productivo crítico para la creación de riqueza o de valor en la economía y en las organizaciones actuales. El aprovechamiento del conocimiento se ha tornado en un factor de competitividad de máximo valor para las organizaciones. Esto se pudo comprobar en el trabajo desarrollado con los productores agrícolas de los 4 rubros. Si bien en una primera aproximación parecía que aquello de que el conocimiento es un factor clave del negocio era una idea muy lejana a una actividad tan tradicional como la agricultura, en la medida que se avanzaba en las actividades con ellos, esta idea iba tomando

cada vez más cuerpo. La gran mayoría de los productores se fueron dando cuenta que casi todos sus problemas o las mejoras a lo que ya hacían, podía solucionarse accediendo al conocimiento que previamente no tenían.

Ahora bien, la pregunta que surge es cómo se incorpora conocimiento en una organización o cómo se crea?

No es algo sencillo de explicar. La mayoría de los autores no acierta a entender la esencia de este proceso de creación de conocimiento. Nonaka y Toyama (2004) ven la creación de conocimiento como un proceso dialéctico. Señalan que, en este proceso, las personas se envuelven en relaciones dinámicas y resuelven las contradicciones sintetizándolas y en el mismo sentido otros autores





afirman que son estas contradicciones o paradojas las que crean nuevo conocimiento. Stacy (2001) refuerza la idea de que el conocimiento no es tanto un contenido como una actividad que se desarrolla en un intercambio entre individuos y, junto con Sveiby (2001), señala que el conocimiento es un acto relacional.

La creación de conocimiento comienza con el proceso de socialización del conocimiento tácito a través del intercambio de experiencias, que es difícil de formalizar y muchas veces específico para un determinado tiempo y lugar, o sea, contextual. Las experiencias sólo son asimiladas desde la acción. Se puede compartir conocimiento de clientes, proveedores e, incluso, competidores a través de actividades específicas, entre las personas de la organización y la estructura externa. Para acercarse a este conocimiento se necesita una metodología fenomenológica para ver las cosas como son, no como se dice que son, viviéndolas desde dentro y reflexionando sobre las consecuencias de lo que se hace.

La creación de conocimiento requiere de un hábitat que lo posibilite. Las comunidades de práctica presentan muchos de los rasgos donde el conocimiento fluye y donde se produce de forma más efectiva el intercambio y creación de conocimiento.

Una comunidad del conocimiento se basa en que el aprendizaje implica participación colectiva y que la adquisición de conocimientos y habilidades se considera un proceso de carácter social y no

individual. Una comunidad de prácticas, como la que se propone en este modelo, se asienta en las siguientes dimensiones (Wenger, 1991):

- a. **Compromiso mutuo:** el hecho de que cada miembro de la comunidad comparta su propio conocimiento y reciba el de los otros tiene más valor que el poder que, en otros círculos más tradicionales, parece adquirir el que lo sabe todo. El conocimiento parcial de cada individuo es un dato, lo que realmente importa es el valor que añade la interacción entre ellos.
- b. **Empresa conjunta:** la comunidad de práctica debe tener unos objetivos y necesidades comunes que cubrir, aunque ellos no sean homogéneos. Cada miembro de la comunidad puede comprender ese objetivo de una manera distinta pero aun así compartido. Los intereses y las necesidades pueden ser distintos y, por tanto, negociados, pero deben suponer una fuente de coordinación y de estímulo para la comunidad.
- c. **Repertorio compartido:** con el tiempo la comunidad de práctica, y con la ayuda de sus gestores, va adquiriendo rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos y conceptos que sirven para mantenerla cohesionada y en constante dinamismo. Estas prácticas son las redes de comunicación que permiten las interacciones entre las distintas partes de la red.

3.2. Comunidades Virtuales

Una comunidad del conocimiento puede ser virtual, presencial o mixta. En este documento se distingue el término comunidad virtual de otros términos que explican espacios de comunicación en Internet. Habitualmente se escucha hablar de páginas web y de portales. Estos entornos se parecen mucho a los entornos de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) en un sentido: la comunicación es básicamente unidireccional. Unos equipos preparan la información que quieren trasladar a sus públicos y la emiten a través de Internet.

A diferencia de las páginas web y de los portales de Internet, las comunidades virtuales de prácticas procuran, no sólo que la información llegue a los públicos previsto, sino, y sobre todo, que exista participación de los usuarios del entorno. Cuando se produce la participación de las personas, las distancias entre ellas y el medio se acortan. Las personas hacen suyo el entorno. Y, por encima de todo, se estrecha la relación entre las propias personas. Las personas se comunican, aprenden, extienden su conocimiento, fomentan los vínculos afectivos y sociales.

Para que esto suceda el entorno debe agrupar y, sobre todo, proponer contenidos específicos dirigidos a los públicos a los que quiere atraer. Y, finalmente, debe procurar que los miembros de los públicos a los que van dirigidos esos contenidos generen también contenidos. La fidelización de estos públicos, la vinculación con el entorno y su participación convertirán el entorno en una comunidad educativa irreplicable

La teoría del aprendizaje social considera las comunidades sociales como lugares privilegiados para la adquisición y creación de conocimiento

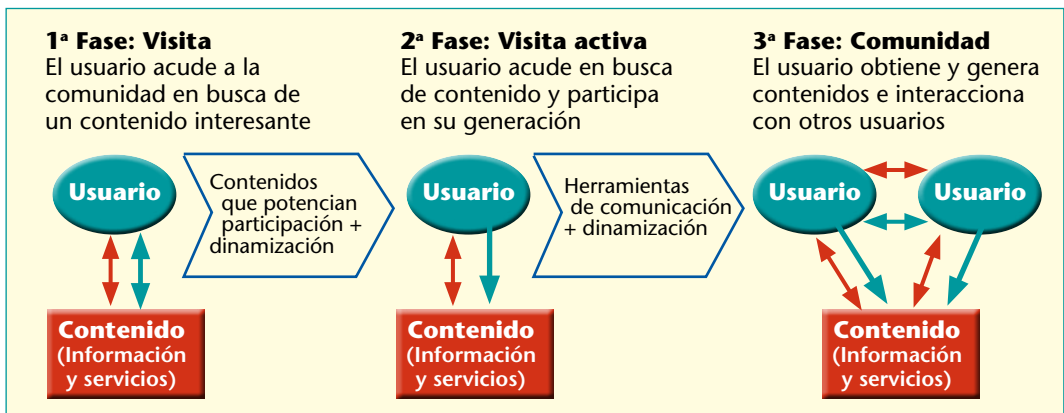
y totalmente útil para las personas para las que se ha construido.

El esquema que se incorpora más abajo sintetiza lo que se ha explicado.

En una comunidad, el participante debe convertirse en visita activa y enriquecedora. Hay que poner en marcha un sistema que facilite la participación de las personas y que sea adecuado al mundo agrícola.

También hay que tener en cuenta que debe haber un equipo de gente que se responsabilice de que agricultores, técnicos, investigadores y todos tengan la posibilidad de participar, de que se les ofrezcan contenidos y actividades que les interesen y que coordine cualquier cambio que estos públicos pidan.

Este Modelo persigue aprovechar la actividad productiva de sus miembros para diseñar y dinamizar una comunidad de práctica que utilice el entorno virtual para almacenar, difundir y explotar conocimiento. Sin duda que este modelo, por definición, quiere situarse de partida en la 3ª fase de comunidad. Para ello se potenciará el uso de las herramientas de la web 2.0 a la que se hará referencia más adelante.



3.3. Características distintivas de la Comunidad de Agricultores

A partir de lo anterior, se procedió a identificar los rasgos más distintivos de una comunidad virtual. Se hace referencia a los aspectos genéricos, no a aquellos que definen cada uno de los servicios y herramientas, los que se abordarán en otro capítulo.

3.3.1. Una comunidad para distintos públicos

Aunque todos los miembros que intervienen en los procesos productivos que forman parte del proyecto iban a interactuar entre ellos, había que tener en cuenta que, para proveer información, servicios y para potenciar la participación había que ponerse en la piel de cada uno de los públicos que participaron en el entorno.

Este no sólo significa que había que desarrollar espacios que cubrieran las necesidades de productores, técnicos y otros, sino que existía la posibilidad de distinguir las necesidades que pueden tener los productores por rubros y dentro de cada rubro por actividad.

Hay que tener en cuenta que los perfiles de los participantes eran diversos. Por lo que se diseñarían entornos específicos para cada rubro y desde ellos lo que los propios usuarios requieran construir.

3.3.2. El centro de recursos de información

Las comunidades de personas que realizan tareas similares o que tienen intereses profesionales específicos se agrupan en función de lo que saben sus miembros. El conocimiento de sus miembros es el factor atractivo y vinculador en este tipo de comunidades. El conocimiento o la voluntad de querer ampliarlo por parte de quienes desarrollan prácticas profesionales comunes y la intención de aplicarlo, son motores potentes para la dinamización de una comunidad virtual.

Por lo tanto, el conocimiento generado por los miembros es un activo de la comunidad. Lo es para la organización que pone en marcha el proceso, pero lo es sobre todo para los miembros que participan de ella.

La creación de un centro de recursos de información, o de varios de ellos especializados, permitiría dar nueva visibilidad al conocimiento de los miembros, desde recoger buenas prácticas hasta innovaciones tecnológicas. Por un lado, entre los propios miembros, lo que facilita la creación de relaciones entre ellos (productores de diferentes localidades o de distintos rubros). Y, por otro lado, entre los productores y los técnicos. Estos técnicos podrían ser internos o externos (miembros de la comunidad o no). En este último caso, los trabajos son excusa y elemento de interés para vincular y atraer a técnicos de todo el mundo para que puedan establecer relaciones con los miembros de la comunidad agrícola.

Las propias relaciones generadas entre los productores y técnicos, así como con otros usuarios, es un marco para la creación constante de conocimiento que podría llegar a ser explotado por la propia comunidad.

A partir de aquí, se pensó, que se podía crear un banco de conocimiento en las áreas prioritarias de trabajo de cada rubro, que podía ser alimentado por los participantes, usuarios eventuales, expertos, etc. La idea era que fuera un banco de referencia en los temas productivos y de gestión empresarial de cada rubro.

3.3.3. Fortalecer relaciones entre miembros: establecer grupos de interés

Una vía para fortalecer la relación entre los miembros de una comunidad consiste en detectar los intereses profesionales de cada uno de ellos y en configurar grupos de intereses comunes. Esta premisa enmarcó el trabajo posterior con los productores.



El equipo de dinamización, por otro lado, una vez implementada la CVR tiene que comprometerse a facilitar la documentación y los servicios que puedan cimentar las relaciones de los distintos grupos y que permitan el mantenimiento de la relación más allá de la finalización de una actividad determinada. Esta facilitación consiste en identificar aquellas áreas de interés común y la potencialidad de generar actividades que puedan derivar en creación de conocimiento que ayude a los productores a hacer mejor lo que ya hacen.

El espacio virtual de la comunidad podría llegar a poner en contacto a muchas personas de diversas regiones que de otra manera difícilmente podrían relacionarse.

3.3.4. Nuevas relaciones

Uno de los factores de éxito de las Comunidades Virtuales por rubro radica en el establecimiento de contactos y de relaciones personales entre sus miembros con intereses similares. Este efecto debía ser uno de los puntos fuertes de la agenda de la comunidad agrícola. Para el funcionamiento de la comunidad hay que comprometerse inicialmente a fomentar las nuevas relaciones entre los promotores de la Comunidad, es decir, los productores pioneros.

Las actividades del Proyecto y, sobre todo, la comunidad que se crea a su alrededor, deben

permitir a sus miembros conocer a personas que les puedan resultar interesantes y trabar relaciones con ellas. En ocasiones la gente a la que se refiere son los propios productores y técnicos, y en otras pueden ser otros profesionales o expertos que el proyecto va a vincular con sus miembros.

Si una comunidad presencial asegura el establecimiento de relaciones personales, una comunidad virtual debe asegurar el establecimiento de contactos o de relaciones a un mayor número de personas. En el caso del proyecto YoAgricultor se estimó en 1500 personas al final del primer año de funcionamiento (2010), lo que implica un volumen muy importante de contactos. Y, en consecuencia, el factor multiplicador es aún mayor.

Los administradores de las comunidades tienen la responsabilidad de buscar la manera de que estas relaciones se produzcan y se multipliquen.

3.3.5. Detección de expertos

Una comunidad de interés requiere, como ya se afirmó, una serie de conocimientos aportados por expertos para atraer y fomentar las relaciones entre sus miembros. Aquí los expertos no son sólo los técnicos, sino que también los productores.

Todas las interacciones realizadas por los participantes pueden descubrir expertos en distintas materias, nuevas formas de hacer, de manejar los predios, de vender, de comprar, etc., que pue-

den ayudar a mejorar la productividad de otros. También los técnicos constituyen una bolsa de expertos en materias diversas.

Pero la comunidad debe ir más allá. No sólo hay que detectar expertos sino hay que vincularlos a la comunidad agrícola de forma que estén permanentemente generando información y recogiéndola.

Los gestores del entorno se deben encargar de la “búsqueda” de los expertos para que participen en los espacios de intercambio: foros, encuestas, chats, grupos de trabajo, etc. Pero también pueden ser los propios participantes los que indiquen a quién quisieran ellos que muestre alguna experiencia. Así la red se extiende más.

La función de los gestores, a la cual se hará referencia mas adelante, consiste en facilitar los espacios y dinámicas para que aquellos que sean detectados como expertos expliciten y compartan su conocimiento.

3.3.6. Avanzar hacia diversas Comunidades Virtuales por rubro

Las Comunidades Virtuales por rubro pueden constituirse a partir de pequeños grupos con intereses concretos muy afines y con una cierta proximidad geográfica, aunque no necesariamente. En estos grupos el administrador o el dinamizador traslada experiencias realizadas en el mismo sector o por profesionales que se dedican a lo mismo. La idea es que no sólo exista una comunidad virtual por rubro, sino que desde cada rubro se creen tantas comunidades como las que los propios participantes requieran y puedan mantener.

El dinamizador propone que los miembros del grupo sometan a éste experiencias propias y dudas en su labor profesional. Los miembros del grupo generan conocimiento, que pueden difundir a otros grupos. Esto permite que otros participantes puedan intervenir en el proceso y que los grupos sean dinámicos, ya que sus miembros pueden ir variando.

El dinamizador también debe incorporar a expertos que el propio grupo pueda pedir o a expertos del directorio de la comunidad.

Esta estructura permite el funcionamiento de pequeñas comunidades que funcionan.

3.3.7. Incorporación de información útil a la comunidad

La labor que tendrán los dinamizadores, una vez en práctica la CVR, debe permitir que los miembros que conocen bien un área de trabajo puedan incorporar otro tipo de informaciones que resulten útiles al resto de la comunidad. Estos aportes deben ser difundidos y explotados en la comunidad y los dinamizadores deben darle seguimiento de forma de ir registrando la evolución de la comunidad.

La tarea principal del administrador-dinamizador es generar el o los espacios para la creación y difusión de conocimiento y especialmente para su utilización posterior, como su evaluación.

3.3.8. El espacio de acceso público

El espacio público –de acceso universal- de la comunidad debe estar formado por un volumen de información que debe determinarse. Este espacio público supone un porcentaje de las páginas de cada uno de los entornos especializados (rubros, grupos de trabajo, mundo agrícola, etc.). Para acceder a las páginas de acceso público del entorno no hace falta que el sistema reconozca al usuario como miembro de una de estas comunidades. Cualquier persona puede acceder a los contenidos que sean públicos.

Para acceder a estas páginas públicas el usuario puede escoger (si así se decidiera) el idioma de la navegación. Esto contrasta con el espacio privado, donde el propio sistema reconoce las preferencias de la persona que acaba de entrar en el entorno.

El espacio público se caracteriza por una portada principal que recoge lo más interesante de los contenidos de cada comunidad y hace que el usuario, en función de sus intereses, acabe eligiendo la comunidad más indicada para él.

3.4. Características del Diseño de la Comunidad Virtual

3.4.1. Características básicas a considerar

A partir de las actividades de levantamiento de problemas y sus soluciones –como se verá en el capítulo siguiente en forma detallada- se deben identificar los servicios que debería tener la Comunidad Agrícola. Estos, obviamente, deben ser posteriormente testeados y validados por los propios productores.

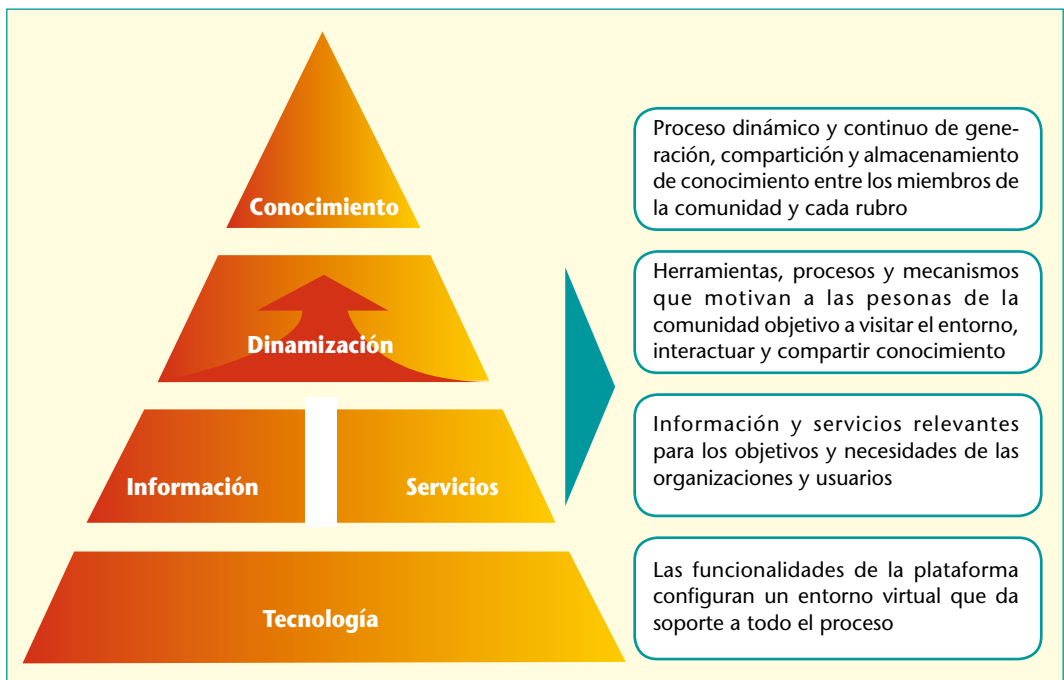
En este contexto, es válida la creación de un entorno virtual que dé soporte a la entrega de servicios, la formación en línea y la comunicación entre los usuarios del entorno. Asimismo, se debe establecer una base tecnológica sólida, para profundizar en fases posteriores en la creación de un entorno que favorezca la integración y fidelización de los usuarios mediante procesos de dinamización, herramientas de gestión del conocimiento y generación de comunidades de afinidad entre los usuarios del Portal de Conocimiento.

A la luz de lo expresado más arriba, ¿Qué es lo que debiera permitir hacer la plataforma de la Comunidad?:

- Intranets corporativas (esto es, por cada uno de los rubros)
- Entornos virtuales de aprendizaje
- Gestión del conocimiento
- Comunidades Virtuales de afinidad (grupos de trabajo intra-rubros y transversales)

La Plataforma de la Comunidad debería tener, por tanto, las siguientes características:

- **Multi-idioma.** Al menos la Home page debería dar la posibilidad de leerse en inglés, aunque éste no fuera un tema relevante al inicio.
- **Multirubro.** Intranets para cada rubro y localidad (zona de la asociación que lo gestione).
- **Usuarios organizados por roles.** Los miembros de la comunidad deben ser identificados por los roles que en ella juegan y a ellos deben estar asociados funcionalidades y herramientas (servicios).
- **Clave de acceso única.** Contraseñas de uso personal.



- **Control de Acceso por usuarios y rol.** Se debe administrar el acceso a partir de los perfiles de usuarios, lo que permite eventualmente dar permisos de invitados para ver y probar la plataforma.
- **Entorno muy escalable y robusto.** Dado que hoy se vive en la sociedad de la obsolescencia, el portal debe tener suficiente flexibilidad para permitir ajustes, cambios y avances en su desarrollo, sin perder robustez.
- **Punto de trabajo del usuario final con prestaciones mínimas.** Para el usuario final el entorno debe ser sencillo y funcional.
- **Entorno amigable.** El entorno debe ser un atractivo y no desmotivar al usuario.
- **Fácilmente configurable y adaptable.** Debe permitir el desarrollo de nuevos módulos y el ajuste de los existentes.

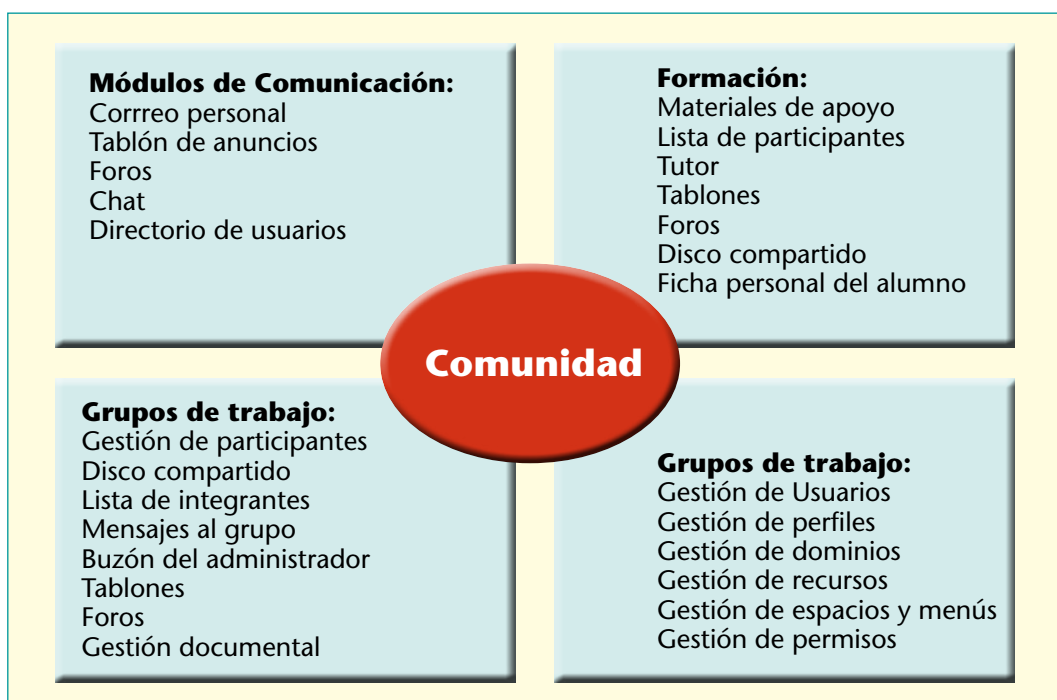
3.4.2. El Itinerario Técnico como eje del diseño de la Plataforma

El planteamiento básico del diseño de la plataforma fue que la información debía ir hacia los productores y no al revés. De esta forma la disposición de la información que sería usada por los

productores debía ser entregada a partir de las actividades que en ese momento eran relevantes para el productor. Actividades, por otro lado, que serían posteriormente descritas y ordenadas por los propios productores, quienes además identificaron las brechas de conocimiento existentes en ellas y que debían ser cubiertas por la CVR. A modo de ejemplo de funcionamiento, si un productor de arándanos entraba a la comunidad en el mes de diciembre, el portal se desplegaría en la fase productiva del arándano de ese productor reconociendo su localidad y por tanto, destacando las actividades que deberían desarrollarse en ese momento productivo del año. En consecuencia, la estructura del portal se diseñó bajo este principio metodológico. Más adelante se detallan estos aspectos (capítulo referido al Portal).

3.4.3. Herramientas básicas y generales de la Plataforma

Para que una CVR cumpla sus objetivos de intercambio y creación de conocimiento, debe desarrollar unas funcionalidades y herramientas básicas que sean transversales a todo el entorno, independientemente de las especificidades de cada rubro y de los servicios provistos para ellos.





En primer lugar, la Comunidad Agrícola se definió en torno a 4 espacios generales en los que se soportaría la plataforma y cada una de las comunidades específicas por rubro. El primero es el de **Comunicación**. Este es el espacio en el cual los usuarios interactúan y se comunican entre sí. Cada participante tiene asociado –opcionalmente– un *correo electrónico personal*, y tiene acceso a un *foro* o varios, según las comunidades de la que forme parte, uno o varios chats, *tabloneros de anuncios* (noticias, post-it virtuales, etc.), un *directorío de miembros*, en el cual puede buscar y relacionarse con aquellos que desee.

El espacio de **Formación** responde a aquellas necesidades que se detecten para los rubros en general y en particular para cada uno de ellos. Con todo, las aulas virtuales tienen las mismas características. Se proponen las siguientes funcionalidades: un espacio para subir y recoger *materiales de apoyo* para cada curso o programa formativo; visualización de la *lista de participantes* y la posibilidades de contactarles vía mensaje y/o Chat; *tutor*, cuando los cursos no sean de autoaprendizaje, con un espacio de relación directa con él; *tabloneros de anuncios*; *foros* de discusión vinculados al curso o programa; *ficha personal* de cada participante; *disco compartido* de documentos y recursos.

Los **grupos de trabajo** se refiere a pequeñas comunidades surgidas, en forma espontánea o dirigidas, pero que se formalizan en torno a un área de interés común. Por ejemplo, en torno a la discusión sobre manejo fitosanitario o manejo del riego. Las actividades que puedan desarrollarse en

torno a estos grupos son claves para esta Comunidad Virtual. Las funcionalidades que deberían tener los grupos de trabajo son: *gestión de participantes*, esto es, dar de alta y baja a miembros; *lista* y *directorío* de los mismos con su ficha personal, mensajes grupales, que sean recibidos por todos, *tabloneros* y anuncios, *foros*, *gestor documental* y *disco compartido*, y un *buzón personal* para el administrador o gestor del grupo.

Por último debería haber un espacio de **gestión de la plataforma**. Este espacio debe permitir al administrador gestionar los usuarios, sus *perfiles*, los *dominios* que estén relacionados con la comunidad, los *recursos de información* y documentales, los diversos *espacios* y *menús* de la comunidad y los *permisos* pertinentes para cada perfil de usuario. Esta labor o rol, para el caso del proyecto, lo desarrollarán los Centros de Gestión y las Cooperativas vinculadas a cada rubro.

3.4.4. Servicios Básicos con que debería contar una Comunidad Virtual Agrícola

- **AutoRegistro:** cada usuario puede registrarse en forma personal y automática en la comunidad.
- **Solicitud de Nueva Contraseña:** recepción en línea de nueva contraseña.
- **Home.** Home con gestor documental actualizable que permita un gran dinamismo de información e interactividad.

- **Correo.** Cuenta de correo electrónico personal, pero no obligatorio.
- **Disco Personal – Compartido.** Un archivo de memoria para compartir información y guardarla.
- **Quien Hay – Directorio.** Un espacio de directorio de miembros con su ficha personal y que permita la visualización de quién está conectado, en formato web 2.0.
- **Preferencias Personales.** Espacio para archivar las preferencias personales.
- **Favoritos.** Espacio para guardar los favoritos
- **Agenda.** Calendario de actividades y novedades, así como el cronograma de la comunidad.
- **Aula / Grupo de Trabajo.** Espacio de aprendizaje y de trabajo colaborativo.
- **Chat.** Espacio de comunicación en tiempo real.
- **Foros.** Espacios de comunicación asincrónica.
- **Listas de Distribución y boletines.** Instrumento para enviar mensajes a un grupo pre-definido y un boletín electrónico de la comunidad.
- **Mensajes Instantáneos.** Envío de mensajes instantáneos a celular.
- **Mensajería WEB.** Envío de mensajes a correo electrónico.
- **Presentación Personal.** Ficha personal que cada miembro rellena.
- **Formularios.** Para inscribirse en la comunidad y/o recibir boletines .
- **Buscador.** Instrumento de búsqueda de personas e información.
- **Noticias y Novedades.** Espacio que da cuenta de lo que ocurre en los rubros y de la actividad de la comunidad, así como de noticias que son de interés para el sector.
- **Administración.** Webmaster y dinamizador.

3.4.5. Servicios específicos identificados por los propios Productores de cada rubro

Aquí se explican los servicios que los propios productores de cada rubro identificaron en función de las brechas de conocimiento que tienen para mejorar sus actividades. Lo que se describe más abajo son aquellos servicios comunes que se identificaron.

- **Itinerario de Labores:** Conjunto de actividades críticas de la cadena productiva y comercialización, así como de la gestión empresarial. Por cada uno de los rubros se identificó esta cadena y a partir de ella se validaron los servicios respectivos.
- **Servicio de Precios y Mercados:** Poner a disposición de los agricultores un servicio en web y mensajería de los precios nacionales e internacionales de producto y de las tendencias de mercado.
- **Información Agroclimática:** Información en web y mensajería sobre temperatura, pluviometría de manera localizada y contextualizada.
- **Información Normativa:** Información sobre normas y reglas del sector.
- **Información de fondos concursables y financiamiento:** Cómo conseguirlo y quién lo provee.
- **Información fitosanitaria:** Que puede estar vinculada al Itinerario Técnico pero tiene su propia especificidad.
- **Capacitación.** Se especifica más adelante en el Plan de capacitación, que permite atender las necesidades de conocimiento. .
- **Directorio de agricultores:** Sistema web 2.0 que permite identificar a los agricultores inscritos, sus intereses y facilitar la comunicación entre ellos.
- **Directorio de proveedores.** Sistema interactivo de fichas de proveedores en la cual cada cual sube sus productos y servicios que son comentados por los usuarios.
- **Gestión Empresarial.** Herramientas de gestión en línea que le permitan al productor mejorar su gestión contable y de negocios.

4.

Metodología para crear e implementar la Comunidad Virtual



Este capítulo se refiere al conjunto de actividades que se desarrollaron para crear y construir la Comunidad Virtual por Rubros. Se busca compartir la experiencia metodológica de cómo se creó y diseñó el portal YoAgricultor, por lo que casi todas las referencias que se harán pertenecen a este proyecto. Con todo, si bien la experiencia está basada en YoAgricultor, su aplicación queda abierta a cualquier colectivo de personas que tengan una práctica común, ya sea en el ámbito de actividades productivas, organizacionales, o de servicios públicos, profesionales o sociales.

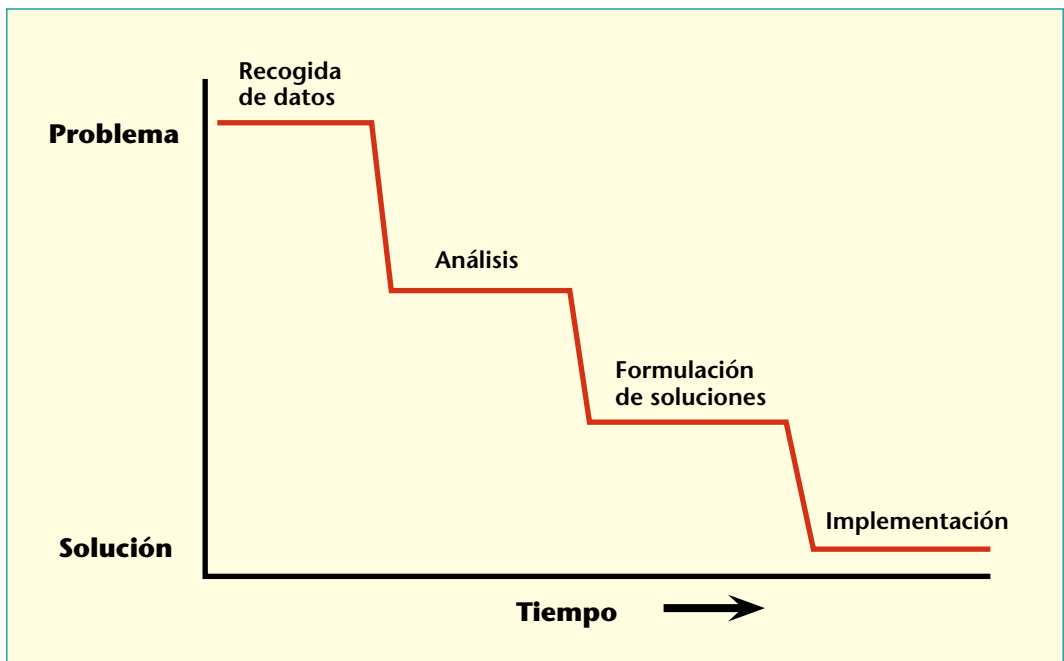
4.1. Enfoque metodológico

La metodología que se promueve para la concepción y diseño de los servicios de la comunidad virtual agrícola se basó en el principio de **involucrar a los futuros usuarios en todas las fases del proceso**, generando un muy alto potencial para la creación de productos y servicios basados en las TIC, para lo cual se hace necesario poner a todos los actores relevantes juntos, y un trabajo de forma interactiva.

Preguntas como ¿cuáles son las necesidades o preferencias de los potenciales usuarios? son extremadamente importantes a la hora de diseñar los servicios adecuados. Esto contribuye a minimizar los riesgos y costos derivados de la no implicación o de que la solución venga sólo del contexto externo al usuario.

Esta metodología de abordaje de la CVR permite en el tiempo ir transformando los problemas en alternativas de solución, en cuyo proceso los usuarios de las comunidades virtuales participan activamente.

En grandes rasgos la metodología parte recogiendo datos en terreno a través de diversas reuniones, analizando conjuntamente la información, especialmente conceptualizando los problemas y necesidades, luego, formulando soluciones con los propios futuros usuarios, analizando su viabilidad técnica, económica y humana, y finalmente, desde allí, diseñando con ellos los servicios que la plataforma incluirá y que responden a las propias necesidades de los usuarios de la CVR.



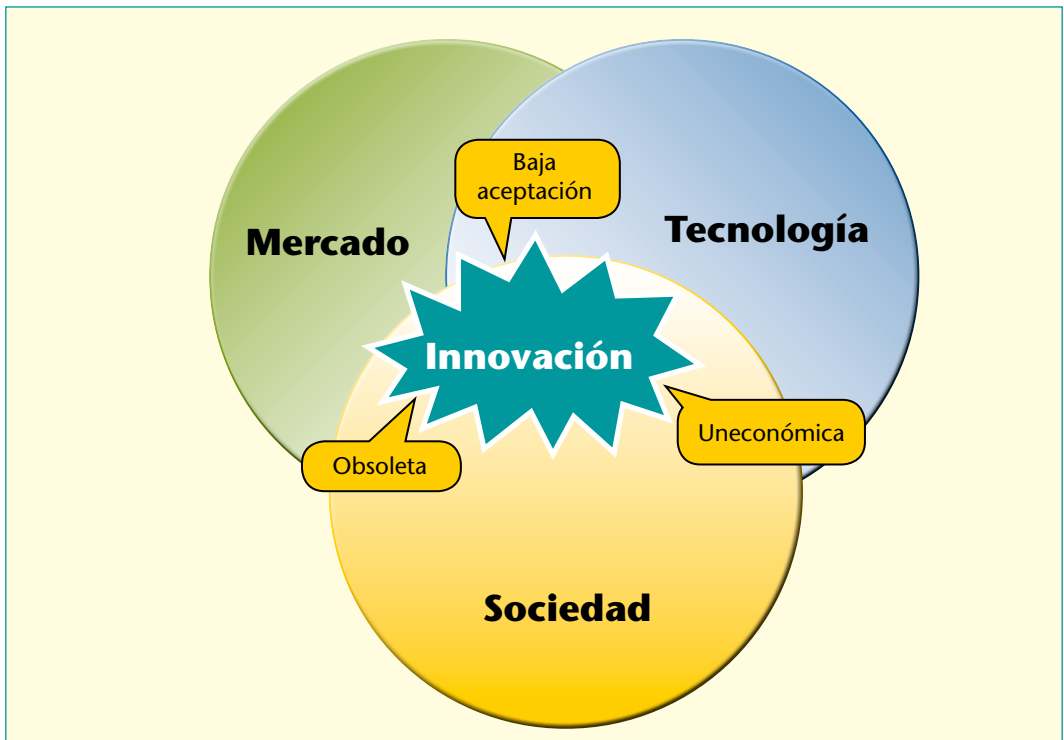
Con el fin de obtener una visión realista de las necesidades de los usuarios, se propone tener acceso directo a éstos a través de una monitorización no intrusiva en su propio ambiente de trabajo, de forma controlada, así como el uso de técnicas de observación basadas en las TIC, como la creación de wiki o intranet que permitan la comunicación y el compartir información durante el todo el proceso de diseño y construcción de la CVR. Estas herramientas TIC son de gran ayuda tanto para el diseño de los servicios como para la conceptualización de sus necesidades.

Otros beneficios que distinguen esta metodología de “**implicación activa**”, son la posibilidad de hacer validación de las soluciones propuestas en los propios entornos reales de los usuarios, así como la evaluación de otras variables, más allá de lo puramente técnico, como el impacto psicológico y social de una solución. Esto, por supuesto, dependerá de las características del grupo de usuarios, como por ejemplo, si éstos son un grupo temeroso y alejado del uso de las TIC, la experimentación de ensayo y error constituyen una ayuda para la instalación de la confianza para el uso de la CVR.

Esta metodología permite además analizar la aceptación por parte de los usuarios de las soluciones generadas, así como su grado de usabilidad, a la vez que hacer una valoración de la viabilidad de llevar el servicio a la Plataforma. Esto se plantea de forma totalmente natural, ya que es el propio usuario quien identifica las necesidades, define los requisitos, y prueba los resultados en su entorno real, participando en todas la fases del ciclo de vida del desarrollo de la CVR.

Esta metodología posibilita también identificar cuatro escenarios de interacción con el usuario:

1. Un espacio abierto de observación de lo que los usuarios futuros de la CVR hacen y necesitan.
2. De actuación en su entorno y ver cómo reaccionan bajo ciertos cambios.
3. Posibilidad de desplegar nuevos servicios a su alrededor, para verificar su aceptación. Identificar las propiedades emergentes que se dan como consecuencia de este tipo de interacciones.
4. Un entorno de simulación de situaciones específicas en las cuales, la interacción directa no es viable o muy reducida, como por ejemplo actividades en terreno.



4.2. Características diferenciales de esta metodología

- **Multi-Stakeholder o múltiples actores:** Permite identificar a los diferentes actores involucrados. En el caso de YoAgricultor los actores de los distintos rubros que participan en el proceso son: los Centros de gestión, Cooperativas, Asociaciones y centros de investigación, industria, gobiernos y usuarios. Si bien se realizó previamente un análisis de actores, en la práctica el diálogo con los productores arrojó nuevos actores que permitieron abrir nuevos espacios para el proyecto.
- **Multi-Context o múltiples entornos:** En contraposición a los procesos de validación clásicos en los que se busca aislar, en la medida de lo posible, el contexto usuario-producto, creando un experimento de "laboratorio", con esta metodología se busca capturar las interrelaciones entre múltiples entornos y de forma lo más real posible. Esto ha permitido estar en cada uno de los contextos de los productores, incluso validando sus itinerarios de labores, que para ellos es un conjunto de acciones implícitas no sistematizada.
- **Retroalimentación:** El acceso a la información generada por la tecnología desplegada con esta metodología es continua, permiti-

El proceso de innovación se describe como un fenómeno emergente, de un complejo proceso iterativo, con múltiples actores donde el aprendizaje, la interrelación social, la difusión de las ideas y las tecnologías, y la comunicación juegan un papel importante.

tiendo modificar aquello que se considera necesario para afinar el servicio en desarrollo. Cada etapa del proyecto ha incluido esta retroalimentación por parte de los productores, desde la conceptualización hasta el diseño, y seguirá siéndolo durante la implementación.

- **Interacción** entre empresas, asociaciones, centros técnicos, cooperativas gobiernos y usuarios, en un entorno real. Se busca crear un entorno donde representantes de los diferentes actores interrelacionen e interactúen en base a servicios y tecnologías concretas, facilitando el traspaso de conocimiento entre el mundo técnico y el del productor.



4.3. Actividades realizadas para crear la Comunidad Virtual: la fase previa

El conjunto de actividades desarrolladas en el proyecto se estructuraron en tres fases, como se muestra en la siguiente tabla.

La primera se refiere a aquellas actividades vinculadas al establecimiento y coordinación del

propio proyecto. La segunda a la identificación e implementación de necesidades y soluciones y, finalmente, la tercera al empoderamiento de productores y gestores de la plataforma.

Actividades necesarias para crear una CVR

Fases	Actividades	Descripcion
ORGANIZACIÓN	Organización, establecimiento y difusión del Proyecto	Distribución de tareas, afinamiento del cronograma. Actividad de establecimiento y difusión con diferentes actores del proyecto (Stakeholders). Principalmente con los productores agrícolas con quienes se trabajará y con el Servicio Público elegido.
	Formulación de la Metodología de diagnóstico y Plan de Trabajo	Actividades para realizar el diseño de la metodología y herramientas para realizar el diagnóstico entre los productores y gestores públicos.
IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS	Identificación de problemas y necesidades	Es un taller con los productores y técnicos seleccionados para el proyecto, con los cuales se identificarán los problemas y necesidades, desde un punto de vista de uso de las TIC. Un segundo taller debe buscar la relación entre los actores relevantes para proveer los servicios.
	Validación de problemas (con expertos)	Los problemas y necesidades de los productores validados por un panel de expertos tecnológicos del Sector Público, Universidades, Centros Agrícolas, etc.
	Levantamiento del Itinerario Técnico Productivo	El eje ordenador de toda entrega de información a través del Portal hacia los productores es el Itinerario Técnico de los productores y como tal se tiene que levantar y estructurar con ellos.
	Identificación de Soluciones	Se trata de un taller con los productores y técnicos que ayude a identificar para cada problema priorizado, la solución TIC viable y el modo de entregarla.
	Diseño del Prototipo de Comunidad Virtual con los productores y gestores públicos	Con los productores y gestores se debe diseñar un prototipo de comunidad para el rubro en cuestión. Para esta actividad se utilizará la metodología denominada “design thinking” tendiente a incorporar el uso de las tecnologías en los beneficiarios finales.

Fases	Actividades	Descripcion
	1 ^{er} Testeo del Prototipo con productores y gestores 2 ^o Testeo del Prototipo con productores y técnicos	Probar el diseño con productores y técnicos, generando las mejoras correspondientes. Probar, por segunda vez, el diseño con productores y técnicos, generando las mejoras correspondientes.
	Validación solución final	Taller de Validación de la solución testeada con los productores.
EMPODERAMIENTO	Modelo de Gestión de la Comunidad de Conocimiento	Taller de trabajo con gestores para capacitarles en la gestión/dinamización de la Comunidad Virtual por Rubro.
	Talleres de Empoderamiento	Talleres dirigidos a los productores para desarrollar y fortalecer sus competencias de difusores y socializadores de la Comunidad Virtual.
	Transferencia de Conocimientos (Know How)	Taller de trabajo con Gestores de las Organizaciones Agrícolas para sistematizar el trabajo realizado para la creación de una CVR, desde la identificación de productores y sus necesidades, pasando por la búsqueda conjunta de soluciones y la generación de ésta a través de una comunidad, hasta la gestión continua de ésta.

Las actividades de la primera fase se realizaron para **establecer el proyecto y el equipo de trabajo** y, en consecuencia, generar el plan de trabajo como hoja de ruta comprendida y asimilada por todos los actores relevantes. Para ello se realizó un taller utilizando la metodología "Lego Serious Play".⁵ A un taller de esta naturaleza deben

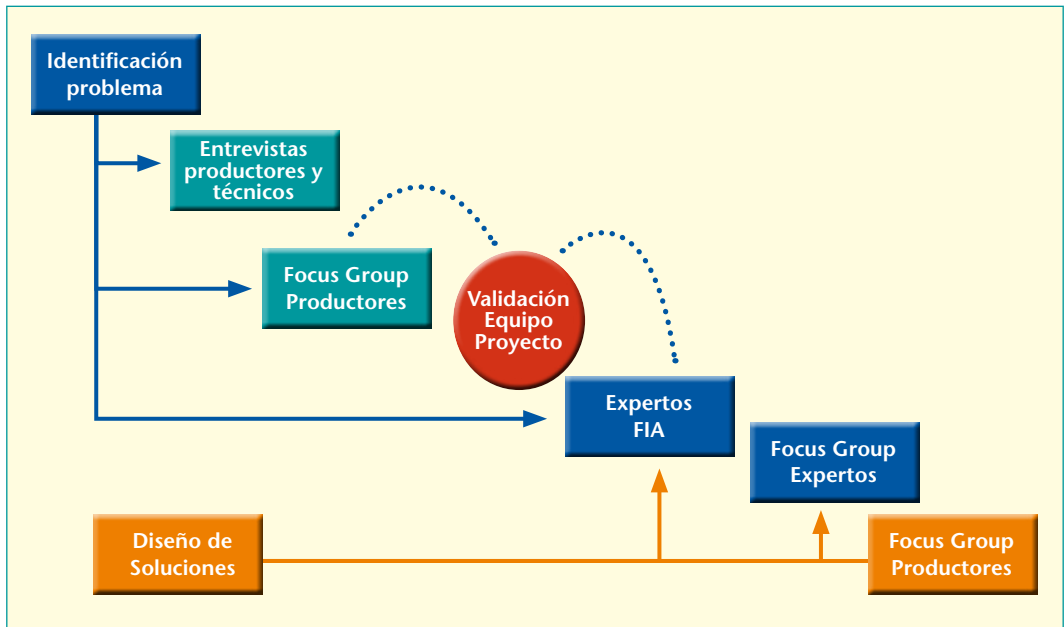
asistir todas aquellas personas que forman parte del proyecto y que constituyen el eje de funcionamiento de este. El producto del taller es un "Plan de Proyecto" fruto de una visión compartida y con ello se establecen, asimismo, claramente los roles de cada miembro del equipo de Proyecto.



⁵ Esta metodología se basa en el juego, utilizando para ello la capacidad constructiva y narrativa de los participantes. A través de las construcciones con las piezas de lego los participantes dan sentido y forma a lo que se les pregunta y luego realizan una narración explicativa de esa metáfora.

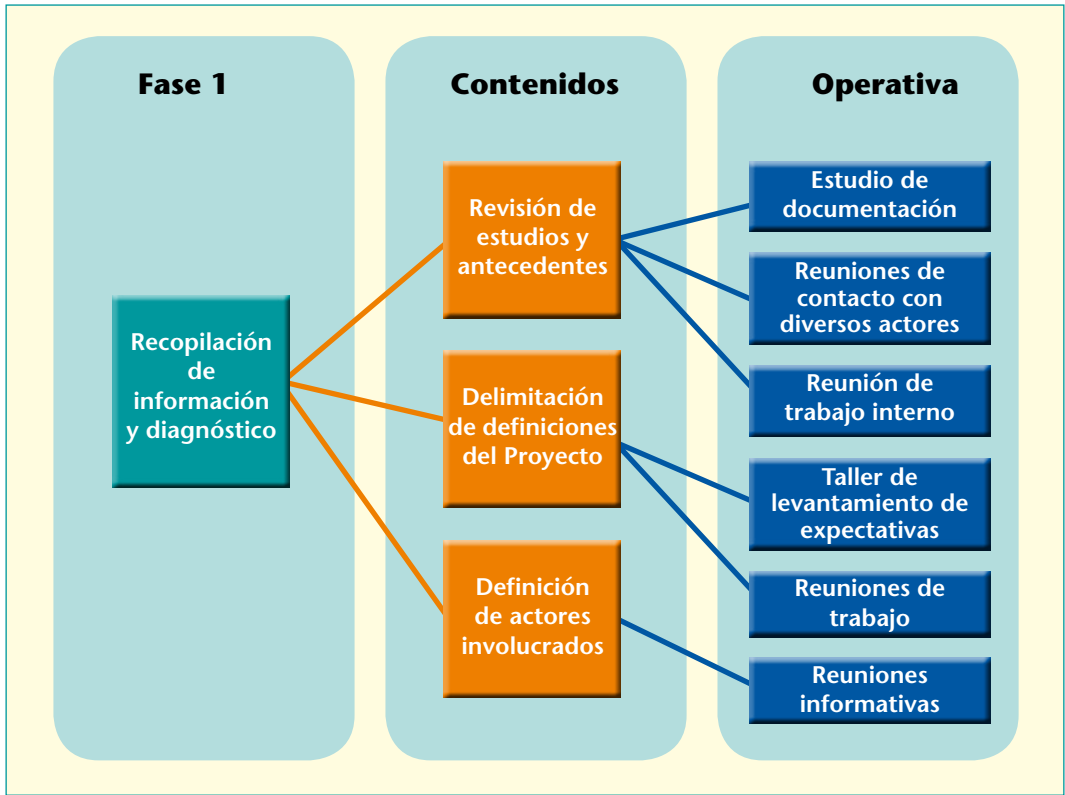
4.4. Actividades realizadas para la Conceptualización y Diseño de los Servicios de la Plataforma

La metodología descrita se ha utilizado en las diferentes reuniones y talleres que se han realizado con técnicos y productores. A continuación se describe cada una de ellas.



Para la **identificación de los problemas** se realizaron diversas reuniones con cada rubro. La reunión consiste en realizar entrevistas individuales a los productores y técnicos con quienes se trabajará. La entrevista, semi-estructurada, aborda 7 aspectos de interés para identificar los problemas de los productores. En primer lugar se debe revisar y confirmar su cadena de producción e identificar los actores con los cuales se relacionan en cada etapa de ella, a fin de conocer su actividad productiva y las interacciones que tienen con otros actores. En seguida, se les plantea identificar las actividades y/o tareas críticas para su actividad productiva. Luego se les pide identificar, a partir de lo anterior, los problemas, necesidades y cuales son los requerimientos de mejoras que ellos visualizan.



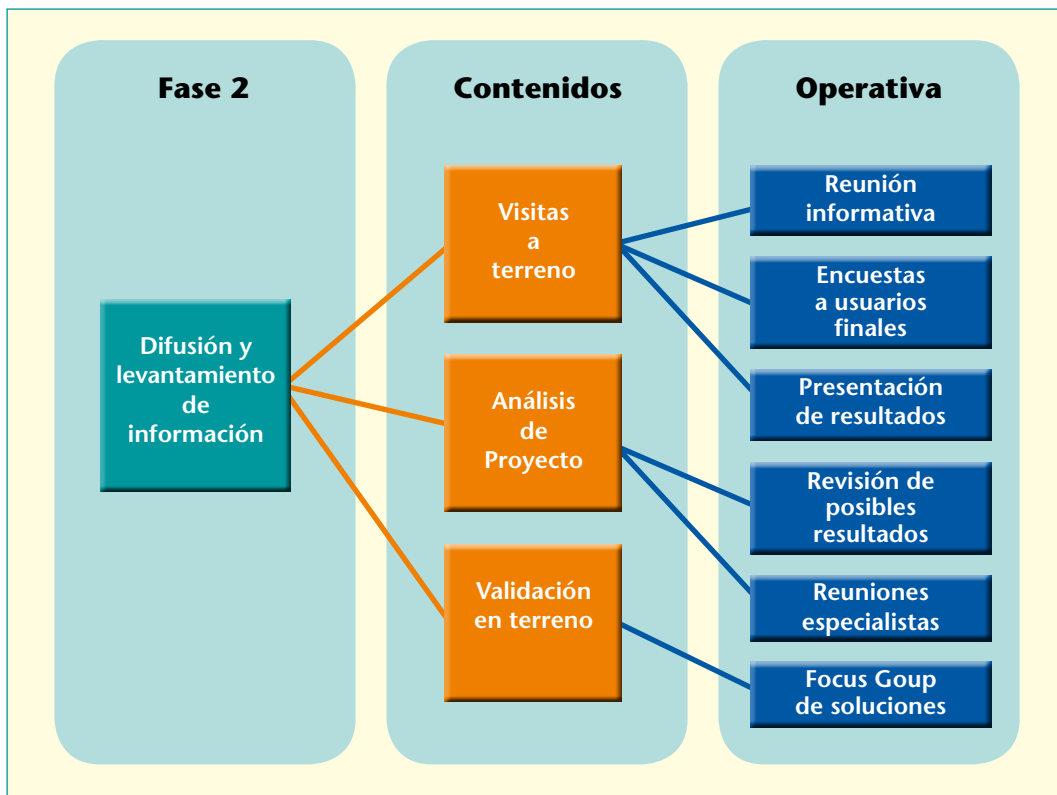


Este levantamiento da una idea general del estado del rubro en relación a las necesidades de información y conocimiento. Por otro lado, se debe tratar de confirmar aquellas preocupaciones que son levantadas para cada rubro con el diagnóstico previo con que se cuente. Si éste no existe, al menos, se debe confirmar respecto de las percepciones que ellos mismos tienen a ese respecto. En seguida se debe trabajar con ellos la identificación de las fuentes de información que utilizan; qué información y qué canales usan. Asimismo, se deben identificar las fuentes de formación y capacitación. Qué requerimientos existen en ese ámbito, qué capacitaciones han tenido, cuáles requieren, etc. Finalmente, se les debe pedir identificar su nivel de uso de las TIC, sus creencias al respecto, las expectativas que de ellas tienen, así como las recomendaciones y usos.

La etapa siguiente es **validar en un focus group, con los productores y técnicos del rubro, los resultados de las entrevistas individuales**. Por lo general esta actividad, que se realiza inmediatamente después de las entrevistas, y en la que

participa un universo más amplio de productores y técnicos, se tiende a confirmar las visiones individuales, pero igualmente éstas se enriquecen más con el debate y reflexión conjunta.

El resultado del focus group debe ser un documento en el que se contengan los principales problemas identificados por los productores y que tienen directa relación con el mejoramiento de sus niveles de productividad. Esta información luego **se revisa, ordena y sistematiza por el equipo del proyecto**, que la somete a una sesión de discusión y crítica con cada uno de los expertos con que cuenta para ello, a modo de un panel. Como resultado se obtiene un documento en el que no deberían cuestionarse los problemas, respetando lo señalado por los productores, sino que fundamentalmente las posibles soluciones a aquellos. Los expertos entregan una visión acerca de las condicionantes y requerimientos para hacer viables las posibles soluciones a los problemas explicitados por los productores, lo que tiene gran valor para viabilizar las soluciones.



El paso a seguir es armar **una reunión ampliada con diversos expertos de los otros servicios públicos involucrados** para abordar en forma general los problemas y las alternativas de soluciones hasta ese momento identificadas. Con este grupo se debe trabajar en una jornada completa. De esta reunión se debe obtener mucha información sobre formas alternativas para viabilizar y optimizar soluciones, así como información para descartar otras.

Se debe realizar, seguidamente, una nueva reunión con productores y técnicos para discutir con ellos **la validación de las soluciones identificadas y para priorizar aquellas que el proyecto podría asumir**. Este focus group permite priorizar soluciones y, por otro lado, dejar de lado aquellas que si bien, eran interesantes, escapan al alcance del proyecto.

Por último, se debe llevar a cabo el taller para la **construcción de los Itinerarios de Labores de cada uno de los rubros**. Este es una actividad esencial del proyecto, dado que gracias a la información que se levanta es posible estructurar el portal e identificar los servicios. Utilizando la misma metodología, se trabaja con las organiza-



ciones agrícolas vinculadas a los productores en la identificación general de su cadena productiva, y luego se valida y complementa con los mismos productores. Se debe realizar un trabajo detallado en la identificación de las etapas de la cadena, de las tareas que conciernen a cada una de ellas y de las actividades a realizar para su cumplimiento.

4.5. Actividades relacionadas con el diseño e implementación de Servicios

Las actividades vinculadas al diseño e implementación de la plataforma para garantizar una buena implementación de los servicios, son las que se señalan a continuación.

En primer lugar, una vez realizados los talleres de construcción de los itinerarios de labores, se debe de realizar la sistematización de éstos por el equipo del proyecto, priorizando aquellos aspectos abordables y factibles de llevar a cabo en la plataforma. La versión “limpia” de los itinerarios debe ser presentada a los productores en un taller sectorial en el cual se valide su contenido.

La versión definitiva de los servicios debe obtenerse a través de la **protocolarización de los servicios** con los diversos proveedores, garantizando su viabilidad técnica y económica. Esto demanda una serie de reuniones con cada uno de ellos para fijar condiciones y requerimientos de la provisión.

Con los Itinerarios de labores y los servicios definidos y validados se debe maquetar y **diseñar un prototipo de plataforma** que deber ser testeado por los productores. Desde la experiencia se estima que a lo menos deberán realizarse dos reuniones con ellos para garantizar el resultado.

Para facilitar la gestión y el uso, se debe elaborar una **guía de implementación de la plataforma**, la que contendrá el manual de aplicaciones, los requerimientos de uso y las habilidades necesarias para ejecutar estas actividades, de manera que la organización agrícola que se haga cargo de ella las desarrolle o fortalezca. El equipo del proyecto debe garantizar la transferencia del know how (conocimiento) a quien cumplirá el rol de gestión. Este proceso es clave para la sustentabilidad.

Por último, debe tener lugar una serie de actividades tendientes a fortalecer a los productores en su empoderamiento de la Comunidad de Virtual por Rubro. Los productores deben jugar un rol clave en la “venta” de la Comunidad, pero para que ello tenga lugar de forma adecuada, deben recibir un entrenamiento que les capacite. Con todo, el proceso participativo les permitirá tener una disposición muy abierta a ejercer ese rol, pero



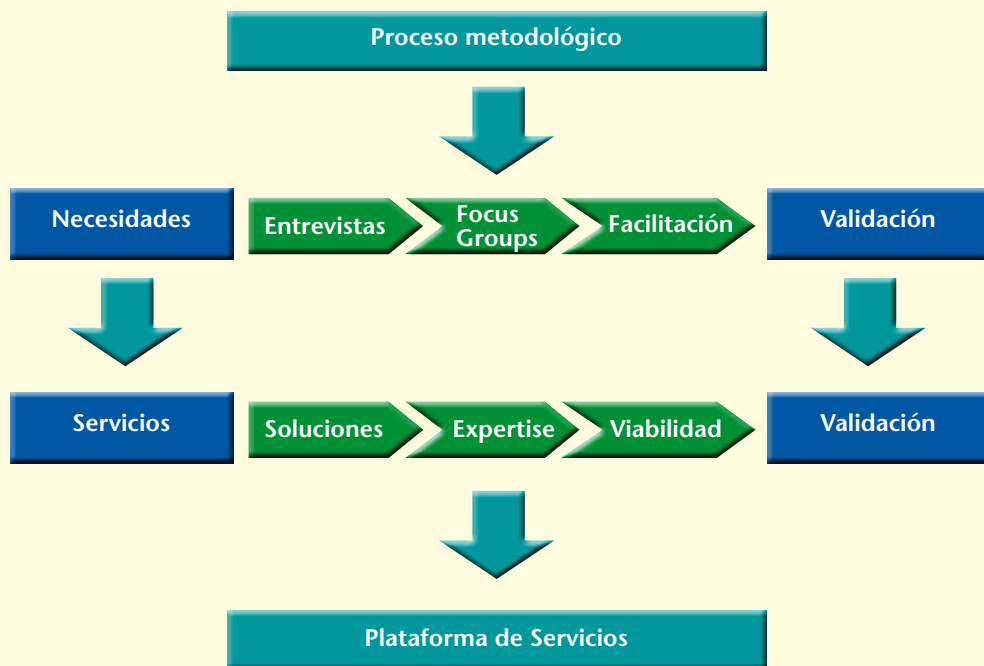
igualmente se ha de asegurar el dominio de un discurso común, técnicas de comunicación, de trabajo colaborativo y de estrategias de liderazgo. Finalmente, un evento de cierre de **presentación de la plataforma**, es importante para socializar el trabajo realizado y difundirlo entre los actores involucrados y la comunidad ciudadana.

En síntesis, esta sistematización busca garantizar su replicabilidad hacia otros grupos de agricultores. El proceso de levantamiento de necesidades y servicios requirió de la elaboración de una metodología que diera cuenta del principio participativo sobre el que se ha basado este Proyecto. Esto es, involucrar a los participantes en todas sus fases. El levantamiento y validación de servicios no es una fase ajena a las que se realizaron previamente para llegar a ella, es una continuidad natural de aquellas.

Como muestra la gráfica, el proceso de identificación de servicios es un resultado de la fase anterior, dedicada al levantamiento y validación de las necesidades. Estas delimitan el camino de los potenciales servicios que la plataforma debe prestar.

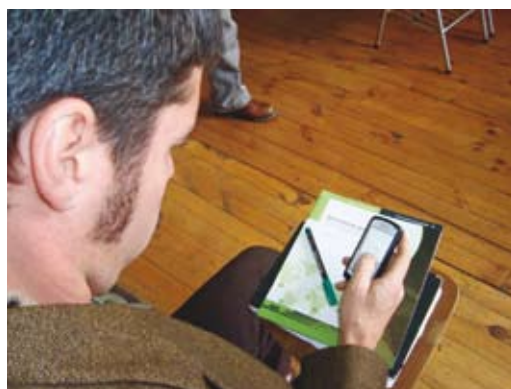
A continuación se sistematiza la metodología de **Levantamiento de necesidades y su validación** para comprender mejor el cómo se llega a los servicios seleccionados.

Ciclo de la Información, Problemas, Necesidades, Servicios, Validación, Plataforma



La metodología que se utiliza para la concepción y diseño de los servicios de la plataforma virtual se basa en el principio de involucrar a sus futuros usuarios (productores y técnicos) en todas las fases de este proceso, generando un muy alto potencial para la creación de productos y servicios basados en las TIC, para lo cual es necesario poner a todos los actores relevantes (públicos y privados) juntos, de forma interactiva.

Esta metodología permite, a través de su evolución, ir transformando los problemas en alternativas de solución, en cuyo proceso los productores deben participar activamente. A grandes rasgos la metodología parte recogiendo datos en terreno a través de diversas reuniones (y formatos de ellas), analizando conjuntamente la información, especialmente conceptualizando los problemas y necesidades, luego, formulando soluciones con los propios productores, analizando su viabilidad técnica, económica y humana, y finalmente, desde allí, se sigue con el diseño con los productores de los servicios de la plataforma, lo que garantiza que responderán a sus propias necesidades.



Esta metodología permite analizar la aceptación por parte de los productores de las soluciones generadas, así como su grado de usabilidad, más que hacer una valoración de la viabilidad de llevar cada servicio a la Plataforma. Esto se plantea de forma totalmente natural, ya que es el propio usuario/productor quien identifica las necesidades, define los requisitos, y prueba los resultados en su entorno real, participando en todas las fases del ciclo de vida del proyecto.

4.6. Metodología de Levantamiento de Necesidades y Servicios

Esta es una herramienta para identificar conjuntamente con los agricultores los problemas y necesidades que tienen en sus actividades productivas, principalmente los referidos a acceso y disponibilidad de conocimiento e información. La metodología es un proceso inducido por un facilitador que va permitiendo contextualizar la

actividad productiva, relevando la importancia que el conocimiento tiene en ella y, finalmente, identificando los déficits o brechas que tienen los productores y de las cuales el proyecto podría eventualmente hacerse cargo.

En la gráfica se muestra la dinámica de la metodología.



4.6.1. Requerimientos de éxito de la Actividad de Levantamiento de necesidades transformables en soluciones

Para que esta actividad de levantamiento de necesidades sea exitosa, se deben considerar un número de requerimientos de entrada que deberían cumplirse, a saber:

- **Definir el Perfil de productores del Proyecto:** existe un universo de productores potenciales y de ese universo hay un número determinado de ellos, que participan directamente en el proyecto. Su elección es clave, ya que son el piloto en la localidad de aplicación. Una sugerencia de aspectos a considerar en el perfil son:
 - i. nombre
 - ii. hectáreas dedicadas al cultivo del rubro
 - iii. edad
 - iv. acceso y uso de TIC
 - v. localización geográfica
 - vi. nivel de educación
 - vii. capacidad de trabajo colaborativo
 - viii. habilidades de liderazgo
- **Número de productores a entrevistar:** se deben elegir un grupo de entrevistables y representativos de los distintos grupos de productores que participan en el Proyecto. Esto se debe hacer con cada contraparte técnica.
- **Sectores geográficos:** para garantizar la viabilidad de las entrevistas se debe garantizar la accesibilidad a los entrevistados, de manera que hay que evitar, en lo posible, la alta dispersión.
- **Lugar de realización de las entrevistas:** las entrevistas se deben realizar en un mismo lugar físico y en el mismo periodo de tiempo (1 o 2 días). Esto permite el conocimiento entre los productores y metodológicamente posibilita, además, consensuar en forma colectiva el levantamiento de problemas.
- **Generación de capacidades:** el equipo local que realiza las entrevistas se entrena en el uso de la metodología, de manera de asegurar que estas capacidades, además, queden instaladas en cada contraparte.

4.6.2. Objetivos de la actividad

Los objetivos de la actividad de “Levantamiento de Necesidades y Servicios ” son los siguientes:

- Identificar los principales problemas productivos y de gestión empresarial, cuyas soluciones puedan basarse en el uso de las TIC.
- Generar una visión colectiva desde los productores sobre los problemas y necesidades del rubro.

4.6.3. Descripción de la metodología utilizada

La actividad, tal como se expresa en el gráfico inferior, se debe diseñar para que se implemente en dos fases consecutivas:

- a. Realización de Entrevistas
- y b. Realización de Focus group.

a. Entrevistas

Se trata de hacer entrevistas. semi-estructuradas, realizadas en forma individual a los productores

seleccionados (más menos de 8 a 10 productores por cada rubro).

La entrevista consta de 7 ventanas de información:

- Reconocer la cadena de producción de cada rubro.
- Identificar las actividades y/o tareas críticas de la actividad productiva.
- Identificar las mejoras más frecuentes.
- Confirmar caracterización del productor respecto del rubro.
- Identificar las fuentes de información.
- Identificar las fuentes de formación/capacitación.
- Identificar uso de TIC.

b. Focus group

Una vez realizadas las entrevistas individuales, se consolida la información en un documento de síntesis, el cual debe someterse a un grupo ampliado de productores y técnicos para su validación y consenso final. Esta actividad final se realiza inmediatamente después de la entrevista.



4.6.4. Roles y Funciones desempeñadas por el Equipo del proyecto y las contrapartes

Para el buen desempeño del proceso de levantamiento es importante definir, clarificar y asumir los distintos roles que el proyecto requiere. A continuación se describen los roles que cada actor del proyecto debería asumir, con sus respectivas funciones.

Profesionales de las Agrupaciones Agrícolas:

- Asegurar las condiciones de éxito.

- Coordinación logística de todas las actividades que se realizarán en relación a los agricultores que participan en el proyecto.
- Participación e implementación metodológica (preparación, realización y evaluación de entrevistas, y del Focus group).

Profesionales del equipo de proyecto:

- Transferencia y entrenamiento metodológico.
- Implementación metodológica (preparación, realización y evaluación de entrevistas, y Focus group).
- Elaboración de informe de la actividad.



4.7. Metodología de Identificación y Validación de Soluciones

El levantamiento de necesidades de los productores permite tener una primera aproximación de qué tipo de servicios de información requieren estos productores y cuales deberían considerarse en la plataforma de conocimiento. De otro lado, permite reconocer los principales actores (stakeholders) que participan en los distintos niveles de las cadenas productivas y con ello identificar posibles aportadores de soluciones.

La conceptualización de los servicios que aquí se presenta es la etapa final de un extenso proceso realizado a lo largo de casi un año de trabajo. Este proceso ha seguido una metodología de implicación de los productores agrícolas en todas las actividades y fases requeridas. Estas han consistido en el levantamiento de los problemas y necesidades, su validación por los propios agricultores en paneles abiertos y con técnicos, así como la validación posterior con expertos.

4.7.1. Criterios utilizados para la Generación de los Servicios

La definición de los servicios a proveer por el Portal de la CVR debe basarse en los siguientes criterios:

- **Necesidad del Agricultor:** A partir de la co-elaboración del itinerario técnico se identifican las **tareas y actividades** que los productores realizan durante todo el periodo hasta la venta de sus productos. Con ello se relevan las necesidades de información y conocimiento para optimizar dichas tareas y actividades. De manera que los servicios ofrecidos por el portal respondan a una selección de las necesidades para la mejora productiva de las actividades de los agricultores.
- **Técnica:** Los servicios identificados deben someterse, además, a un panel de expertos con el objeto de valorar su viabilidad técnica. Se sugiere, en una primera fase, privilegiar aquellos servicios, que estando en las necesidades prioritarias de los agricultores, están actualmente siendo formulados por otras organizaciones.
- **Gráfica:** Uno de los aspectos más reiterados y relevado como clave para el éxito del uso portal es la forma en la que se presentarán los servicios. En otras palabras, la intensidad de uso no sólo dependerá de la relevancia del servicio, sino que también de la forma en la que se entregará. Por ello se debe tener en cuenta que los servicios puedan ser suministrados en **formatos gráficos y visuales** que ayuden al entendimiento por parte del productor y a su rápida apropiación, convirtiéndose de ese modo en una práctica social-productiva. Este elemento fue uno de los más valorado por los propios agricultores.
- **Tecnológica:** El uso de tecnología en el portal debe conciliarse con la capacidad de los agricultores para acceder a ella y a su aprendizaje. En otras palabras se debe intentar conciliar la provisión de servicios a la máxima cobertura que disponen los agricultores (acceso a Internet). Esta última supeditada a la calidad de la entrega de la empresa proveedora.
- **Económica:** Este criterio se refiere a que los servicios entregados por el portal deben ser viables económicamente. Especialmente si el modelo de explotación recae en los productores. Por ello se debe buscar de aprovechar al máximo las sinergias con otros proyectos públicos y/o privados para garantizar esta provisión.
- **Humana:** Si el portal es explotado por las organizaciones agrícolas se debe tener en cuenta que los servicios provistos deben considerar la capacidad humana para su gestión, suministro y actualización. Para ello se deben identificar las capacidades y habilidades que se han de desarrollar por parte de cada organismo agrícola vinculado al proyecto. Sin este elemento el proyecto podría verse considerablemente mermado en sus posibilidades de crecimiento y consolidación.

La definición de los **Servicios** se debe hacer a partir de la elaboración de su Itinerario Técnico o de Labores (IT). Para la formulación de los IT se deben realizar los talleres ya mencionados y cuyo resultado es la sistematización y explicitación de la cadena productiva de los agricultores, es decir, qué y cómo hacen sus labores productivas.

Para ello se estructuran las **etapas** de la cadena en función de las principales acciones que durante el proceso realizan. Para cada etapa se identifican las **tareas** principales y las **actividades** que ellas conllevan. Se ha de destacar que si bien podría parecer una obviedad, el IT se encuentra en el ámbito del conocimiento tácito de cada productor. No ha sido explicitado ni consensado entre ellos, por lo que este ejercicio ayuda a ello y a dimensionar para ellos el saber que tienen de sus propias actividades. Esto significa un avance importante, además, en tanto permite un lenguaje común que facilita la comunicación y los intercambios entre ellos.

Adicionalmente la información que se obtiene se refiere a los **actores** que intervienen en cada tarea y actividad, y el **conocimiento, información y herramientas** requeridas para llevarla a cabo. Finalmente, se realiza una recopilación de los **problemas y errores** más frecuentes que los agricultores comenten en cada actividad. Esto último permite relevar las áreas de mejora por actividad.

Para cada tarea/actividad se identifican los servicios requeridos. Los servicios identificados, en términos generales, son los siguientes:

- **Información de Precios y Mercados:** la información que en este ámbito requieren los agricultores se refiere a precios nacionales e internacionales de sus productos, especialmente de mercados competidores, e información sobre las tendencias de esos mercados.



- **Información Agroclimática:** esta información se refiere a datos sobre temperatura, niveles de humedad, viento, heladas, lluvias. Esta se requerirá en forma localizada, es decir, para el lugar donde el agricultor tiene el predio, no información climatológica general.
- **Información Fitosanitaria:** se refiere a toda aquella información relacionada con el manejo de plagas y enfermedades específicas para cada rubro y localidad. Esta información se presenta de diversas maneras según el requerimiento de cada actividad a lo largo del itinerario técnico.
- **Información de Proveedores:** esta información dice relación tanto con suministros y proveedores a lo largo de todo el itinerario técnico. Se detectó que una manera de hacer más eficiente a los agricultores es ayudándoles a elegir entre insumos mejores y más baratos, sin que queden limitados a los proveedores más inmediatos.
- **Información Productiva:** este apartado se refiere a técnicas e innovaciones introducidas en el proceso productivo de cada rubro. No se incluye solamente aquellas producidas fuera del ámbito de cada rubro. La idea es que además los propios agricultores destaquen sus buenas prácticas y las compartan.
- **Información Financiera:** en los talleres con los agricultores se destaca la necesidad de contar con información fiable y oportuna para acceder a créditos de la banca comercial y a ayudas del estado a través de sus instrumentos de fomento productivo. Se pretende mantener a los agricultores al día con información en esta materia.
- **Servicios de capacitación:** también se detectan, en general, en los IT aquellos conocimientos, sea adquisición o mejoras, que sean necesarios para optimizar sus actividades y, por ende, su productividad. Estos conocimientos quedaron rotulados como capacitación.
- **Otros servicios:** en el levantamiento de cada uno de los IT se releva información que no estaba considerada en los servicios anteriores, que los agricultores consideren importantes, quedando destacada en este rótulo.

4.7.2. Características singulares de los Servicios

Una cuestión importante en esta fase de identificación, es que los servicios presentan características que los hacen peculiares, no tanto desde la perspectiva de sus contenidos, sino más bien desde la forma en que han de ser entregados. Estos rasgos se entregan a continuación:

- Temporalidad ad hoc.** Si bien casi todos los servicios se mantienen durante el año, éstos se entregan de una manera particular dependiendo de las actividades que se están realizando y la etapa del itinerario técnico en la que se encuentra el agricultor. Es decir, no es un servicio definido en forma anual y que no cambia.
- Impacto en la productividad.** Los servicios se definen para generar un verdadero impacto en la productividad de los agricultores. Se destaca que los servicios deben generar un impacto en las decisiones de los productores mejorando, con ello, la productividad y competitividad de éstos.
- Distintos formatos para las informaciones solicitadas.** Los servicios e informaciones entregadas a los agricultores se deben proveer a través de **formatos muy diversos**, con el objeto de ampliar su cobertura de uso e impacto en la actividad del productor. Para ello se puede prever entregar la información de servicio a través de tres canales principalmente: páginas web, correo electrónico (e-mail) y mensajería de texto (sms).

Esto no descarta la posibilidad de acceder a la información en formato físico por medio de la organización agrícola a la que pertenece el productor. Por otro lado, también se debe prever que los agricultores accedan a la información, en general y de servicios, mediante un diseño y lenguaje que les permita reconocerla e incorporarla en forma instantánea a su actividad. Por eso mismo se debe privilegiar el lenguaje visual por sobre el escrito.

4.8. Metodología para el diseño del Plan de Comunicación y Difusión

El Plan de Comunicación y Difusión corresponde a otro componente importante de la metodología para la creación de las comunidades virtuales por rubro. La aproximación utilizada se expone en tres apartados. El primero refiere a los aspectos conceptuales del Plan de Comunicación, abarcando desde las condicionantes del diseño del Plan hasta los componentes de éste. El segundo apartado da cuenta del ejercicio de Plan Comunicacional que debe realizarse con los productores. Y, por último, el tercero se plantea la experiencia de empoderamiento a la que los productores deben someterse para ejercer el rol de socializador de la Plataforma.

4.8.1. Condicionantes del diseño del Plan

Para que el plan tenga un diseño e implementación correcta previamente debe asegurarse el cumplimiento de las siguientes condiciones o prerequisites.

A. Nombre del proyecto/plataforma. Este aspecto debe cumplirse para generar identidad con el Proyecto y Portal. En el caso del proyecto de referencia después de un ejercicio colectivo se adoptó por el nombre de **YoAgricultor**, que constituye la marca de venta del proyecto.

B. Imagen corporativa. Se debe crear la imagen del proyecto que servirá para generar identidad y adhesión al portal de otros agricultores. Para el caso del proyecto YoAgricultor, se muestra más abajo la imagen adoptada en un ejercicio participativo de todos los productores que participaron en el proyecto.



Esta imagen es relevante en cuanto es un símbolo que resuena en los productores y que fue creada a través de un proceso participativo. Adicionalmente se deben ir elaborando diferentes objetos de merchandising: como gorros, pen-drive, lápices, camisetas, libretas, cuadernos, etc. que permitan ir creando una fuerte identidad de marca.

C. Definiciones Estratégicas. Las agrupaciones agrícolas deben aceptar el desafío de liderar el proceso de puesta en marcha del proyecto y su difusión, así como la gestión de éste una vez implantado. Ellos deben sentir que es su propio Portal. Y que ellos deben explotarlo, si se opta por ese modelo. Para ello deben contar, además, con el sólido apoyo de un grupo importante de productores que hagan la labor de “venta” del Portal. Esto debe garantizar identidad con el Portal y con una línea de acción a seguir, con su **visión y estrategia**.

4.8.2. Componentes del Plan de Comunicación y Difusión

Los siguientes son los aspectos que debería contener el Plan de Comunicación del Proyecto

A. Definición de los clientes externos y clientes internos del proyecto. Esto es especialmente importante para conseguir apoyos en la provisión de servicios, establecimiento de alianzas y para la ampliación del proyecto hacia otros rubros.

B. Definición de los Objetivos. Se ha de responder claramente para qué es el proyecto, a quiénes va dirigido, con quién se realizará. Esto es una medida importante que se ha realizado en la etapa inicial del proyecto: establecer con claridad el objetivo.

C. Análisis de la situación. Identificación del problema o necesidad que se ha de atender. El Plan debe estar absolutamente compenetrado del diagnóstico que ha llevado a fundamentar e impulsar el Proyecto. Asimismo, el conocimiento del contexto, sus actores y necesidades es determinante para el diseño del Plan.

D. Estrategia Creativa. Con independencia del soporte, debe plantearse una estrategia que identifique los procesos de comunicación. Fundamentalmente esta estrategia, para el caso de los productores agrícolas debe: Informar, Convencer, Sensibilizar y Persuadir. Este Portal de Conocimiento es una comunidad de fidelización. Esto se consigue demostrando que el uso de las TIC no es una cuestión inalcanzable para ellos; que el uso del conocimiento puede impactar positivamente su productividad; que la usabilidad de la plataforma está a su alcance.

E. Definición del público objetivo. Es importante segmentar los diferentes públicos. No solo por rubros. Si no entre técnicos y productores, y, entre estos últimos, aquellos que pueden ejercer un efecto demostración. Por otra parte, es importante reconocer a aquellas personas que son Líderes naturales y que podrían ayudar a la difusión e instalación de la Plataforma. Cada asociación agrícola vinculada al proyecto debería jugar un rol activo en este apartado.

F. Propuesta de Contenidos. Los contenidos a transmitir deben estar relacionados esencialmente con el mejoramiento de la productividad y oportunidades de negocio. Para ello se sugiere utilizar casos reales de agricultores que utilizando TIC lo estén haciendo bien.

G. Estrategias/Herramientas a ser utilizadas. Deben utilizarse los canales de comunicación que normalmente utilizan los agricultores. Es importante involucrar activamente a los técnicos, ya que ellos tienen una influencia importante sobre los productores, además de ser ellos mismos potenciales usuarios de la plataforma. Como canal se debe tener en cuenta los eventos y actividades a nivel nacional, regional y local en las que normalmente participan los productores. Esas actividades presenciales como “enganche” son muy importantes para conseguir adherentes.

H. Evaluación: Para evaluar el impacto de la difusión se sugiere realizar una encuesta que permita medir el grado de conocimiento y aceptación de la Plataforma.

4.8.3. Plan de Acción Comunicacional con los Productores

Como una manera de ir preparando el camino para la formulación del Plan Comunicacional, se debe realizar un taller con los productores con el objeto de generar los lineamientos específicos de una acción comunicacional del Portal en su localidad.

Más que formular un plan de acción, el objetivo debe ser obtener lineamientos concretos para preparar un Plan de Acción para la difusión y socialización en su territorio y asociados del Portal.

La información que interesa recoger es de tres índoles:

- Actividades y eventos donde promocionar el Portal: aquellas que forman parte de la actividad rutinaria de los productores de la localidad.
- Canales de comunicación habituales del mundo agrícola en la zona, de dónde obtienen la información.
- Apoyos que los productores necesitan para poder hacer eficientemente su labor de socializador. Qué esperan ellos, como organización, de las personas que han participado activamente en el proyecto.

A modo de ejemplo se muestran las plantillas que se obtuvieron del taller de trabajo con los productores de Vino del Valle de Colchagua. La primera y segunda columnas de la tabla recogen la información sobre actividades locales en las que habitualmente participan los agricultores. La tercera habla sobre los medios o canales que ellos utilizan para acceder a información, y, la cuarta sobre los requerimientos que solicitan. Respecto a esta última es interesante observar que los requerimientos están muy asociados a adquirir los conocimientos y habilidades para ejercer el rol de socializador. Se hará referencia a ello en el apartado siguiente.

Plan Comunicacional: Caso del Vino - Valle de Colchagua

ACTIVIDADES		CANALES	RECURSOS
Eventos	Descripción	Medios	Apoyos que se requieren
Reuniones de la Asociación Gremial APPROVICOL	Productores pequeños de vino en Colchagua. Representación gremial	Radio RTL	Capacitación de uso
Fiesta de la vendimia	Fiesta Tradicional	Radio Positiva	Material de difusión
Taller específico para Red del vino	Reunión técnica	Web del Cege-chile	Capacitación informativa
Feria gastronómica en Santa Cruz	Fiesta Tradicional	Canal 11	Demostraciones
Reuniones de la red del vino	Asociación	El Cóndor, periódico local	Alianza con consultores técnicos
Fiesta Nancagua	Fiesta Tradicional	Sexta Región	Material de difusión
Fiesta cuáquera de Santa Cruz	Fiesta Tradicional	Algunos proveedores insumos agrícolas	Material de difusión

4.8.4. Empoderamiento de los productores

Para llevar a cabo la labor de socializar y difundir el Portal, es necesario que los productores tengan que capacitarse para adquirir las fortalezas técnicas y personales que les habiliten para desarrollar de la mejor forma posible esa labor. Para ello se plantean dos talleres de trabajo con los productores. En el primero se persigue el objetivo de compartir con los productores participantes las **funciones y tareas que corresponden a los Socializadores** como agentes con responsabilidades en la difusión y utilización de la plataforma, identificando con ellos esos rasgos y cualidades. Es decir, que ellos se vean en ese rol.

El propósito de la CVR solo es posible si el Portal se utiliza, si se alimenta con el conocimiento de todos los usuarios y si se convierte realmente en una herramienta estratégica para la gestión de cada agricultor. Ellos son importantes como retroalimentadores del sistema. El portal tendrá aquello que ellos requieran para su actividad productiva. No lo que los administradores piensen que los agricultores necesitan. Por este motivo su participación activa es la clave para conseguir ese objetivo. Para lograr su uso, el primer paso obligatorio es difundir el portal entre sus usuarios potenciales, darlo a conocer, comunicar sus beneficios y en definitiva sensibilizar a los pequeños



productores sobre la enorme oportunidad de profesionalización que se les brinda. Esa actividad solo la pueden realizar los propios productores, pero para ello hay que prepararlos.

A. Definición de los socializadores. Aunque se cuenta con un **Plan de Comunicación** que propone estrategias para la difusión del proyecto, se considera que es imprescindible perfilar con detalle el rol que jugarán algunos de los agentes que participarán en esta labor y más en concreto, **los Socializadores**.

En el taller que se propone se debe conseguir definir con ellos el rol de socializador y las necesidades que ellos tienen para ejercer plenamente ese rol.

La tabla siguiente sintetiza, como ejemplo, la definición de roles y requerimientos de los productores del **Portal YoAgricultor**.

Portal YoAgricultor: Roles y requerimientos de productores

QUÉ (TAREA)	CÓMO	CUÁNDO	APOYO
Testear funcionalidades del Portal	Mediante protocolos que serán entregados por FIA	Con periodicidad mensual hasta que el Portal esté estabilizado	Técnicos del Proyecto serán los interlocutores
Apoyar a incorporar otros productores al Portal	Dando de alta a los nuevos usuarios y guiándolos mediante una breve capacitación del Portal.	Una vez el Portal entre en operación y se comienza a incorporar usuarios	Herramientas de administración específicas, instructivos de capacitación y mesa de ayuda
Difundir y mostrar el Portal a otros productores	Mediante la participación en distintas instancias de difusión (ferias, seminarios, demostraciones, etc)	Una vez el Portal se encuentre en operación y con sus funcionalidades básicas en marcha	Materiales de difusión (presentaciones, folletos, etc.)
Dinamizar las Comunidades al interior del Portal	Participando en foros, incorporando información, activando a nuevos miembros, creando grupos de trabajo, etc.	Una vez el Portal se encuentre en operación y con sus funcionalidades básicas en marcha	Dinamizador de la comunidad y protocolos de uso
Administrar contenidos en el Portal	Subir material en diversos formatos para enriquecer la base documental y de experiencias	Una vez el Portal se encuentre en operación y con sus funcionalidades básicas en marcha	Administrador de la comunidad (dar altas, actualizar contenidos)
Apoyar las capacitaciones de nuevos usuarios	Participar en la inducción a nuevos usuarios, aportando su experiencia de usuario	Cuando se requiera	Apoyo de los capacitadores oficiales





Se observa con claridad lo que los productores deben y quieren hacer en ese rol y lo que necesitan de las contrapartes para ello

B. Taller de liderazgo: La segunda actividad de empoderamiento tiene que ver con una acción directa de fortalecer capacidades. Para ello se debe realizar **el taller de liderazgo y trabajo en equipo** cuyo propósito sea sensibilizar a los participantes sobre la importancia de trabajar en equipo y estimular el liderazgo participativo, incorporando la práctica del trabajo colaborativo como una forma de gestión eficiente y efectiva para la difusión de la Plataforma de la CVR.

Al mismo tiempo, se prevé que el taller genere aprendizajes en técnicas de construcción y mantenimiento de equipos de trabajo de alta exigencia, junto con entregar herramientas de aplicación de liderazgo efectivo para acometer la tarea de difundir el Portal.

La metodología para este taller debe considerar la exposición de contenidos, además de la participación activa de los asistentes en cuanto deberán realizar análisis de su actual situación de desempeño con el propósito de visualizar mejoras por medio de dinámicas diseñadas para tales efectos.

Se deben incluir diversas dinámicas grupales e individuales en la que los productores tengan que resolver problemas en forma colectiva. Las dinámicas grupales deben **considerar aspectos**

lúdicos y de simulación contextual, de manera de poner a los participantes en situaciones reales de decisión, así como para permitir reacciones emocionales e intuitivas y no solo racionales.

Por otro lado, la metodología debe considerar la realización de un **discurso cargado de ejemplos y metáforas** vinculadas al mundo agrícola.

4.8.5. Resultados de la actividad de empoderamiento:

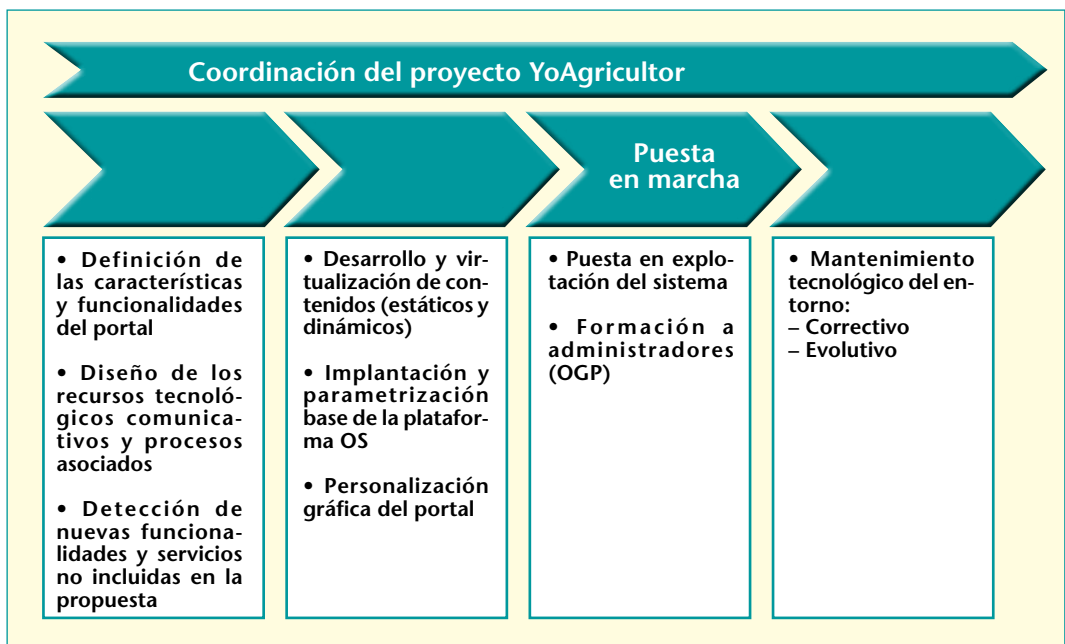
Los resultados esperados de esta actividad de empoderamiento son los siguientes:

- Un grupo de agricultores motivados y empoderados en las tareas de facilitador y liderazgo.
- Un grupo de agricultores entrenados en las competencias del liderazgo y trabajo colaborativo.
- Un grupo de agricultores con un plan de acción concreto para promover y difundir el portal.
- Un escenario de simulación de “venta” del Portal.
- Unos gremios agrícolas comprometidos y dispuestos a apoyar las acciones de difusión.

4.9. Metodología para el Plan de Implementación de la Comunidad

El Proyecto de Comunidad Virtual por Rubro se estructura en 4 fases.

La primera de **conceptualización**, es decir, la definición del modelo de comunidad, de sus funcionalidades, de los recursos tecnológicos a utilizar, y de los servicios a proveer. La segunda fase es la de **implementación**, la de virtualización de los servicios, del diseño tecnológico y gráfico de la plataforma. La tercera fase corresponde a la **puesta en marcha** y explotación del sistema. La cuarta y última fase es la de **mantenimiento**.



4.9.1. Componentes para el Plan de Desarrollo del Portal

En este apartado se hará referencia al Plan de Implantación o de Puesta en Marcha del Portal, con sus diferentes etapas.

a. Requerimiento básico:

Una OGP (Organización Gestora del Portal) comprometida y con la disponibilidad de un par de personas que puedan desarrollar **exclusivamente** las tareas de gestión del portal.

b. Procesos

- Levantamiento de nuevos procesos internos y externos: relaciones con proveedores (definir protocolos), relaciones con los beneficiarios, sistemas de gestión del conocimiento.
- Implantación de dichos procesos.
- Plan de marketing (según mercado/rubro):
Confección de informes.
- Plan de fidelización: Sistema de seguimiento de los beneficiarios.

c. Tecnología

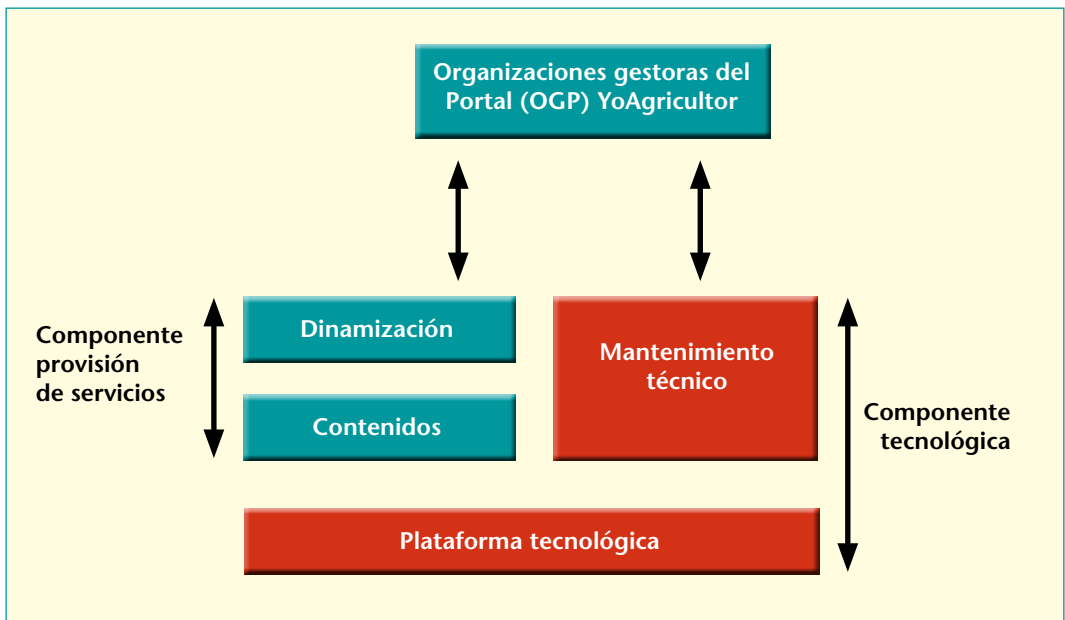
- Sistema de gestión de la plataforma.
- Alcance de la intervención de la OGP.
- Sistema de incidencias (externas o internas).

d. Productos y Servicios de la Plataforma

- Sistema de mejora continua.
- Medición de impacto: indicadores.
- Retroalimentación desde los beneficiarios.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.

e. Personas:

- Definición del perfil de competencias y objetivos de las personas involucradas.
- Proceso de selección del nuevo personal.
- Sistema de comunicación interna: con el resto de la OGP y con los beneficiarios.
- Sistema de evaluación de desempeño.
- Plan de desarrollo profesional.
- Capacitación en dinamización de entornos virtuales y gestión del conocimiento.
- Capacitación en administración de la plataforma.



En la fase de Implantación de la Comunidad Virtual se deben de haber definido todos los componentes anteriores, dado que, como muestra el gráfico de arriba, las OGP participan activamente en el componente de definición y provisión de servicios, así como de la gestión de la plataforma. Para que la implantación sea efectiva se requiere del involucramiento temprano de la organización gestora, de la definición de los potenciales gestores, de la interacción con los profesionales expertos del portal y de la transferencia de conocimiento para llevar a cabo la gestión. Esto no solo involucra los aspectos tecnológicos, sino que también los sociales y organizacionales.

4.10. Metodología para Plan de Acompañamiento

El buen funcionamiento del Portal requiere de que existan roles y funciones previamente definidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos que se propongan y para que la Comunidad realmente funcione.

En primer lugar, se han de definir los roles clave para el funcionamiento del Portal.

La tabla siguiente nos da un ejemplo de lo realizado en este aspecto para YoAgricultor.



Portal YoAgricultor: Roles claves

Rol	Función	Quién
Responsable del Portal	Gobierno del Portal; manejo de contratos; definiciones estratégicas; planes de desarrollo	Organización rubro
Administrador del Portal	Gestionar el Portal	Organización rubro
Mantenimiento del Portal (webmaster)	Mantenimiento técnico del portal, hosting, revisiones	Organización rubro / externo
Dinamizador	Promover las actividades del portal y evaluarlas	Contratado/ agricultores líderes
Socializador	Promocionar el portal entre los agricultores que no son miembros y facilitar su reclutamiento	Productores / Organización
Soporte experto servicios	Generar respuestas técnicas a las consultas de los productores	Organización
Proveedor de Servicios	Entregar los servicios acordados con la Organización gestora.	Externos

El Plan de acompañamiento tiene como primer objetivo ayudar a los futuros usuarios a la utilización de la plataforma y a convertirla en una práctica social. Se busca con ello el real **empoderamiento** de los usuarios, y muy vinculado a las acciones de comunicación. Una vez que los usuarios estén participando activamente del proceso de diseño e implementación de los servicios, el acompañamiento será una actividad menos compleja. En segundo lugar, el plan aborda el proceso de **dinamización** de la comunidad, una vez que ésta esté en marcha.

El Plan de Acompañamiento debe considerar los componentes que se describen a continuación: Conocer los **principios claves del acompañamiento**, las **tareas a realizar por el Gestor del Portal** y determinar el **Rol del dinamizador**.

4.10.1. Definiciones Estratégicas

A. Principios claves del acompañamiento

Los principios claves que deben ser tenidos en cuenta principalmente por la Organización Gestora (OGP) y Responsable de la Plataforma son los siguientes:

A.1. Liderazgo Organizacional. El lanzamiento y funcionamiento del Portal requiere de un fuerte compromiso del liderazgo de las Organizaciones agrícolas involucradas. Estas deben asumirlo como una parte importante de su estrategia y deben reconocerlo, no solo para sí mismos, sino para su comunidad de agricultores como una herramienta necesaria y eficiente. Ese compromiso debe ser visualizado por los productores. Durante el proceso de diseño e implementación esto debe estar

muy presente, por lo que se piensa que debería mantenerse.

A.2. Un grupo de agricultores motivados. Para que el Portal se convierta en un objetivo conocido es importante armar una sólida coalición con un grupo de agricultores que representen en alguna medida al universo objetivo del grupo. Eso **se garantiza desde el inicio del proyecto**. Ahora bien, para la fase de implementación es importante que esa coalición organización/productores encuentre a estos últimos muy motivados en su rol de socializadores del portal.

A.3. Desarrollar una visión y estrategia. La Organización agrícola debe desarrollar en torno al Portal una visión y una estrategia. Las bases para ello deben estar dadas en el propio proceso participativo. Sin embargo, este debe ser un ejercicio interno de convicción y asunción de lo que significa el portal para ellos. Una vez resuelto este tema debe guiar la acción de la Organización a través de una estrategia que debe ser transmitida a los agricultores. El portal debe convertirse para las organizaciones en un medio que les permita **hacer lo que hacen de una manera mejor**: más y mejores servicios para los productores y, sobre todo, una nueva manera de relacionarse con ellos y de hacer las cosas.

A.4. Manejar expectativas. Cualquier visión y estrategia que se estructure, sea ésta muy positiva o no, va a generar expectativas entre los productores, aún más si es que ven éxitos tempranamente. Por lo tanto el manejo del Portal requiere que se haga una buena gestión de las expectativas de la gente y, muy especialmente, eliminar la percepción de que éste es una varita mágica, trasladando la responsabilidad de alcanzar los éxitos al papel que cada uno debe cumplir. Es decir, se debe explicar que este portal sólo funcionará bien en la medida que todos aporten su grano de arena.

A.5. Estrategia comunicacional. En procesos de esta naturaleza la comunicación es clave. Este punto se aborda en el apartado plan comunicacional y de difusión.

A.6. Mostrar resultados tempranos. Es importante que los productores vayan viendo éxitos en forma temprana, es decir, que este proyecto no es sólo un asunto de largo plazo, y así se fidelizarán más rápidamente. De manera que hay que ir identificando esos éxitos, esas metas que

deben estar predefinidas y evaluadas. Estas pueden ser: usos de los servicios entre los usuarios, su impacto, crecimiento de la comunidad, entre otros ejemplos posibles.

A.7. Capacitar a los agricultores/socializadores. Es importante que los productores sean alfabetizados en el uso de la plataforma para garantizar su uso adecuado, sacándole todo el potencial posible. En el apartado siguiente se referirá a ello. Asimismo, los agricultores que formen parte del grupo socializador también deben ser capacitados en las funcionalidades del portal, así como en las destrezas de comunicar y “vender” el Portal.

A.8. Anclar la práctica de hacer las cosas de otra manera. El Portal significa para la Organización y los productores de cada comunidad agrícola un cambio en la forma de hacer las cosas y de relacionarse entre ellos. Es importante garantizar que esa nueva manera se convierta en una práctica realmente inserta en sus bases.

B. Tareas a realizar por el Gestor del Portal

B.1. Planificación de actividades

El gestor de la Plataforma debe formalizar un plan de actividades del Portal, que indique lo que deberán hacer los miembros de la comunidad.

B.2. Generación y seguimiento de servicios

Debe encargarse de la protocolización de los servicios y de la fijación de los estándares de entrega, así como de su seguimiento y renovación y, eventualmente, de la provisión de nuevos servicios.

B.3. Seguimiento y evaluación de las actividades

Realizar el seguimiento y evaluación de las actividades. Para ello se sugiere el formato que se muestra en la tabla de más abajo, como un ejemplo de programación de actividades en el portal YoAgricultor. Este tipo de plantilla ayuda a incorporar una metodología de trabajo para la dinamización de grupos.

B.4. Aplicación de indicadores

La aplicación de indicadores es una tarea de gran relevancia para poder evaluar la actividad en el Portal, por un lado, y los impactos que este está teniendo entre los productores. Para ello la organización gestora del portal deberá elaborar los indicadores correspondientes.



Actividad: Familiarización con la plataforma YoAgricultor

Objetivo	Actividad	Descripción y Contenidos	Tiempo	Herramienta	Inputs Dinamizador	Producto a elaborar por los participantes	Recursos
Que los miembros de la comunidad accedan al ambiente de ésta y reconozcan las funcionalidades principales.	Acceso a la plataforma, verificación de antecedentes e ingreso de fotografía	Sección Mis Datos Ingreso de una fotografía			Proceso de ingreso	Fotografía arriba sobre la plataforma	Correo externo Acceso a Plataforma
Que los miembros de la comunidad realicen al menos una intervención en foro	Ingreso de presentación individual sobre la Plataforma en el foro "Presentémonos al equipo"	Ingreso de respuestas en foro		Foro de la plataforma	Creación Foro de presentación. Mensaje de presentación del dinamizador	Intervención con su presentación	
Que los miembros de la comunidad se informen del calendario de actividades y de los resultados esperados	Revisión de la agenda de actividades y de las tareas solicitadas	Calendario y cronograma de actividades		Agenda Foro de inquietudes	Calendario principales hitos		Cronograma de trabajo

4.10.2. Rol del Dinamizador del Portal

Para que la Comunidad esté activa y funcionando el papel del o los dinamizadores es clave. Por lo que aquí se destacan las funciones que debe cumplir la o las personas que asuman este rol.

Se deben destacar dos tipos de dinamizadores o "e-moderadores". Uno cuyo perfil sea el de un técnico que pertenezca a la organización y que cumpla fundamentalmente la función de activar e incentivar la comunidad según el plan

de actividades que se debe realizar. El segundo rol de dinamizador o "e-moderador" corresponde en forma iterativa a un productor, el que deberá asumir el liderazgo en algunas de las actividades que se planifiquen. Su rol no es permanente, sino que coyuntural y deberá emerger desde los propios productores.

La tabla siguiente describe en forma sintética las funciones y roles que deberían asumir los dinamizadores tanto en las actividades presenciales como virtuales de la Plataforma. Este es el rol genérico y formal del dinamizador.

Funciones y roles del dinamizador

Entorno presencial	Entorno en línea
Convoca las reuniones, las coordina y redacta el acta	Coordina la participación del grupo de entusiastas (productores más comprometidos) y de la comunidad agrícola de cada rubro para el uso del Portal.
Dinamiza las reuniones presenciales	Inicia los debates en el foro, los dinamiza y hace la monitorización del conocimiento generado y su aplicabilidad en el Portal y para los mismos productores
Comunica a todo el grupo profesional el nuevo conocimiento generado	Elabora un informe final de cada debate generado
Llama a la participación del grupo profesional en la dinámica de trabajo colaborativo, de compartir experiencias o difundir el Portal	Facilita la participación periférica en los debates generados de aquellos productores que no están o no estuvieron
Redacta y edita la fase final de los productos de conocimiento	Evalúa la participación del grupo de entusiastas y la periférica durante el periodo de trabajo
	Elabora resúmenes del conocimiento aportado y los distribuye entre la organización y los productores

4.10.3. Consejos a los Dinamizadores

Por otra parte, para un buen desempeño de la **dinamización en línea**, se entregan los siguientes consejos para los dinamizadores;

- **Asegurar la participación/intervención** de todos los miembros de la comunidad, de tal forma que el medio de comunicación en sí (herramientas de interacción) permita la libre comunicación, como si se tratara de reuniones cara a cara, sin convertirse en obstáculo o medio de segregación de los miembros de la Comunidad virtual.
- **Evitar los problemas de ambigüedad** a los que puede conducir la interacción virtual de la comunidad. Para ello debe consensuar una mayor estructuración del orden del día de las reuniones, una manera unívoca de identificar a cada uno de los miembros, métodos de pedir turno de participación, etc., que en general son más estrictos que los que tradicionalmente se requieren en las reuniones presenciales.
- **Mantener la atención** de los miembros es más difícil que en reuniones presenciales, por lo que otra de las misiones del facilitador debe ser repensar la frecuencia, duración, ritmo, dinámica, etc. de los encuentros virtuales.
- **Establecer y consensuar criterios de participación**, lo cual no significa controlar la intervención de los miembros ni coartar su iniciativa o creatividad. Es un factor de éxito que las reglas estén bien estructuradas y consensuadas por todos los miembros.
- **La asistencia en línea** y el entrenamiento en los dispositivos tecnológicos de interacción son esenciales si se quiere obtener el máximo beneficio de las herramientas utilizadas.
- **El sistema de interacción** debe permitir a la comunidad crear la ilusión de que los participantes están en la misma sala, cara a cara, para lo cual la tecnología debe ser no intrusiva, cómoda y multicanal (diferentes canales de interacción) para que los miembros se olviden de la virtualidad y se concentren en la labor que tienen entre manos. Para ello, la mejor táctica es la combinación de plataformas conocidas como “meetingware” con tecnologías de comunicación, como videoconferencia o difusión web.
- Las agendas, calendarios, e-mails, weblogs, etc. son **elementos off-line de las plataformas** que permiten emitir recordatorios, fijar reuniones, asignar trabajos, tareas y compromisos, etc. y facilitan la gestión y coordinación de los miembros de la Comunidad virtual.

- En las Comunidades virtuales, **el desarrollo de un conjunto de responsabilidades** es mucho más importante que en reuniones cara a cara. El simple hecho de la dispersión de los miembros sugiere la necesidad de una mayor estructura para garantizar que todos los miembros participan, que poseen conectividad suficiente para expresar todos sus sentimientos, etc. En este sentido, es muy recomendable la existencia de un **facilitador-técnico**, que puede o no formar parte de la comunidad y que pueda gestionar todos los botones de los sistemas de comunicación e interacción de la plataforma.
- **La conectividad** proporcionada a cada comunidad debe permitir acomodar los diferentes estilos de comunicación y aprendizaje de los distintos miembros: comunicación no verbal; comunicación chat; cuando sea necesario, audio y vídeo, etc. en temas delicados; intentar reunir pequeños grupos; reuniones todos con todos prefijadas sobre un calendario.
- Se deben **elegir el lenguaje** y las palabras muy cuidadosamente.
- Se debe proporcionar **ayuda en el manejo de las aplicaciones electrónicas**; de lo contrario, frecuentemente se suma la frustración de los integrantes a las dificultades tecnológicas habituales de las conexiones remotas. La colaboración virtual y el sentido de aislamiento que provoca requieren una gestión “mejor que la media” de las habilidades de la comunidad y de cada individuo.

5.

El Portal YoAgricultor



En este capítulo se describe la forma que adoptó la comunidad virtual YoAgricultor que se definió conceptualmente en capítulos anteriores, así como la metodología que permitió llegar a este diseño. Con todo, YoAgricultor es una comunidad dinámica, pensada para ir creciendo en función de las nuevas necesidades y problemas que vayan detectando tanto los administradores como los usuarios de ella misma.

5.1. Características del Portal YoAgricultor

Antes de entrar en el tema propiamente tal de las características del Portal es importante que se destaque el proceso de creación del portal **YoAgricultor**, dado que es el marco donde se proveerán estos servicios hacia los agricultores. El portal YoAgricultor –como identidad- ha sido el resultado de un proceso participativo en el cual se han mantenido diversas reuniones con los productores con la finalidad recoger sus visiones e ideas acerca de cómo visualizaban el portal. No fue sólo cuestión de ponerse de acuerdo en el nombre, sino también de aspectos como los productores se identificaban y las funcionalidades del portal.

Desde un comienzo se definió que los agricultores debían participar activamente en el proceso. Se planteó este criterio como definitorio para el éxito del proyecto. Pero también se propuso hacerles partícipes en el “bautismo” del portal. La idea que subyacía es que los productores debían apropiarse del portal desde los aspectos más emocionales. Por tanto, la tarea de buscarle nombre con los agricultores estuvo desde el inicio del proyecto.

Inicialmente se les preguntó, sin muchos antecedentes, cual era su idea acerca del nombre. Sin embargo, no tuvo mucha acogida esta primera iniciativa dada la falta de información y penetración de los agricultores en ese momento. Después de varias reuniones, y una vez que se había avanzado en la identificación de los problemas y sus soluciones, y que ya se estaba comenzando con el proceso de diseño, se les invitó a los productores a votar por una lista de nombres que habían surgido de conversaciones previas en los diversos talleres realizados. Es así como, a partir de diversas alternativas, los productores votaron y finalmente eligieron el nombre de **YoAgricultor** para el Portal de servicios de conocimiento.

Paralelamente se trabajó con ellos en talleres y reuniones bilaterales con la empresa encargada del diseño, en la definición del aspecto visual del portal, de manera que fuera acogedor, familiar y agradable para ellos. Se realizaron con ellos entrevistas en las cuales diseñaron prototipos y maquetas del portal en las que dejaron expresadas sus preferencias estéticas y conceptuales. Fruto de ese proceso el portal adquirió el diseño final que tiene hoy.

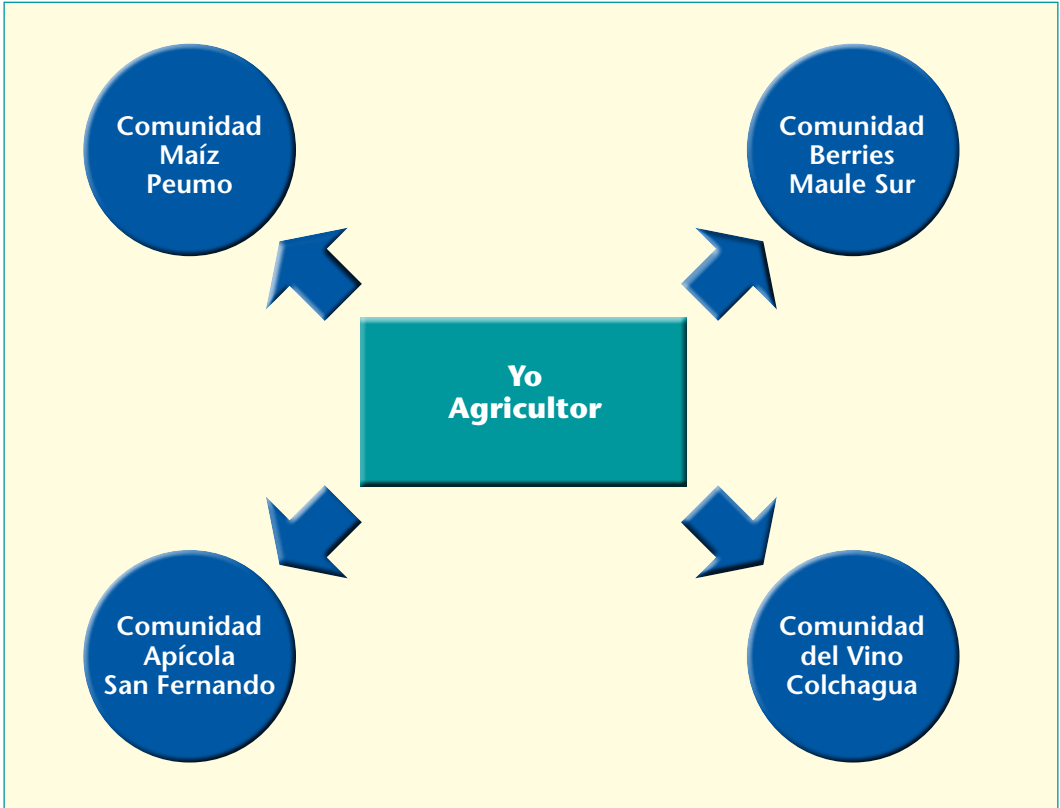
Así mismo, esas reuniones adicionalmente sirvieron para explorar cuales eran las funcionalidades más adecuadas para entregar los servicios. Como ya se dirá más adelante, no solo se consideró importante la calidad de la información que se entrega, sino la manera como ésta llega al productor. La idea era hacerlo de la forma más familiar posible, de modo que para ellos fuera un proceso natural. De hecho muchos de ellos expresaron en las entrevistas iniciales que les costaba comprender la información que les llegaba de algunos servicios públicos. Teniendo en cuenta esa realidad, se incorporaron a los productores en la definición y operatividad del portal, haciéndoles probar los prototipos que iban saliendo. En consecuencia, las funcionalidades que el portal tiene están contrastadas con los requerimientos de los propios agricultores. Ello no significa que en el futuro no deban modificarse, por el contrario, la idea es que se vayan mejorando con el tiempo.

En suma, el portal YoAgricultor ha sido fruto de un trabajo colectivo que ha implicado al equipo del proyecto, las organizaciones agrícolas, técnicos y productores, en una dinámica de aprendizaje y generación de resultados de alto nivel.

5.2. Portal YoAgricultor: cuatro comunidades en uno

Esta es una Comunidad Virtual diseñada para prestar servicios de información y conocimiento a pequeños agricultores de cuatro rubros, por

lo que cada cual forma una comunidad en sí misma.



5.3. La página de inicio de YoAgricultor

La página de inicio o la “Home Page” de YoAgricultor es la siguiente:

yo agricultor

Ingresa a tu Rubro ¿Olvidaste la contraseña?

Usuario Clave

BIENVENIDO

Yo Agricultor pone tu alcance toda la información que tu rubro necesita para tomar decisiones productivas y estratégicas.

Yo Agricultor Inicio 02

Regístrate ahora GRATIS!

En 3 simples pasos obtendrás tu clave para acceder a toda información de Yo Agricultor.

PASO 1
HAZ CLIC EN EL BOTÓN

PASO 2
COMPLETA EL FORMULARIO

PASO 3
ENVÍALO Y LISTO

¿Necesitas ayuda con la página?
Te llamamos sin costo para ti

Conectar Ahora

© 2009 Yo Agricultor. Todos los derechos reservados | [Términos y Condiciones](#)

yo agricultor AGRICULTORES DE CHILE BID

La Home page es abierta y por tanto de uso público, como la que muestra la gráfica, y que es común a todos los rubros. Esta home page común se diseñó con un doble propósito: difundir el YoAgricultor en el espacio público de Internet, y por otra parte, que fuese el punto de entrada a las cuatro comunidades por rubro.

Como Página principal de acceso, se priorizó un lenguaje oral, utilizando un video, para facilitar la comprensión e interacción con los usuarios e interesados en la máxima cobertura posible. El grupo con quienes se trabajó definió este medio como el más idóneo para llegar al mercado objetivo del proyecto. El video inicial es narrado por

los mismos agricultores, y explica, en lenguaje sencillo, lo que es YoAgricultor, sus objetivos, herramientas y, sobre todo, el impacto para el mundo de la agricultura. La idea es que con el tiempo la página principal vaya informando al público de las actividades principales de cada comunidad.

Por otro lado, la Home page es el espacio de acceso a cada comunidad. Para ello los usuarios disponen de un nombre de usuario y contraseña que deben introducir en las casillas correspondientes para poder ingresar a su comunidad. Se dispone, además, de un sistema de ayuda que facilita este proceso para los miembros nuevos.

5.4. Las cuatro comunidades de YoAgricultor

YoAgricultor está compuesta por cuatro comunidades independientes pero relacionadas entre sí, pertenecientes a cada uno de los cuatro rubros del proyecto: Berries, Maíz, Vino y Miel.

Cada comunidad funciona en forma autónoma y es gestionada por cada uno de las organizaciones vinculadas a la actividad productiva en el área geográfica que identificó el Proyecto en su origen. Esta organización será la encargada de administrar el portal y gestionar y dinamizar las actividades que allí se generen. Una de ellas es la difusión de la Comunidad y el reclutamiento de nuevos socios. La definición de quienes son esos socios corresponde a cada organización, sin embargo como criterio general se plantean los siguientes:

- Pertenecer al rubro en cuestión.
- Estar localizado en el área geográfica de acción de la organización.

A partir de esos criterios básicos cada organización definirá aquellos nuevos socios que considere más adecuados puedan incorporarse.

La plataforma que cada comunidad tiene es prácticamente la misma en términos de funcionalidades y de los servicios que ofrece. Lo que cambia es el diseño, que se ha personalizado para cada rubro en particular. También podrán variar algunos de los servicios, ya que la implementación de ellos dependerá de los acuerdos a que llegue cada organización con su proveedor.

La estructura funcional de cada comunidad se divide en tres espacios de comunicación e interacción Mi Perfil, Mi Cultivo y Mi Comunidad, los que a continuación se describen.



A. Sección: Mi PERFIL

Este espacio está destinado a la identificación con la que quiere ser reconocido el usuario frente a los demás miembros de la comunidad y de la organización. La información que recoge el perfil se refiere a:

- Nombre completo
- Actividad
- Domicilio
- Localización de sus cultivos
- Teléfonos
- E-mail
- Foto
- Amigos
- Grupos a los que pertenece en YoAgricultor



El perfil constituye las señas y las coordenadas de cada productor de manera de facilitar a los otros miembros información clave para la realización de conversaciones y la creación de redes. Desde el perfil, además, podrá iniciarse una comunica-

ción entre dos o más miembros de la Comunidad Virtual. Esta información debe propiciar los contactos y la comunicación entre los miembros de la comunidad.

YoAgricultor > CV-Berries > cultivos > Berries

Hola! Bienvenido a la pagina de berries

usuario berries
Rubro del Berries
Actualizar foto

Actualizar perfil

MI Cultivo
lunes, el 12 de septiembre, 2011, Estamos en la etapa Evaluación

Preparación
Mar - Ago

Plantación
Ago - Dic

Labores de cultivo
Ago - Feb

Cosecha
Ene - Mar

Comercialización
Ene - May

Evaluación
Feb - Dic

DEBES ESTAR AQUÍ: Evaluación

Mi Comunidad

Mi Rubro Evaluación
1 Mensajes del Foro
1 Documento

Mis comunicaciones Evaluación
0 Mensajes del Foro
1 Documento

SEGURO agricola
www.seguroagricola.gub.uy

Boletines de Vigilancia Estratégica de FIA
Haga clic acá

Acceso al Boletín de Berries
Haga clic acá

Necesitas Ayuda

B. Sección: MI CULTIVO

Mi Cultivo es el espacio central de YoAgricultor en cuanto es en donde se producirá la mayor cantidad de interacciones entre productores, la entrega de servicios y la retroalimentación en relación a éstos, y, en consecuencia, los ajustes pertinentes. Este espacio fue diseñado tomando como eje ordenador el itinerario de labores de la cadena productiva de cada rubro. En consecuencia, cuando un productor accede a Mi CULTIVO, lo hará en la etapa en la que se encuentra su proceso productivo y, por tanto, se le desplegarán aquellas actividades y tareas relevantes en ese momento y sobre las cuales debe manejar buena información y disponer los servicios adecuados.

Este espacio contempla todas las fases de la cadena productiva de cada rubro y las tareas y actividades que en ellas deben realizar los productores. Las tareas y actividades se expresarán de forma tal que el productor pueda hacer un "check list" de sus labores y de revisar si ha ido cumpliendo con ellas. Por otro lado, recibirá las

indicaciones de cómo hacerlo, en caso de que no la haya realizado. Con el objeto de facilitar la comprensión y el seguimiento de los productores, se utiliza un lenguaje preferentemente visual, con el uso de videos, así como oral (podcast o audio) y escrito (textos). Por su parte, los videos han sido elaborados con el protagonismo de los propios agricultores, de manera de crear una mayor identificación y una mejor recepción de las explicaciones que se dan a través de ellos.

Los servicios específicos referidos en el apartado anterior serán entregados a través de este espacio e identificados con una actividad o tarea concreta, lo que le da un dinamismo emergente a la misma comunidad. Normalmente, este tipo de comunidad cuenta con espacios de servicios bastante estáticos. En YoAgricultor se ha procurado que los servicios estén integrados a las actividades y a las tareas concretas que le den sentido de uso y, por otro lado, recaben la retroalimentación de sus aplicaciones y posibles mejoras o ajustes necesarios.

Hola! Bienvenido a la página de berries

YoAgricultor > CV-Berries > cultivos > Berries

MI CULTIVO MI PERFIL MI COMUNIDAD

Preparación Mar - Ago Plántación Ago - Dic Labores de cultivo Ago - Feb Cosecha Ene - Abr Comercialización Ene - May Evaluación Feb - Dic

DEBES ESTAR AQUÍ: Etapa: Evaluación

TAREAS

- Control de malezas
- Control de plagas y enfermedades
- Riego
- Fertilización
- Manejo del Cultivo

ACTIVIDADES

Si	No
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Sabes cuáles son los pasos para obtener el análisis de suelo de su plantación?	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Sabes cuáles son los pasos para realizar el análisis foliar de su plantación?	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Sabes cómo aplicar los fertilizantes de acuerdo a la etapa de desarrollo de su plantación?	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Sabes cómo mejorar la aplicación de los fertilizantes?	

PER UN SEGURO AGRÍCOLA

SEGURO agrícola

Boletines de Vigilancia Estratégica de FIA

Haga clic acá

Acceso al Boletín de Berries

Haga clic acá

NECESITAS AYUDA

Te llamamos sin costo para ti

Pregunta a un experto

C. Sección: MI COMUNIDAD

Este espacio es la red social de la Comunidad YoAgricultor de cada rubro. El objetivo de éste es promover y garantizar intercambios entre los miembros de la comunidad. Para ello contarán con herramientas de comunicación (Chat), correo instantáneo, foros. Por otro lado, hay un espacio

para cargar y descargar documentos, de manera que los participantes puedan compartir textos, fotos, videos, etc.

Por otro lado, el espacio MI COMUNIDAD podrá albergar grupos de agricultores, dentro de cada rubro, que quieran crear un espacio de trabajo específico.



D. ESPACIO GENERAL

Estos tres espacios específicos que cuentan los participantes de la Comunidad, se estructuran en un espacio general que se mantiene en forma continua durante el tránsito por el portal y están instalados en el marco (o frame) de la derecha de la pantalla.

Estas funcionalidades permanentes se refieren a:

- **Necesitas Ayuda.** A través de esta funcionalidad los miembros de la comunidad podrán hacer consultas acerca del uso del portal y sus funcionalidades. Asimismo contarán con un FAQs (preguntas frecuentes).
- **Pregunta a un Experto.** Cuando los participantes tengan alguna consulta técnica, la podrán hacer a través de este canal.
- **Miembros del Rubro.** Este espacio facilita contactar a otros miembros de la comunidad y, además, indica quienes están en ese momento en línea.

- **Novedades.** En este espacio se publicarán las noticias y eventos más relevantes para el rubro.



5.5. Indicadores



Es importante en una Comunidad como la de YoAgricultor, saber medir en forma adecuada su funcionamiento a través de buenos y adecuados indicadores. Estos, permiten a la vez, poder evaluar los objetivos de la comunidad e introducir, en consecuencia los cambios y ajustes necesarios.

Por lo tanto, la primera actividad, aunque ya se ha avanzado en ello, es que las organizaciones por rubro validen o modifiquen los objetivos de su propia comunidad virtual.

¿Qué es lo que se quiere lograr con la comunidad?

- Productores agrícolas más productivos
- Mejor informados
- Más alfabetizados digitalmente
- Más profesionalizados
- Más empresarizados
- Mejor conectados
- Más colaborativos

Para poder alcanzar esos objetivos se tienen 4 categorías de Indicadores que ayudan a medirlo. Cualquier Comunidad Virtual existirá en la medida que genera conocimiento útil para sus clientes y/o usuarios. En consecuencia, medir esos resultados es un factor de éxito de la comunidad. Conocer lo que en ella se hace, lo que produce, como se explota el conocimiento forma parte de su modelo de gestión. Para ello se proponen tres tipos de indicadores de evaluación.

a. Indicadores de producción de la Comunidad

- Número de productos de conocimiento elaborados.
- Número de consultas de los productores a los servicios del Portal.
- Número de modificaciones realizadas a los servicios.
- Número de foros realizados.
- Número de Participaciones en los foros.
- Número de Consultas al teléfono de Ayuda Técnica.
- Número de contactos realizados por los productores.

b. Indicadores de Impacto de la Comunidad en la actividad productiva

- Mejoras en técnicas productivas.
- Incremento de las rentas (en el largo plazo)
- Niveles de profesionalización (uso de plantillas de gastos, etc.).
- Niveles de compartir experiencias y conocimiento.

c. Indicadores de calidad de los servicios entregados

- Calidad elevada del producto y servicio (según la valoración percibida por los propios productores agrícolas). Se propone realizar encuestas de satisfacción en relación al Portal y sus servicios.

6.

Lecciones Aprendidas y Desafíos Futuros



Este proyecto tiene la particularidad que su metodología fue redefiniéndose a lo largo de su desarrollo, con lo cual no acabó, en ese aspecto, pareciéndose a la concepción que originalmente se tenía del proyecto.

Con todo, muchos aprendizajes han quedado expresados en las múltiples actividades realizadas con los productores. Y que son de gran importancia para quienes tengan previsto en el futuro emprender un proyecto similar. Se realizaron más de 50 reuniones y talleres con ellos y se movilizaron alrededor de 70 productores en las actividades y una veintena de técnicos agrícolas. Eso habla del gran dinamismo desplegado por el proyecto.

6.1. Las lecciones aprendidas

a. Insistir en la Metodología

La metodología participativa ha sido un **pilar clave** en el compromiso de las contrapartes y una garantía de éxito, al menos en lo que se refiere al entendimiento de lo que quiere hacer y en asegurar que el Portal es un producto del trabajo conjunto. Ello ha implicado ganancias muy importantes respecto a la “venta” del Portal.

Sin embargo, más allá de lo anterior, la metodología ha permitido expresar la creatividad de los productores y, en consecuencia, ha generado soluciones que a veces ni siquiera estaban en la cabeza de los expertos. El itinerario de labores surgió como elemento clave del diseño del Portal YoAgricultor en una de las reuniones de trabajo con ellos.

Por otra parte este proyecto ha dejado un gran capital para la gestión pública de sitios de información. Desde un comienzo los agricultores se quejaban de que no entendían lo que normalmente se les ofrecía desde el sector público y que no se les tenía en cuenta. Este proyecto recoge una experiencia totalmente distinta y se adecúa a sus demandas.

b. Elegir bien a los Productores y Organizaciones

El capital humano cuenta, y mucho. El éxito de un proyecto de esta naturaleza está radicado en ello. El proyecto se basa en una buena elección de las contrapartes beneficiarias. Es decir a las organizaciones por rubro y a otro lado, a los productores que las conforman.



Las organizaciones que han interactuado con el Proyecto han demostrado tener un gran capital social, así como unos productores muy motivados y con altos grados de liderazgo natural. Las organizaciones han tenido un buen nivel de organización, una adecuada experiencia de trabajo con sus socios, un excelente conocimiento de su territorio en términos físicos y sociológicos, y un alto nivel de confianza. Contar con ese capital para un proyecto participativo como éste, es una clave de éxito. De manera que elegir adecuadamente las contrapartes beneficiarias es absolutamente necesario.

c. Detectar tempranamente a los líderes naturales

El Proyecto requiere constantemente ir haciendo intervenciones para movilizar a la gente. Ellos son protagonistas, por lo que hay que estimularlos a participar y, en otro sentido, “estrujarlos”, pues son ellos los depositarios del conocimiento productivo, del cual muchas veces ni siquiera tienen consciencia que lo poseen. Esto exige que se detecten tempranamente los **líderes naturales** del rubro para que ellos sean quienes motiven a sus pares. Son los aliados del proyecto. No siempre son los mismos, pero hay que tenerlos bien identificados para pedirles apoyo cuando se requiera. Mantener la motivación creativa en un proyecto de más de un año es siempre complejo. Estos liderazgos naturales ayudan a que no se caiga en la fatiga y ni en la evasión del trabajo.

d. Generar incentivos

Vinculado al punto anterior están los incentivos, aunque se ha tratado aparte dada su importante especificidad. Hay dos formas de generar incentivos: la intrínseca y la extrínseca. La primera da cuenta del interés que por sí solo puede generar una acción. Es decir, yo hago esto porque me interesa, me conviene, me alegra. Ahí hay un interés que surge de la propia acción. Este tipo de incentivo está instalado en el proyecto, aunque no se puede dimensionar hasta ahora. La motivación extrínseca es la que plantea un incentivo externo para que alguien haga la acción deseada. El proyecto ha tenido mucho de ambos casos. Sin embargo el primero tarda más en salir y hace falta algo del segundo para motivar a la gente. Qué tipo de incentivos externos tuvo el proyecto:

- Participar en reuniones en lugares agradables
- Conocer a otros productores de otros rubros
- Realizar una gira tecnológica fuera del país
- Acceder a un notebook
- Contar con información de alto nivel

Disponer de un diseño de incentivos, ajustados a la realidad de cada proyecto, es crucial para este tipo de proyectos, que requiere de una activa participación de los beneficiarios finales.

e. Descubrir a los actores relevantes (stakeholders)

Otro actor clave del proyecto son los stakeholders. Estos son los actores que de alguna manera están impactados positiva o negativamente por el Proyecto. En este caso, se hablará sólo de los que están impactados positivamente. Son aquellos actores públicos o privados que potencialmente pueden convertirse en aliados del proyecto y, por tanto, establecer una alianza estratégica con él. Estas alianzas pueden generar relaciones sinérgicas (ganador-ganador) entre las partes. En consecuencia, realizar tempranamente un mapa de stakeholders es clave. Este debe de hacerse con las contrapartes, pues debe referirse también a actores implantados en el territorio. El mapa nos sirve para saber qué actores hay, qué intereses tienen, qué proyectos los motivan, cuáles son susceptibles de establecer una alianza con el nuestro. Estas alianzas pueden ir desde un formato proveedor-cliente, cliente-proveedor, proveedor-proveedor.

En el caso del proyecto YoAgricultor se detectaron proveedores de servicios siguiendo el mapeo que se realizó. Con todo, el mapa debería ser más exhaustivo que el que se llegó a hacer.

f. Capacitar en la metodología a las contrapartes.

No basta con que los productores y sus organizaciones participen activamente en el Proyecto. La metodología debe ser traspasada a las contrapartes, ya que ésta es la base constitutiva de la gestión posterior del Portal. La forma como



dinamizar, facilitar, recoger información, modificar funcionalidades, quitar y agregar servicios, se refiere a la metodología utilizada para el diseño de esta fase del Portal YoAgricultor. Las fases posteriores deben ser fruto de una metodología similar. Ello comporta que las contrapartes deben ser bien capacitadas en su comprensión, uso y aplicación. El proyecto partió con la declaración de que quería dejar capacidades instaladas en los rubros. Ciertamente que una de las principales solicitudes es la metodología de levantamiento de problemas, soluciones, diseño e implementación del Portal.

g. “Vender” desde el comienzo el Proyecto

El Proyecto no puede comenzar a venderse al final del Proyecto. Es un error pensarlo así. La venta del Proyecto a sus potenciales beneficiarios y, también, a los posibles stakeholders debe hacerse desde el comienzo. Ciertamente que se va vendiendo la idea, aunque no esté aún cristalizada. Esto facilita una buena retroalimentación, la posibilidad de hacer ajustes y modificaciones, así como poner acentos y prioridades.

h. Escalabilidad: paso a paso se llega a la cúspide

No es necesario implementar todo el proyecto de una vez: el proyecto debe ser escalable. Por otro lado, uno de los elementos factibles es que la provisión de los servicios esté garantizada. Esta factibilidad es técnica, económica y humana. Por tanto, una vez que se mida esta factibilidad, la implementación puede hacerse escalable.

Por otro lado, como definición de proyecto, es importante tener presente que mientras más simple es la primera versión, más adhesión e impacto se tendrá entre el público objetivo. De manera que la escalabilidad debe tener también presente esta realidad. La modularización permite, por otro lado, que la organización pueda ir adquiriendo las competencias, capacidades y conocimiento en forma gradual.



6.2. Desafíos principales

a. ¿Quiénes son los dueños del proyecto?: Modelo de negocio

El tema que debe ser abordado, en lo posible desde el comienzo, es quién es el “dueño” del Proyecto una vez que entra en la fase de implantación y qué modelo de explotación requerirá. Es deseable que esta situación se despeje lo antes posible, por varios motivos. Dejarlo en la nebulosa genera un ruido innecesario para el proyecto, que va apareciendo de vez en vez y distrae tiempo y energía su solución. Segundo, no tenerlo definido genera expectativas negativas e incertidumbre en aquellos que creen que podría recaer en ellos la gestión del Portal. Tercero, si está definido se pueden acometer tempranamente la identificación y fortalecimiento de las capacidades que requiere quien lo gestione. En consecuencia, definir, aunque sea en líneas generales, el modelo de negocio desde un comienzo es clave para evitar que la “caja negra” paralice o domine el proyecto.

b. Conocer bien el contexto: No todos los productores son iguales

Este proyecto requiere que haya un buen diagnóstico del contexto (localidad) y de los productores beneficiarios. Conocer las redes, los patrones culturales, las formas de hacer y decir, es un capital para quien gestiona el proyecto. Eso permite tener presente las diferencias entre los rubros y dentro de ellos, de manera de no pasar como una apisonadora la metodología y los planes de trabajo. Ello tampoco debe llevar a la personalización absoluta de la prácticas de trabajo del proyecto, pero sí a tener presente las sensibilidades y ritmos de cada grupo.

El ritmo del Proyecto puede en algunos momentos ser muy alto, por lo que para permitir ir acompasados en la consecución de los objetivos, es menester prestar mucha atención a aquellas organizaciones, grupos o productores que se van quedando rezagados. Este fenómeno puede causar la evasión del trabajo por parte de ellos y, cosa no rara, la sustitución, lo que supone poner al día a la nueva persona para ponerla al ritmo de los demás, perdiendo capacidad creativa el conjunto del grupo. La idea es no ser inflexibles,

pero sí generar ritmos que no signifiquen ni el retraso ni la deserción individual.

c. Las organizaciones son clave: Fortalecerlas.

Como ya se ha venido diciendo, las organizaciones por rubro son un componente determinante del éxito del Proyecto. Para el equipo del proyecto lo han sido. La etapa de explotación requiere necesariamente el fortalecimiento de estas organizaciones en sus capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades para poder acometer la misión que se ha definido para ellas.

La transmisión de la metodología es, por un lado, muy necesaria. Por otro, la definición temprana de los requerimientos que la organización debe cumplir en recursos humanos, financieros, tecnológicos para hacerse cargo de la explotación del Portal también es muy necesaria. Las organizaciones deben tener muy claro estos puntos, de manera de irse preparando para la nueva situación. El Proyecto, por otro lado, no debe significar para ellas una carga, sino un aporte. El portal debe ayudarles a hacer lo que hacen de mejor manera. Ellas ya prestan servicios a sus asociados, con lo que el portal (y su práctica) debe ayudar a mejorarlos e introducir una nueva manera de hacer las cosas en cada localidad y rubro.

d. Demostrar cercanía y no expertise.

En las interacciones con los productores es deseable demostrar cercanía y no dominio técnico. Sin necesidad de abandonar este último, es importante escuchar y establecer un vínculo comunicacional que garantice, ante todo, cercanía y una buena llegada hacia el productor. Cuando prevalece el lenguaje y relación técnica, los productores tienden a no escuchar y evadirse de las actividades. Ellos mismos declaran que tienen, en general, una mala experiencia con técnicos que vienen a “recetarles” qué y cómo hacer lo que ellos ya saben hacer. En consecuencia, sin abandonar los aspectos técnicos del proyecto, es importante tener en cuenta que el registro comunicacional y relacional no debe girar en torno a éste.



e. Definir Plan de trabajo visible pero flexible

Debe existir un plan de trabajo desde el comienzo, lo que no quiere decir que este sea inamovible. Pues debe irse ajustando a las circunstancias de contexto que vayan emergiendo, nuevas realidades y requerimientos. El plan debe constituirse en la carta de navegación del proyecto y debe permitir comprender a todas las partes en el momento en el que se está interactuando, por qué se está allí y para qué. Haciendo la salvedad de que se puede cambiar la ruta, si es que se encuentra una tempestad, para utilizar un ejemplo de la navegación. Tenemos claro cual es el puerto donde llegar, porque vamos para allá, y se conoce la ruta que originalmente se había tomado, pero sabiendo de antemano que se puede variar.

El otro motivo que da importancia al plan, son los compromisos que quedan establecidos en él. Es importante saber y tener presente qué debe hacer cada quien, cuál es su rol y, por tanto, qué se espera de cada uno.

7.

Los Desafíos Futuros



El sistema YoAgricultor tuvo su proceso de marcha blanca desde junio del año 2010 y hasta el mes de marzo 2011, siendo la Fundación para la Innovación Agraria la responsable de su funcionamiento en ese periodo. Durante el mes de marzo del 2011, y producto de una solicitud de los propios productores participantes de la construcción de YoAgricultor, se decide realizar un proceso de traspaso completo de lo construido a estos mismos productores, cumpliendo de esta forma con los objetivos de FIA en cuanto a la sustentabilidad y continuidad esperable de aquellos proyectos o tecnologías que puedan ser transferidos a los agricultores.

Por tanto la fase en que se encuentra el proyecto es el término de la marcha blanca y su consolidación, para enfrentar el traspaso definitivo del Portal en cada comunidad.

7.1. Consolidar el Proyecto

El nivel de arraigo o solidez del Proyecto, si es que se puede hablar en estos términos, no está en cuestionamiento. YoAgricultor está sólidamente instalado en la mente y corazones de los gremios y productores que forman parte del proyecto. Sin embargo, ello no es garantía de consolidación del Portal, es decir, que esté en una etapa donde la vuelta atrás esté descartada. En la fase que se encuentra no es posible hablar de consolidación, dado que no ha generado los primeros resultados, pero sí que es posible exigirle al proyecto dar los primeros pasos y definiciones hacia la consolidación.

Los pasos que deberían darse para consolidar el proyecto son los siguientes:

- Formular por cada rubro su propia **estrategia del proyecto** que contenga la Visión, Misión, objetivos del Portal por rubro. Ya se ha avanzado en ello, pero cada rubro debe tomarlo por su propia cuenta y sacarlo adelante.
 - Formular un **Plan Comunicacional** del Rubro. Los lineamientos generales ya están dados. Ahora hay que plasmarlo en un plan que, además, aproveche que los productores están muy motivados.
 - Mostrar **éxitos tempranos**. El Proyecto en cada rubro debe comenzar a establecer metas y mostrarlas a su comunidad. Como por ejemplo, nuevos afiliados, innovaciones, uso del portal, servicios utilizados, etc.
 - Definir el **modelo de explotación** para cada rubro. Esta definición es clave para establecer y definir la estrategia que se aludió en el punto anterior. Este modelo definirá los aliados,
- **Fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones:** las organizaciones son clave. El desafío de alcanzar las competencias y capacidades para gestionar el portal es ahora de cada rubro, con el apoyo de los expertos, pero debe ser cada uno de ellos, quienes impulsen las acciones para adquirirlas. Las organizaciones no se pueden dejar estar para gestionar el portal y deben hacer un análisis permanente de sus necesidades y de cómo pueden superarlas. Sin ello difícilmente podrán optimizar la gestión del portal.
 - **Medir los Impactos:** cada uno de los rubros deberá establecer como sistema de control de gestión un conjunto de indicadores. La base de ellos está en los Informes que se han elaborado, pero las organizaciones deben personalizarlos a la situación concreta de cada localidad y rubro. Por otro lado, medir los resultados e impactos, y mostrarlos, es la mayor promoción que puede tener el Portal hacia aquellos que aún no adhieren.



el sistema de pago, la forma de gestión, la relación con la comunidad, etc.

7.2. Traspaso del Proyecto a los agricultores

Tal como fue mencionado anteriormente, y producto de una solicitud de los propios productores participantes de YoAgricultor, se decide realizar un proceso de traspaso completo a los agricultores.

A un año del inicio de la marcha blanca, el sitio YoAgricultor y las comunidades virtuales están en plena actividad, y tienen cerca de 900 inscritos, donde la comunidad de Berries reúne a 366 inscritos, el Maíz 168, la Miel a 213 y el Vino a 120 productores.

Rubros	Nº Inscritos	Nº Visitas (1 ^{er} trimestre 2011)
Berries	366	476
Maíz	168	69
Miel	213	252
Vino	120	300
Total	867	1.097

A pesar de esta importante actividad del Portal, no se deben descuidar algunos aspectos claves, para la sustentabilidad del sistema:


- **Prever un plan sencillo de gestión del cambio:** las organizaciones por rubro han incorporado el portal como una herramienta para entregar servicios a sus asociados. Sin embargo, el Portal comporta un cambio en la forma en que estos servicios se vienen prestando. Una serie de rutinas se verán cambiadas, lo que puede generar ciertos inconvenientes que deben ser previstos y mitigados a través de un plan de gestión del cambio sencillo, pero que permita armonizar la instalación de las nuevas prácticas de servicios que cada organización desarrollará. El cambio puede ser gradual y de esa manera ir garantizando su aceptación e instalación. Asimismo, habrá nuevos servicios que deberán ser provistos y explicados a los asociados.
- **Continuar con la gestión del conocimiento:** Gestionar el conocimiento es la esencia para que este proyecto alcance el logro de hacer más productivo a los agricultores. Hay que partir de la base de que nada de lo que ocurra en el Portal debe ser desperdiciado, desde

lo discutido en los foros, a los comentarios sobre los servicios, y la experiencia que cada productor tiene con éstos y con el portal en sí mismo. Por ello hay que elaborar una estrategia de gestión del conocimiento. De esa evaluación saldrán las modificaciones y ajustes que se le introducirán al Portal.

- **Definir una estrategia para nuevos adherentes:** Vinculado a lo anterior, se destaca la necesidad y desafío de que tempranamente se vayan adhiriendo nuevos socios al Proyecto. Cada organización debe definir su estrategia, a partir de la identificación de sus públicos objetivos. Mientras más socios tenga el proyecto mejor será, ya que éste se basa en la de compartir conocimiento, y la de modo que mientras más personas interactúen, mejor para el proyecto.
- **Conectarse con otros rubros y ampliar el territorio:** actualmente el proyecto tiene una definición por rubro y localidad. Uno de los desafíos importantes es pensar en la posibilidad de ampliar geográficamente el ámbito de acción de cada comunidad. No es sin duda una tarea inmediata, pero se ha de pensar.
- **Mantener motivados a los productores precusores:** un desafío no despreciable para cada organización será mantener la motivación creativa de los productores que participaron desde un inicio del proyecto. Estos productores han demostrado tener una altísima motivación, la que en gran medida ha sido estimulada desde el FIA/BID a través de actividades diversas. Ahora le corresponde a las propias organizaciones asumir esa tarea.
- **Venta apropiada del Portal:** siguiendo con el análisis anterior, la primera actividad que debiera mantener activos y entusiastas a los agricultores participantes, es la “venta” del Portal, donde se deberá pensar en los nuevos servicios, nuevos rubros, nuevas localidades que se podrán incluir.

8.

**Testimonios de
los agricultores
participantes
de las cuatro
comunidades
virtuales:
vino, miel,
maíz, berries**



A continuación se presentan diferentes testimonios que, en forma espontánea, algunos agricultores han querido compartir.

8.1. Testimonio de la Comunidad Virtual de la Miel

“*YoAgricultor* se convirtió en una herramienta imprescindible para nuestra empresa, comenzamos a ordenar cronológicamente las actividades apícolas considerando alertas climáticas, herramientas administrativas y operativas, además de encontrar en el portal todo un sin número de oportunidades comerciales, de logística de apoyo a nuestra gestión. Tal es así que gracias a *YoAgricultor*, nuestra empresa ganó el premio a la gestión competitiva en la región de O’Higgins siendo premiados por el señor Intendente de la Región, evento organizado por Corfo en todas las regiones del país”.

Agricultor: Mauricio Yáñez Toro.

Asociación: Apiunisexta

Empresa: Queen South Chile Ltda.,
San Fernando

CVR: Miel



8.2. Testimonio de la Comunidad Virtual de Berries

“*YoAgricultor* actualmente es la única plataforma web diseñada, en su forma y contenido, para agricultores productores de frambuesa, en donde es posible encontrar una gran cantidad de material técnico productivo y de gestión empresarial y de negocio, en la cual se comparten experiencias que permitirán construir una comunidad virtual.

Luego de la consolidación de nuestra página, estamos iniciando una segunda fase en donde desarrollaremos, además de el contenido, servicios en línea, como asesoría técnica, cotización y compra a empresas vendedoras de insumos regionales, charlas técnicas en línea, entre otras. Esta es una de los grandes aportes de *YoAgricultor* a la gestión de nuestro CEGE”.

Agricultor: Guillermo F. Sepúlveda Orbenes

Asociación: CEGE Maule Sur S.A.

Cargo: Gerente

CVR: Berries



8.3. Testimonio de la Comunidad Virtual del Maíz

“Me encantó la metodología que se utilizó para crear *YoAgricultor*, ya que nos permitió, entre todos los agricultores que participamos, compartir y conocer nuestros problemas, y, sobre todo, buscar las soluciones. Muchas de las cuales forman parte de *YoAgricultor*. Fue una metodología muy participativa. Creo que ninguno de nosotros sabía que sabía tanto sobre lo que hacemos.

Estar trabajando juntos durante casi un año, nos llevó a conocernos mejor, e incluso, conocer nuevos productores, de otros rubros también, lo que ayudó a fomentar la asociatividad entre nosotros”.

Agricultora: Susana Tobar
Asociación: COOPEUMO.
Cargo: Secretaria Cooperativa
CVR: Maiz



8.4. Testimonio de la Comunidad Virtual del Vino

“YoAgricultor me ayudo a identificar y definir mejor las diferentes actividades realizadas durante la temporada, compartir experiencias con otros productores, que a pesar de estar bastante cerca, nos dimos cuenta que en realidad nos comunicábamos bastante poco respecto de temas productivos, y mucho menos, en algunos casos, en temas comerciales; con esta oportunidad nos hemos dado cuenta lo útil que es compartir la información y el conocimiento”.

Agricultor: Gerardo Orellana.
Asociación: CEGE O`Higgins
Cargo: Gerente
CVR: Vino



9.

ANEXOS



ANEXO 1. Plan de Capacitación

1. Principios Orientadores para el Diseño de Actividades de Capacitación

1.1. El Ciclo del Aprendizaje

Estos supuestos y consideraciones son los que se debe tener presente en el diseño de cualquier oferta formativa en el marco de este proyecto. A lo anterior, debe sumarse una adecuada comprensión del proceso de aprendizaje de adultos que puede resumirse de la siguiente manera (en la lógica de un esquema que simplifica e identifica los momentos del acto de aprender):

Los adultos cuando aprenden:

- Se fijan objetivos (EXPECTATIVAS)
- Desarrollan una teoría de cómo alcanzarlos.
- Actúan en consecuencia.
- Se equivocan (RUPTURA DE EXPECTATIVAS) y se preguntan porqué (EXPLICACIÓN)
- Se corrige la teoría
- Almacenan en la memoria. (SCRIPTS)
- Reutilizan los scripts en la siguiente situación. (APRENDEN)

Cada uno de estos “momentos”, debe tener una correspondencia en la planificación y diseño de cualquier situación de aprendizaje y, por lo tanto, en la oferta formativa dirigida a los usuarios del proyecto.

El Aprendizaje funciona mejor cuando:

- El “**HACER**” (no solo escuchar o leer) es el centro de la actividad de aprendizaje
- Los participantes construyen habilidades clave practicando en contextos significativos (que consideran útiles, por ejemplo una situación de trabajo) y coherentes y claramente relacionados con sus objetivos personales.
- Los participantes tienen la oportunidad de intentarlo y fracasar, revisar sus creencias e intentarlo de nuevo

- La información es la demanda (se entregan contenidos acotados a resolver un problema, no en abstracto) y en el momento oportuno, provocada por las preguntas que surgen de las actividades prácticas.

- **Los Buenos Diseños Formativos se focalizan en:**

- Los errores que cometen las personas cuando llevan a cabo una actividad.
- La situación en la que esas personas cometen ese error.
- Las consecuencias del error.

- **OBJETIVO:** provocar que **se equivoque y reflexione** sobre su error.

- cometer errores nos hace estar mas abiertos a escuchar los casos de otros **EXPERTOS**

- se pueden controlar y **provocar**.

- pueden ser explicados por **expertos**.

- son planteados como **una oportunidad de mejora**.

- **Los Buenos Diseños Formativos provocan Preguntas**

- Para aprender tienes que ser curioso

- Para aprender tienes que querer saber **¿POR QUE?**

- El objetivo del Diseño tiene que ser inducir a hacerse las preguntas adecuadas.

- **Principios de diseño para un buen material de aprendizaje.**

1. Hacer cosas concretas. Aprender haciendo.

2. Primero la práctica y luego la teoría.

3. Contar historias para ilustrar casos y ejemplos.

4. El estudiante maneja su propio ritmo y controla su proceso.

5. Permitir los errores y su reflexión sobre ellos

6. Disponer de la información relevante en el momento en que se necesita
 7. El resultado de la tarea es el examen (la evaluación del aprendizaje).
 8. Debe ser desafiante: divertir, entretener. El aprendizaje debe ser divertido.
- **8 prácticas NO deseables en el diseño de actividades de aprendizaje**
 - Decir la respuesta correcta
 - Tratar de imitar al colegio (profesor que habla y alumnos que escuchan y reproducen)
 - Pensar que escuchar significa saber
 - Pensar que contar respuestas correctas equivale a evaluar
 - Dar la respuesta correcta cuando te has equivocado
 - Pensar que describir una situación sustituye a estar y decidir en esa situación
 - Pensar que seleccionar una respuesta sustituye a hacer
 - Primero la teoría y luego la práctica

1.2. Pasos para el Diseño de una Actividad de Aprendizaje

El principio básico de este enfoque curricular, es que cualquier oferta formativa en el marco de este proyecto debe estar asociada a las necesidades reales y presentes de sus usuarios, es decir, debe estar asociada y focalizada en aquellas tareas y actividades que les son propias en su condición de micro y pequeños productores. De aquí que la generación de contenidos y su posterior abordaje en la forma de actividades de capacitación, debe estar basada en el “Ciclo de Labores” que les son propios de su condición de productores agrícolas.

A continuación, se identifican tres “pasos básicos” a ejecutar en el proceso de diseño:

- **Primer paso:** identificar **cuáles son realmente los problemas**. ¿Cuál es la necesidad que queremos satisfacer? ¿Dónde existe una oportunidad de mejora o un problema de desempeño? No todo es igualmente impor-

tante. Un curso debe basarse en la identificación de las causas del problema, es decir, debes preguntarte ¿Qué es lo que no saben **HACER**?

- **Segundo paso:** consiste en averiguar **¿qué tienen que saber HACER?** Por ejemplo, calcular el riego exacto para una determinada especie y época del año, elaborar un plan de comercialización, elaborar una estructura de costos, determinar un plan de poda, etc. En todos los casos debemos trabajar para detallar qué es lo que los alumnos necesitan saber hacer en su trabajo. Descomponerlo en tareas tan pequeñas como sea posible.
- **Tercer paso es: ¿Dónde están los expertos y cuantos casos reales tenemos?** Para todo el diseño es imprescindible trabajar con los mejores expertos en la materia (no teóricos sino en la practica, las personas de la que mejor realizan esas tareas).

En resumen, para definir los contenidos (seleccionarlos) y organizarlos, es necesario construir el Ciclo de Labores y el contexto en que se desarrollan (circunstancias, situaciones) las actividades que lo componen. En otras palabras, como parte del proceso de diseño debe averiguarse:

- qué errores se cometen
- cuál es la razón
- como se hace ese proceso correctamente, etc.

El proceso de diseño y construcción sugerido se detalla y desagrega en el siguiente acápite.

1.3. Diseño detallado de una actividad de aprendizaje

1.3.1. Definiendo la necesidad de aprendizaje (el problema de negocio a resolver o mejorar)

Uno de los principales escollos que enfrenta el diseño y construcción de actividades formativas eficientes es su dificultad para alinear los programas de aprendizaje con las necesidades reales de sus usuarios, es decir, en el caso de este programa, con los objetivos de negocio de los micro y pequeños productores agrícolas, es decir, mejorar la productividad y los resultados de negocio.

Actividad 1: Identificar el problema

Lo esencial en este punto del proceso de diseño, es determinar cuáles son las preguntas clave que resulta imprescindible formularse antes de pensar en proponer una solución formativa o de capacitación. Es decir, identificar la situación no deseada que el usuario aspira remediar desarrollando el curso, actividad, consulta, etc. La cuestión aquí es identificar qué información se necesita y obtener la mayor cantidad posible.

Toda propuesta formativa debe estar asociada a problemas de negocio concretos, que tengan un impacto medible en ellos, por lo tanto, si no se posee la información mínima para ello, es necesario recabarla de la manera más eficaz y eficientemente posible.

Para lograr lo anterior, siempre debe tener un plan de acción que resuelva: “qué información necesito y para qué”; “cuáles son las preguntas que debo formular” y “cuál es la mejor estrategia para obtener la mayor cantidad de información en el menor tiempo posible”

Cualquier solución de aprendizaje debe partir identificando lo que hoy hacen las personas, lo que deben mejorar y lo que, al final del curso, deben saber hacer o hacer mejor.

Todas las acciones de recopilación de información la actividad 1, deben estar orientadas a construir o reconstruir el “Itinerario de actividades” o ciclo productivo que contiene la situación no deseada que el usuario aspira remediar desarrollando el curso o actividad formativa.

Lo anterior demanda entrar en contacto con expertos que conozcan de primera mano y de manera práctica (más que teórica) el Itinerario de actividades que es necesario conocer. Entrevistarlos, formulando las preguntas adecuadas, permitirá identificar y acotar los objetivos de aprendizaje.

Actividad 2: Definir el público objetivo

Esta instancia implica ir mucho más allá que únicamente concretar quien será la audiencia a la que se dirige un curso. De acuerdo al problema identificado y para adoptar el enfoque y plan de trabajo más adecuado, es requisito, entre otros aspectos, definir, de la manera más precisa posible, el público objetivo.



Lo específico de esta actividad es relacionar con las “situaciones no deseadas” (errores o problemas frecuentes asociados a una o varias actividades del “Itinerario de Labores”) aquellos actores que se ven afectados directamente por ellas y que, por extensión, son los interesados en resolverlas y mejorar su propio desempeño.

La identificación y descripción detalladas de los aprendizajes involucrados y asociados al público objetivo será parte de la siguiente fase del proceso de diseño.

Actividad 3: Elaboración de una propuesta

Identificado el problema, es crítico preparar un enfoque y un plan de trabajo que comprometa la mejor manera de abordar el problema planteado.

Esto implica desarrollar un formato de propuesta que contenga los siguientes elementos de acuerdo a criterios de pertinencia, claridad y coherencia:

Los componentes básicos que debiera contener la propuesta son:

- Nuestra comprensión de la necesidad del público objetivo
- Elementos e ideas para el diseño
- Condiciones necesarias para tener éxito (de la propuesta formativa, por ejemplo, infraestructura, acceso a expertos, conectividad, etc.)
- Descripción de la metodología: supuestos relativos al aprendizaje, enfoque didáctico, evaluativo, etc.
- Qué se propone: Producto final
- Indicadores de medición
- Valoración económica
- Plan de trabajo y equipo

1.3.2. Diseñando una Solución de aprendizaje para el Problema de Negocio

Precisado y acotado la necesidad de los usuarios (público objetivo) y formulada una propuesta pertinente con un alcance preciso, el siguiente paso es comenzar el diseño de la Arquitectura de aprendizaje y la “historia” inicial.

Actividad 1: Conceptualización

Ha llegado el momento de profundizar el trabajo con los expertos. Para el diseño detallado de la solución es imprescindible trabajar con los mejores expertos en la materia (no en teoría, sino en la práctica: con las personas que mejor realizan las tareas). Son los que saben qué cualidades distinguen a los errores que se cometen, quiénes los cometen, cuál es la razón para ello, cómo se hace el proceso correctamente, etc.

Esta actividad está orientada básicamente a determinar cuáles son los aprendizajes e indicadores específicos que tendrá el curso, así como también los escenarios básicos que contendrán las actividades de aprendizaje:

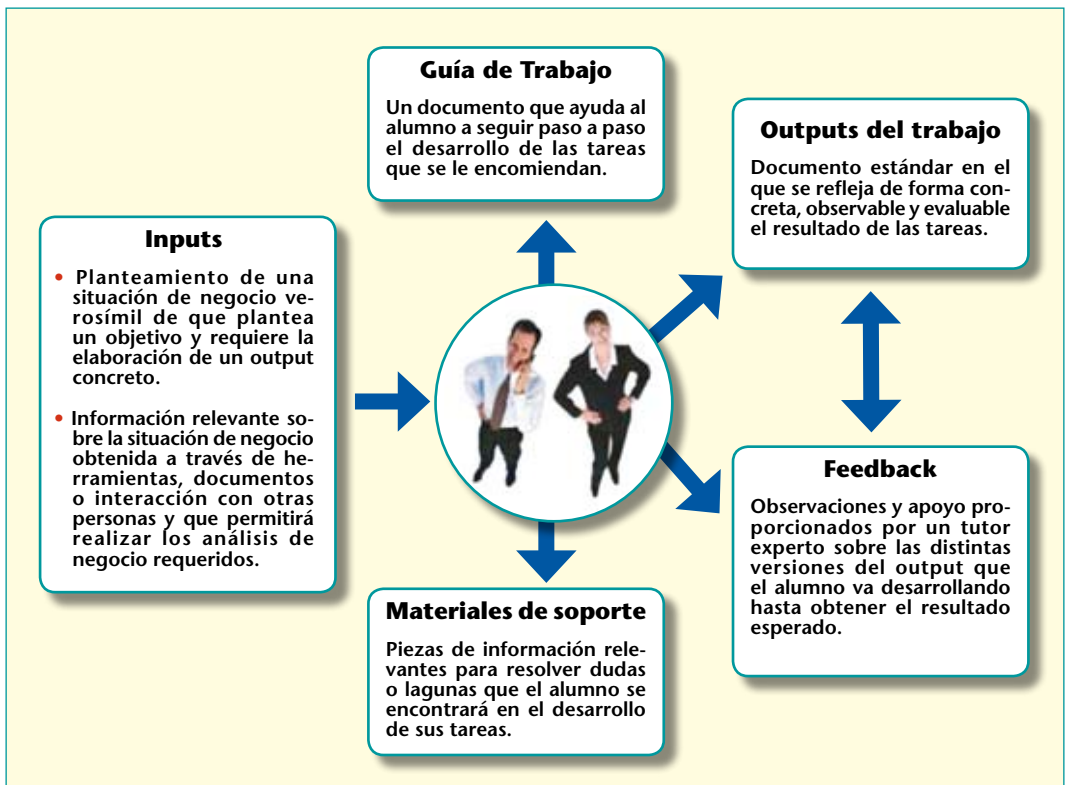
¿Cuál es el flujo de actividades y tareas que son parte del proceso de negocio? ¿Cuál es el contexto (situaciones reales típicas) de los aprendizajes y desempeños que se desea promover?; ¿cuántos casos reales tenemos?

Actividad 2: Diseño Detallado de actividades de aprendizaje

Esta actividad está focalizada en determinar **qué habilidades concretas se desea promover** y cuál es la **arquitectura de aprendizaje** más adecuada para ello. Entre las diferentes maneras de enseñar la habilidad elegida, se debe elegir cuál o cuales serán las más adecuadas para que el proceso se realice correctamente (ver gráfico inferior).

Para ello debe considerarse:

- Una historia, a manera de situación de aprendizaje, rica, motivante y atractiva que provee un contexto coherente para las actividades individuales que los alumnos van a desarrollar. En posible de debe ser una historial lo más posible, reconocible para el alumno, en donde el problema que se desea resolver se despliega y desafía al alumno a analizar, revisar y tomar decisiones.



- Una secuencia, cuidadosamente planificada, de proyectos/tareas que tienen lugar en esa historia, que sirven para guiar las preguntas, practicar habilidades clave y fomentar su adquisición oportuna.
- Una colección organizada de recursos de aprendizaje, incluyendo materiales en línea y referencias a otros materiales, indexados específicamente para cada tarea.
- Acceso a mentores en línea y/o en persona para ayudar a aprender oportunamente.

1.4. Modelo de Evaluación ¿Cómo evaluar si una actividad de aprendizaje está diseñada adecuadamente?

Debe tenerse presente como criterios básicos para evaluar la calidad de una actividad de aprendizaje los siguientes aspectos (en la forma de preguntas):

- ¿Qué HACE el alumno durante el curso? ¿Lee, escucha, reflexiona? ¿Practica lo que debe SABER HACER? Se espera que la oferta formativa de este proyecto privilegie este último aspecto.
- ¿Cuanto se parece al trabajo/habilidad para el que intentamos formar al alumno? Se promueve que las actividades formativas de este programa propongan una experiencia de aprendizaje al usuario que lo sitúe, de la manera más cercana posible, a una situación real.
- ¿Que es capaz de HACER el alumno cuando finaliza que antes no sabía HACER? La pertinencia y efectividad de una actividad de aprendizaje será evaluada en la medida que evidencia un impacto entre lo que era capaz de hacer el usuario antes de ella y lo que puede hacer al finalizar ésta.

La formación consiste en ofrecer al usuario experiencias de aprendizaje que estén en condiciones que promuevan y permitan practicar aquello “que me voy a encontrar mañana en mi trabajo (y para lo cual participo en la actividad de aprendizaje).

Para diseñar una buena actividad de aprendizaje: El punto clave es reconstruir las principales situaciones que deberán enfrentar los alumnos en

su trabajo, flujo de tareas y decisiones que deben llevar a cabo, las habilidades necesarias y la información y el contexto en que se desarrollarán.

1.5. Un enfoque curricular de referencia

A continuación se describe brevemente la propuesta curricular conocida como “Aprendizaje basado en casos” (Story Centered Curriculum). Esta propuesta recoge y pone en práctica los principios y consideraciones expuestas previamente:

Las personas usan historias para organizar, expresar y recordar sus experiencias. Esta idea es el fundamento de un método desarrollado por Roger Schank y su equipo para diseñar cursos y materiales educativos que garanticen un aprendizaje mediante la práctica (Aprender Haciendo).

En contraste a programas con extensos temarios monotema, su propuesta es clara: ofrecer al alumno un papel activo en una historia que articula todo el proceso. De este modo, el alumno entiende cómo un conocimiento o habilidad le es útil para la vida al afrontar de forma individual el problema que presenta la historia, garantizando un aprendizaje a su medida.

¿Qué principios aplicamos al diseñar un programa de Aprendizaje Basado en Casos?

Su objetivo: diseñar un curso que mejore el desempeño.

¿Cómo conseguirlo? Combinando 5 elementos clave:

Práctica en tareas reales.

El aprendizaje requiere práctica, no estudio. Realizar una tarea real, aprender haciendo, es ameno y permite al alumno comprender más y retener mejor. Son la práctica y la experiencia las que se añaden al conocimiento. Somos expertos en crear experiencias.

Casos reales y verosímiles.

Utilizar historias como centro de la experiencia educativa por su gran potencial como herramienta de aprendizaje. La cercanía a la realidad mejora el recuerdo, facilita la transferencia y aumenta el impacto emocional en el alumno.

Escenarios basados en objetivos.

Establecer objetivos motiva al alumno. Un alumno motivado es un alumno atento, centrado en una tarea y listo para aprender. Los objetivos específicos y tangibles de nuestras actividades coinciden con los productos del trabajo diario y facilitan la individualización del aprendizaje.

Teorías llevadas a la acción.

Para que un alumno entienda porqué una teoría es importante y sepa cómo aplicarla correctamente, debe aprenderla en el contexto de su aplicación práctica.

El error como fuente de aprendizaje.

Todos aprenden de sus errores. Los contenidos están diseñados de forma que provocan el error del alumno. Buscando la causa del error, el alumno rompe su preconcepción, aumenta su curiosidad y entiende sus consecuencias. Todo ello, en un entorno controlado que protege de los efectos que tendría ese mismo error en el entorno real de trabajo y que provee al alumno de los recursos necesarios para rectificar el error y alcanzar el resultado perseguido.

2. Núcleos Temáticos

Se han examinado los aspectos que, a juicio de esta propuesta, deben ser el marco y principios orientadores básicos y preferentes de cualquier proceso de diseño y construcción de la oferta formativa del proyecto. Estos elementos pueden resumirse de la siguiente manera:

- Consideraciones y principios generales relativos al aprendizaje en adultos.
- Enfoque curricular y pedagógico que se desprenden de éstas consideraciones y principios.
- Atributos deseables: escalable, modular, flexible y ajustado a la realidad social, cultural y nivel de empoderamiento de las TIC por parte de los usuarios.
- Basarse en historias y en la resolución de problemas similares a los que deben enfrentar los usuarios en su actividad productiva.

- Focalizarse en los errores y problemas frecuentes asociados al “hacer cotidiano” de los usuarios y en aquellos aspectos críticos del ciclo productivo.
- Promover el trabajo colaborativo y participativo (socialización e intercambio de buenas prácticas, intereses, solución de problemas cotidianos, etc.).
- Levantamiento o Modelamiento del proceso o ciclo productivo por públicos objetivos: fases, actividades críticas, errores o problemas frecuentes, identificación de expertos (dónde está el conocimiento, las buenas prácticas) y recursos de aprendizaje.

3. Perfil y Características del Público Objetivo

Pequeños Productores Empresariales.¹

Poco más de un tercio de los productores utiliza computador, mayoritariamente en su casa y casi la mitad de ellos con ayuda de un tercero.

- El 37,8% de los productores declaró utilizar computador y de ellos el 56% lo utiliza solo.
- El resto requiere de alguien que lo ayude (29,7%) o de una persona que lo haga por él (14,3%).

Los bajos niveles de empoderamiento detectados entre el público objetivo respecto del uso de TIC, sugieren contemplar como **un eje temático en sí mismo** el desarrollo de una oferta dirigida a elevar y/o nivelar sus competencias como usuarios eficientes.

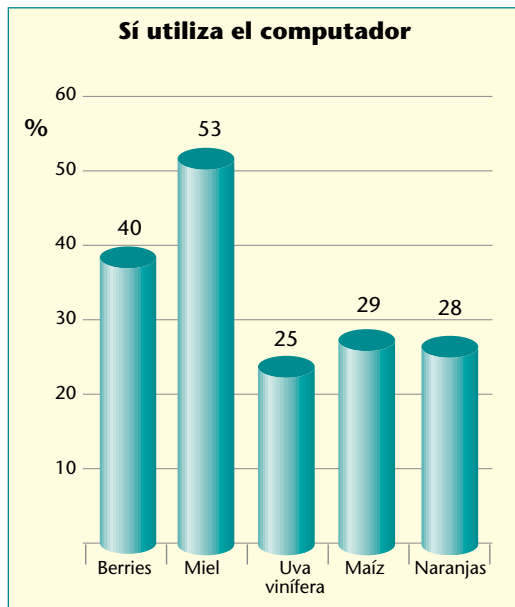
No obstante lo anterior, es recomendable discriminar tanto de acuerdo a los disímiles niveles de familiarización y competencias respecto al uso de TIC, como las diferencias existentes entre los rubros que conforman el grupo objetivo.

- Usuarios básicos de herramientas productivas
- Usuarios básicos de herramientas productivas y correo electrónico

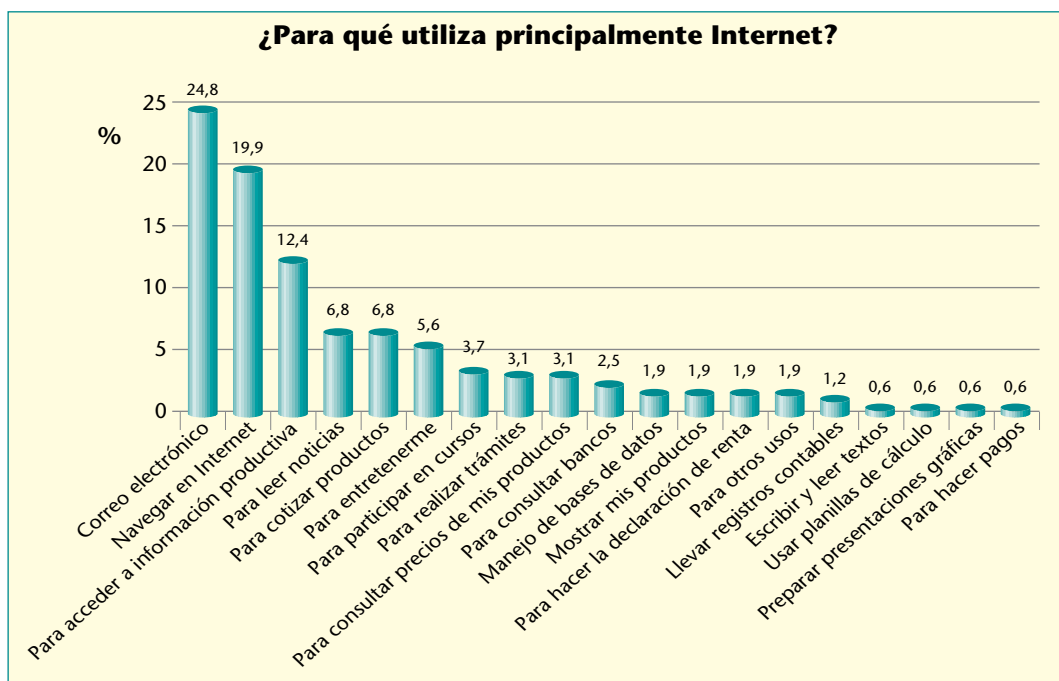
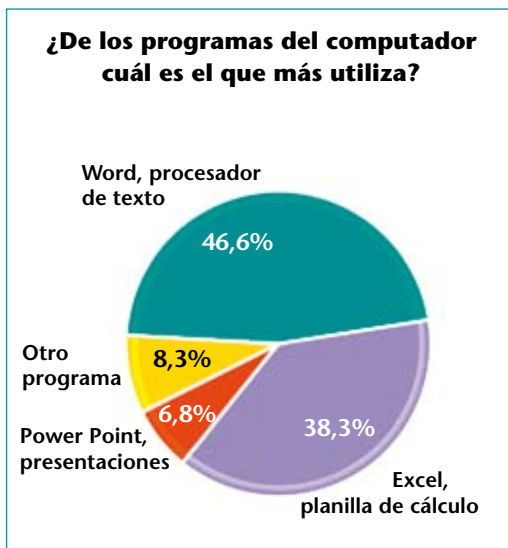
¹ “Acceso y uso de TICs y necesidades de información de los pequeños agricultores de las Regiones de O’Higgins y Maule”, Serie FIA, Libro 6.

- Usuarios básicos de herramientas productivas, correo electrónico e Internet
- Usuarios intermedios y avanzados.

Respecto al uso de herramientas productivas, el siguiente gráfico ilustra las preferencias y usos del grupo objetivo, lo sugiere de igual forma privilegiar y enfatizar, de manera diferenciada, una oferta formativa de nivelación que apunte a reforzar el uso pertinente de ellas asociadas a labores productivas, de gestión y administración.



Los productores utilizan el computador principalmente para trabajar en planillas de cálculo y escribir textos, e Internet lo utilizan para el correo electrónico y navegar. En ambos casos en tercer lugar se ubican usos relacionados con actividades productivas.



Un **segundo eje temático relevante**, se relaciona con los tópicos asociados al Itinerario de labores de cada sector productivo (en función de los momentos del proceso productivo y comercial de los agricultores). La siguiente tabla describe a continuación:

Ficha Técnico-Productiva Inicial: estructurada en función de los momentos del proceso productivo y comercial de los agricultores. Esta contempló las preguntas que debería hacerse un productor en cada momento del proceso y las posibles respuestas en términos de acciones y contenidos de información. Estas se agruparon en función de cuatro ámbitos temáticos: técnico, gestión, financiero-comercial y normativas.²

Preocupaciones específicas por rubros (resumen en el mismo estudio citado previamente):

- **Maíz:** Clima, mercados y precios son tres áreas que demandan especialmente información para los productores de maíz.
- **Una vinífera:** Clima, precios, exportaciones y nuevas tecnologías productivas son las áreas que concentran mayores necesidades de información para este grupo de productores.
- **Miel:** Los requerimientos de información más específicos de los productores de miel se refieren principalmente a dos ámbitos: el técnico-productivo y el comercial.
- **Berries:** Al igual que el rubro miel, en el caso de los berries sus necesidades de información se remiten específicamente al ámbito técnico-productivo y al ámbito comercial.

Si bien lo anterior establece un marco referencial, desde un punto de vista de las temáticas más relevantes y pertinentes para los potenciales usuarios, es necesaria su profundización y acotamiento. Este ejercicio está fuerte y rigurosamente asociado a la construcción del itinerario de labores para cada uno de los rubros involucrados, lo que permitirá focalizar y jerarquizar las necesidades de formación y capacitación, esto es en la forma de aprendizajes y competencias específicas.

4. Estrategia de Capacitación

4.1. Consideraciones Previas

Para desarrollar este Plan se ha optado por invertir el paradigma tradicional, reemplazándolo por uno en donde la oferta a desarrollar es el resultado de un proceso de síntesis y de sucesivas aproximaciones desarrollado por los mismos potenciales usuarios del Portal.

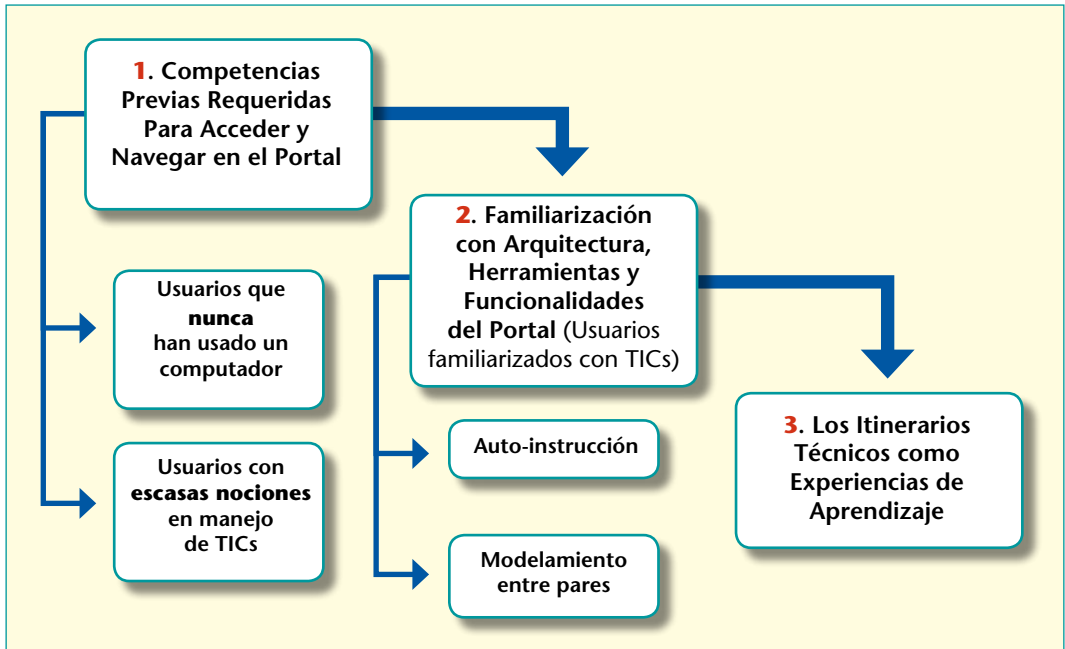
Este proceso, orientado a focalizar, jerarquizar y organizar las demandas y requerimientos que surjan del mismo –y por extensión a definir su formato y modalidad de entrega–, ha sido elaborado en torno a lo que se identificó como “Itinerario Técnico” o el ciclo de fases y actividades que son parte del ciclo productivo para cada rubro.

Este “Itinerario Técnico” se concibe, por un lado, como **enfoque metodológico** dirigido a relevar contenidos específicos que permita estructurar y organizar una oferta formativa coherente y funcional respecto de las expectativas y necesidades de sus potenciales usuarios, así como también como un **enfoque curricular y estrategia pedagógica** dirigida a ofrecer una experiencia de aprendizaje en donde el “aprender haciendo” se materializa a partir del tratamiento secuencial de las actividades y etapas que forman parte del proceso productivo de los usuarios, de tal forma que los contenidos no son un paquete rígido de “unidades de aprendizaje” pertenecientes a un curso o una temática en particular, sino que la respuesta concreta a necesidades presentes de los productores:

Por ejemplo, “necesito saber sobre análisis de suelos, porque tengo que tomar decisiones sobre el tipo de semillas o fertilizantes que necesito o debo comprar etc.” De la consulta de la información disponible en el Portal para satisfacer esa necesidad, es decir, poder ejecutar la tarea del proceso productivo (Itinerario Técnico) que me ocupa en ese preciso momento, resuelvo el problema y aprendo simultáneamente.

De esta forma, el Portal se estructura en torno a los Itinerarios Técnicos de los distintos rubros productivos, organizando su oferta formativa y de información siguiendo los ritmos y requerimientos que derivan del desarrollo de los mismos (por ejemplo, a través de las estaciones del año o ciclos productivos, según sea el caso).

² Ibíd.



4.2. Plan de Capacitación

A la hora de organizar el plan de Capacitación para la plataforma, se proponen 3 grandes etapas (ver gráfico superior):

4.2.1. Competencias Previas Requeridas Para Acceder y Navegar en el Portal:

Cómo paso previo de acceso al portal, se estima necesario diseñar una oferta de capacitación que permita a cualquier usuario contar con las habilidades básicas que lo habiliten para obtener el máximo provecho posible. Se pueden anticipar 3 tipologías de usuario:

a. Usuarios que nunca han usado un computador:

Actualmente resulta difícil precisar qué porcentaje de los usuarios para quienes está pensado el portal, jamás han usado un computador. De todas maneras, es imprescindible contar con una propuesta educativa que permita que estas personas adquieran las competencias mínimas para adentrarse en el mundo digital. Dado que esta es una problemática que ha sido enfrentada

desde hace ya varios años por numerosas instituciones, lo recomendable en este caso es buscar aliados que dispongan de soluciones probadas e incorporarlos como proveedores del servicio. Al respecto, el **Comité para la Democratización de la Informática**, CDI,³ constituye una opción interesante debido a su metodología que persigue un aprendizaje con sentido donde los alumnos practiquen aquellas tareas que son las que les interesan y encontrarán fuera del aula.

b. Usuarios con escasas nociones de manejo de TIC:

Es de suponer que existirá un grupo de usuarios que siendo capaces de realizar algunas operaciones básicas con el computador, necesitan recibir un proceso completo y exhaustivo de alfabetización digital. El objetivo consiste en habilitarlos para sacar todo el partido posible de la tecnología, de aquellas herramientas y actividades más habituales como puedan ser buscar información en Internet, manejar correo electrónico, procesadores de textos, hojas de cálculo, y realizar algunos de los trámites frecuentes (SII, Banco, fondos concursables, etc.). También en este caso, se considera al CDI como un proveedor con una oferta adecuada y contrastada.

³ <http://www.cdichile.org/>



4.2.2. Familiarización con Arquitectura, Herramientas y Funcionalidades del Portal:

a. Auto-Instrucción

Para aquellos usuarios que se manejen regularmente con la tecnología, debe contemplarse el diseño y desarrollo de una Guía Breve que contenga toda la información necesaria para navegar por el Portal, acceder a todas sus funcionalidades y aprovecharlo en toda su dimensión. A pesar de que la mayoría de usuarios apenas hacen uso de este tipo de ayudas, la idea es contar con un Manual y acceso a un equipo de soporte al usuario. Esta Guía debe entregarse como material impreso y también estar disponible en formato digital para su descarga desde el mismo Portal. De igual forma, es necesario contemplar el diseño y desarrollo de un Tutorial Interactivo (por ejemplo, animación flash o desarrollado mediante Viewlet) que sea accesible y ejecutable en línea (en el mismo ambiente del Portal) o descargable en el equipo del usuario. Es importante tener presente, que estos recursos de aprendizaje no sólo deben estar orientados a mostrar y describir la arquitectura, herramientas y funcionalidades del Portal, sino que también a familiarizar a los usuarios con los beneficios que pueden obtener y aplicaciones concretas que de ellas pueden hacer como, por ejemplo, informes climatológicos o reportes del tiempo; Proyecciones de Precios; Servicios y Productos de financiamiento, etc.

b. Modelamiento Entre Pares

También es necesario anticipar como una actividad crítica, el diseño y desarrollo de actividades en terreno dirigidas a **capacitar Facilitadores** para cada Rubro, idealmente en el formato de talleres, que estén dirigidos tanto a capacitarlos como usuarios eficientes del Portal, como en algunas estrategias y metodologías que les permitan replicar y liderar instancias formativas dirigidas a capacitar a sus pares como usuarios básicos del Portal.

En ambas modalidades –Auto-Instrucción y Modelamiento entre Pares–, es de vital importancia abordar, como contenido crítico, la noción de que tanto la arquitectura, herramientas, funcionalidades y oferta informativa y formativa del Portal se estructuran y articulan en torno a los diversos Itinerarios Técnicos, es decir, que todo cuanto se podrá encontrar en él, estará organizado y ofertado de acuerdo al ciclo de actividades que cada productor debe afrontar y desarrollar a lo largo del ciclo productivo de su rubro en particular.

Para familiarizarse con este aspecto, es necesario examinar con detenimiento los Itinerarios Técnicos levantados para cada uno de los cuatro rubros abordados en este proyecto, los que son anexados a este Plan. En cada uno de ellos se identifica la secuencia de etapas, actividades y tareas que forman parte del ciclo productivo, detallándose en algunos casos, sus protagonistas, responsables, conocimientos necesarios, insumos y otros aspectos necesarios para su bien desarrollo.

4.2.3. Los Itinerarios Técnicos como Experiencias de Aprendizaje

Es necesario precisar y establecer que los Itinerarios Técnicos son en sí mismos instancias de aprendizaje que, si bien escapan de la noción de formalidad tradicional, resultan entornos permanentes y dinámicos de aprendizaje que se alimentan con la experiencia y aportes de los propios usuarios. Uno de los objetivos del proyecto consiste en involucrar a los usuarios y a los rubros en la elaboración de los contenidos específicos de formación de los Itinerarios (píldoras de conocimiento, mini videos, checklists, y distintos tipos de contenidos etc.).

Dado que el elemento vertebrador del Portal lo representan los itinerarios técnicos, se propone la siguiente estrategia para organizar la capacitación.

- a. Identificar dentro de los itinerarios de cada rubro, aquellas situaciones donde la capacitación aparece como un servicio concreto que permite resolver el problema o enfrentarlo de una mejor manera. Generalmente esto ocurre vinculado a la opción Conocimiento situado en las Tareas/Actividades de cada rubro.
- b. Una vez identificado, considerar la capacitación como otro servicio más y por tanto establecer convenios/alianzas con los proveedores existentes de dicha capacitación e incorporarla al portal, tal vez con condiciones favorables para los usuarios. En este sentido por ejemplo existen conversaciones avanzadas con la Escuela de Agronomía de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile que dispone de un conjunto de cursos en modalidad e-learning que serían puestos a disposición de los productores.
- c. En aquellos casos en que no exista oferta de capacitación disponible en el mercado y al mismo tiempo se detecte una demanda importante por la misma, se debería considerar la posibilidad de diseñar y construir cursos específicos.
- d. En aquellos casos en que existan necesidades de capacitación que resultan o bien transversales para los distintos rubros o de una importancia capital para el rubro específico (por ejemplo, en el área de Gestión), se debiese considerar también la posibilidad de construir los cursos correspondientes. Dicha

oferta de cursos debiese formar parte de la Homepage del rubro al igual otros servicios que se consideren claves (Tiempo, Precios) como señal de la relevancia que se otorga a la capacitación.

5. Criterios para el Diseño y Desarrollo de Recursos de Aprendizaje

5.1. Consideraciones previas

Si bien la Capacitación se considera como una herramienta esencial para mejorar el desempeño de los pequeños agricultores y por tanto sus resultados, llaman la atención algunos aspectos recogidos durante las sesiones de trabajo realizadas con los diferentes rubros:

1. Los agricultores no mencionan la capacitación como uno de los problemas que más les preocupan y cuya solución por tanto les parezca urgente. **Declaran disponer de poco tiempo para capacitarse y necesitar más información que formación.** Cuando tienen **problemas concretos**, resulta más sencillo acudir a los técnicos o a sus pares.

Una primera consideración es que, además de responder a la realidad objetiva de quienes trabajan en labores agrícolas, es decir, la de “no tener tiempo para capacitarse”, está inevitablemente asociada a experiencias formativas previas en donde la distancia entre el momento en que se “aprende la teoría” y el que “aplica lo aprendido”, han estado notoriamente distanciados entre sí.

A partir de lo anterior, podría sostenerse que lo que aquí se expresa no es tanto que “no se tenga tiempo para capacitarse”, sino que se considera que normalmente los beneficios obtenidos al participar en instancias formales y tradicionales de capacitación, no han justificado el tiempo invertido en ellas.

Esto podría explicarse debido a que los formatos de capacitación comúnmente aplicados, responden a una lógica en donde la pertinencia de los contenidos se diluye en la misma proporción en que la experiencia de aprendizaje es diseñada y organizada en función de éstos y no desde las necesidades y expectativas de los que aprenden. Es decir, se tiende a reproducir el formato escolar,

en el que los contenidos son rigurosamente organizados por el experto, en donde éste, además, juega un papel clave y central al ser él el que los “transmite” y en donde la teoría es primero y la aplicación, si hay tiempo, va después. El rol del alumno, en este tipo de formato, se limita a escuchar, recordar, reproducir y eventualmente aplicar lo “aprendido” en clases.

De ahí que la demanda por “**información**” esté por sobre la de “**capacitación**”, pues se asocia esta última con “conocimientos teóricos”, alejados de sus necesidades inmediatas, y que sólo eventualmente y de manera no inmediata, podrían aplicarse en la resolución de algún problema práctico propio de labores productivas.

La información, por el contrario, sería aquello que sirve para resolver lo inmediato, lo urgente, “lo que me sirve en ese momento”, en la forma, por ejemplo, de tips, cápsulas de conocimientos, consejos prácticos, instrucciones o “recetas” con pasos de ejecución simples y claros, en donde la relación tiempo invertido y beneficios obtenidos, sea **evidente e inmediata**.

Esto plantea el desafío de desarrollar una oferta capaz de atender **una demanda más personalizada**, orientada a **satisfacer necesidades concretas y emergentes** que los productores experimentan cotidianamente y que contenga como atributos esenciales un alto grado de especificidad, acotada, y fuertemente vinculada a fases y actividades de sus procesos productivos (**Itinerario Técnico**).

2. Cuando son consultados respecto a qué formación han recibido, como la valoran y qué formación estiman necesaria, las respuestas son muy variadas. Cuando la califican, claramente valoran la capacitación práctica y critican la teórica donde consideran que no aprenden nada útil que poder aplicar en su trabajo o donde los profesores no están a la altura.

Los agricultores reconocen que son poco receptivos a los conocimientos que transmiten profesores o técnicos y que confían sobre todo en sus familiares y en si mismos (cada uno hace las cosas a su manera y está convencido de estar haciéndolo bien). El autoaprendizaje es probablemente la principal metodología de acceso al conocimiento.

Las valoraciones y percepciones aquí planteadas, refuerzan la conveniencia de, primero, **articular la oferta formativa y de capacitación en torno a los ciclos productivos o itinerarios técnicos**, y segundo, que aquellos que lideran estos procesos formativos sean vistos como **actores validados desde la práctica y no sólo desde sus conocimientos teóricos**. Al respecto, es importante considerar que los elementos de cercanía y credibilidad que puede representar un par reconocido como exitoso y por lo tanto con “algo que decir” y “compartir”, no debe descartarse como un actor relevante al momento de diseñar y desarrollar recursos de aprendizaje como, por ejemplo, videos en donde éstos sean protagonistas y relaten experiencias de éxito que contengan buenas prácticas, consejos útiles o simples ejemplos y/o modelamientos sobre como ejecutar determinada tarea.

Otro aspecto a considerar y que se deriva de lo anterior, es la conveniencia de diseñar los recursos y experiencias de aprendizaje bajo una lógica **que emule los procesos e instancias naturales de aprendizaje**, ya sea bajo el formato de historias de éxito o fracaso, consejos planteados desde la experiencia por pares o expertos reconocidos y aplicados a situaciones concretas: resolver problemas o dudas; consejos sobre cómo ejecutar una tarea, sugerencias respecto a dónde o con quién conseguir más información, etc.

Esto tiene una implicancia respecto a los criterios y formatos para seleccionar y presentar los contenidos de la oferta formativa o de capacitación. **Se está frente a un “consumidor” que demanda y requiere información útil, de aplicación inmediata, orientada a la resolución de problemas cuya especificidad y emergencia se encuentra condicionada por la estación del año o momento en el que se encuentre dentro del ciclo productivo o itinerario técnico.**

Por lo mismo, este perfil de usuario no es muy permeable a una oferta genérica, organizada bajo la lógica de grandes temas o tópicos, que demanden el tránsito de un largo proceso de naturaleza lectiva. Por el contrario, este mismo usuario es muy sensible a aquella “información” de aplicación inmediata y que eventualmente se encuentra disponible en la red, pero que es difícil hallar (se encuentra indexada con lógica de especialista), está fragmentada o al contrario es muy extensa o inespecífica.

La cuestión entonces, es desarrollar una oferta que, estructurada en torno a los distintos procesos productivos de cada rubro, organice y facilite a contenidos de aplicación práctica e inmediata, disponibilizando **recursos de consulta rápida, acotados y fuertemente asociados a sus específicos itinerarios de labores.**

3. Los productores son mayoritariamente hombres, de edad superior a 50 años y con niveles de escolaridad bajos.⁴ De ellos, el 50% tiene solo enseñanza básica o menos, el 24% logró completar la enseñanza media, un 9,6% tienen educación técnica y un 5,2% posee un grado universitario.

Estos disímiles acervos culturales eventualmente pueden expresarse en un vocabulario limitado, dificultades de comprensión lectora y expresión escrita deficientes (analfabetismo funcional por desuso o por una experiencia escolar inadecuada), y otros aspectos esperables y resultantes de bajos niveles de escolaridad, **sugieren la conveniencia de minimizar la utilización de recursos que privilegien los textos como formato y soporte para la entrega de información.** Por contraste, aparece como adecuado la utilización de **recursos basados en imágenes, modelos y simulaciones que recreen situaciones y actividades específicas, de alcance acotado, y de fácil y rápida lectura.**

En caso de ser necesarios, **los textos deberán ser breves y acotados dirigidos a satisfacer requerimientos específicos y orientados a entregar respuestas concretas y recomendaciones para el hacer práctico.** Esto sugiere la conveniencia de asociarlos y organizarlos en torno al itinerario de labores que cada rubro en particular posea, ya sea en la forma de “cápsulas de conocimiento”, “preguntas frecuentes” u otros recursos de rápido y fácil acceso y consulta.

En concreto, recursos concebidos para “resolver problemas” de manera simple y rápida y no a entregar extensas explicaciones teóricas, valiosas, pero de difícil transferencia al quehacer cotidiano de las labores productivas.

5.2. Atributos Deseables para el Diseño y Desarrollo de Recursos.

A continuación se detallan algunos atributos deseables que debieran poseer los recursos de aprendizaje a desarrollar:

Un primer atributo básico para el desarrollo de cualquier recurso de aprendizaje, sean estos textos, imágenes, videos, animaciones, audio u otros, es descrito respecto de su formato, tecnología a utilizar y estándares, en la “Guía de Buenas Prácticas para Iniciativas de Capacitación en Modalidad e-learning”:

*“[es importante conocer y considerar]...el perfil tecnológico de los usuarios en términos de equipos y programas informáticos de los que disponen, capacidad que tienen estos equipos para acceder a Internet, y velocidad de las conexiones a Internet; garantizar el acceso de todos los destinatarios a la actividad e-learning; y seleccionar medios y recursos de acuerdo a la capacidad tecnológica del público objetivo de la actividad de e-learning”.*⁵

A esto conviene sumar sus características y atributos desde la perspectiva de su diseño pedagógico, los que deben ser coherentes con lo ya expuesto en el ítem “consideraciones previas”.

Ambos atributos, tanto tecnológicos como pedagógicos, son resumidos a continuación.

5.2.1. Desarrollo de Textos

- Deben estar siempre asociados a actividades, tareas o fases del Itinerario Técnico.
- Deben estar concebidos para ser apoyo y no el recurso principal en el tratamiento de contenidos o en la entrega de información.
- Utilizados como complemento a infografías, gráficos, fotos, videos u otros recursos gráficos o multimedia.
- Breves, acotados a un tarea, problema, procedimiento, etc.

⁴ Acceso y uso de TICs y necesidades de información de los pequeños agricultores de las Regiones de O’Higgins y Maule”, Serie FIA, Libro 6.

⁵ “Guía de Buenas Prácticas para Iniciativas de Capacitación en Modalidad e-learning”. Faúndez, Fabiola; Labbé, Carmen Gloria; Rodríguez, Leonor. UVirtual-REUNA, 2004. P.15

- Debe evitarse el formato Guía de Aprendizaje o Manuales extensos que abordan una amplia gama de temas. Se debe privilegiar el desarrollo de formatos del tipo “Preguntas Frecuentes”; “Cápsulas de conocimiento” (fichas breves que desarrollan un tema específico en no más de 1.600 caracteres, incluyendo espacios); Instructivos “paso a paso”, “Recomendaciones del Experto” (comentarios y sugerencias prácticas del tipo consejos útiles) y en general recursos en donde el texto no sea el único medio ni el más importante.
- Orientados a respuestas problemas o tareas concretas, más que a exponer o teorizar.
- Lenguaje coloquial, evitando los usos de términos científicos o tecnicismo innecesarios.
- Desarrollo analítico (tratamiento por partes), por sobre el sintético (visiones globales).
- Desarrollados y organizado en torno a recursos gráficos que den cuenta y refuercen las ideas principales, subordinación, relación, dependencia de conceptos, términos o secuencia de pasos, tareas o actividades.
- Su peso en KB para su descarga desde la plataforma hasta el equipo del usuario, no debiera ser mayor a 500Kb.

5.2.2. Desarrollo de Videos

- Siempre asociados a actividades, tareas, fases del itinerario técnico.
- Orientados a explotar las potencialidades del lenguaje audiovisual: manejo del tiempo y el espacio (compresión, dilatación, detención, repetición); relatos visuales paralelos (múltiples perspectivas del observador); etc.
- Reducir al máximo posible los planos fijos sobre un expositor o relator. Siempre debe evitarse capturar o emular una clase o exposición del tipo conferencia. En primer lugar porque su puesta en escena, lógica y lenguaje son ajenos al lenguaje audiovisual desperdiciando las cualidades y posibilidades que éste ofrece, y segundo, porque grabar una clase o conferencia tiende a potenciar los vicios de estas modalidades presenciales: escasa o nula

interactividad, pasividad del alumno, rigidez en el tratamiento de los contenidos (estructura lineal), etc. Todo lo anterior, potenciado por el hecho objetivo de que ni siquiera existe la posibilidad, como si se da con la presencia del contacto personal entre el expositor y su audiencia.

- Deben ser registros breves, acotados, orientados a ilustrar una tarea, procedimiento, acción.
- Deben desarrollarse siempre en escenarios reales o bien simulados, y evitar su producción en contextos ajenos a las temáticas que aborda (se debe evitar estudios de televisión, salas de clases, laboratorios, etc.).
- La duración de los videos no debe ser, en ningún caso, mayor a los dos minutos. Si como resultado de la temática fuese necesario asignar más tiempo para su tratamiento, siempre será preferible fragmentar en varios segmentos o secuencias el contenido a abordar.
- En cuanto a su peso en Kb, hay que tener presente que debe ser posible su descarga desde la plataforma al equipo del usuario y no sólo no sólo su visualización desde el sitio. Por lo mismo, su peso no debiera ser superior a los dos MB como máximo.

5.2.3. Fotos

- Su utilización debe estar orientada a ilustrar los pasos o secuencia de acciones de una actividad o tarea; a ejemplificar el resultado deseado o producto esperado de un proceso; para ilustrar una mala práctica o los resultados de ella, y en general para ilustrar aquellos aspectos en donde el nivel de detalle o el examen de la acción, secuencia de acciones, resultados o productos, demande un análisis minucioso y detenido.
- Su peso no debiera ser inferior 7Kb y no mayor a 7Kb, en formato GIF o JPEG.
- En lo posible su visualización no debe requerir la instalación de un plugin en el equipo del usuario.

5.2.4. Animaciones Multimedia

Las animaciones multimedia (flash u otros) son un recurso⁶ que permite, por su flexibilidad y posibilidades de representación y simulación de la realidad, diversas aplicaciones tanto demostrativas como ilustrativas, pudiendo, por ejemplo, comprimir en pocos segundos fenómenos o procesos que se desarrollan en largos períodos, representarlos en grandes o mínimas magnitudes, abaratando costos y haciendo posible su tratamiento, los que por su complejidad o costos serían imposibles reproducir en la realidad con fines pedagógicos.

Entre los atributos a explotar y contemplar, pueden mencionarse:

- Explorar y utilizar el potencial de interactividad que las animaciones ofrecen: permiten al usuario experimentar, incorporar o sacar elementos y monitorear sus resultados, observar el desarrollo de fenómenos de *laga data* en breves segundos (pudiendo avanzar y retroceder en su desarrollo), hacer zoom sobre un detalle particular del fenómeno, acción, proceso, etc., que se está representando y/o modelando.
- Integrar de manera dinámica y complementaria imágenes, textos, videos, infografías, etc. en un solo material de aprendizaje.
- Sintetizar gran cantidad de información en un solo recurso, permitiendo al usuario interactuar con él, pudiendo dirigir su atención sobre aquellos aspectos de interés particular e individual.
- No obstante lo anterior, en su diseño y desarrollo debe privilegiarse la simplicidad, limpieza en su puesta en escena, usabilidad (una interfaz intuitiva que estimule y facilite la interacción entre usuario y recurso), y alcance acotado en cuanto a la amplitud de los contenidos abordados.
- Debe procurarse que su correcta visualización no demande al usuario la instalación de plu-

gins o software especiales o, si ello es imprescindible, debe acompañarse un vínculo desde donde éste pueda descargarlos directamente a su equipo. Hay que tener presente que los potenciales beneficiarios del portal, serán en general usuarios inexpertos, y que demandar de ellos procedimientos especiales, puede desalentar el uso de la plataforma.

5.2.5. Links

Dada la misma naturaleza del medio (Internet), es importante potenciar la búsqueda intencionada de información que permita profundizar, ampliar o comparar las diversas temáticas abordadas en el portal, o bien iniciar búsquedas que respondan a las necesidades e intereses particulares del usuario.

En su utilización deben tenerse presente las siguientes consideraciones:

- El usuario promedio del portal es un usuario con limitada o poca experiencia como navegante de la Red. Esto implica que la conceptualización y conocimiento que posee respecto de la lógica con que se estructura la misma, los riesgos que implica tanto desde el punto de vista de la confiabilidad de la información disponible y las consecuencias de interactuar con sitios maliciosos, será en la mayoría de los casos, limitada. Esto demanda una cuidadosa selección de los enlaces que se podrán a disposición de los usuarios, y un monitoreo permanente de los mismos (en cuanto a la calidad y vigencia de sus contenidos como también respecto de su disponibilidad y accesibilidad).
- Su utilización, como ya se adelantó deberá ser preferentemente de naturaleza complementaria a los recursos y contenidos desarrollados y que sean parte específica de la oferta del Portal. Por lo mismo, su intencionalidad estará orientada a permitir la profundización

⁶ El psicólogo Richard Mayer propone diferenciar tres conceptos: multimedia, multimedia learning y multimedia instruction. Define multimedia como la presentación de información tanto en palabras como imágenes. Por 'palabras' entiende el material presentado de forma verbal ya sea haciendo uso de texto o sonido. Por 'imágenes' se refiere al contenido presentado en forma pictórica, tanto gráficos estáticos como ilustraciones, gráficos, diagramas, mapas o fotografías o gráficos dinámicos que incluyen la animación y el vídeo... por multimedia instruction entiende la presentación de palabras e imágenes destinadas a promover el aprendizaje. Así, la multimedia instruction se refiere a la elaboración de recursos multimedia con el objetivo de facilitar a los estudiantes construir representaciones mentales.

y ampliación de información previamente abordada en él, por lo que deberán estar cuidadosamente indexados (categorizados u organizados, por ejemplo, “proveedores”, “expertos”, “capacitación”, etc.), de tal forma que cumplan con criterios mínimos de pertinencia y calidad.

- Para facilitar su uso, los links siempre deberán estar acompañados con una breve descripción o resumen de su contenido (adelantando lo que el usuario podrá encontrar en ellos), sugerencias o prevenciones de uso, sus autores y/o responsables, país de origen, y, si es posible, una calificación (actualizada) hecha por los mismos usuarios del portal acerca de la calidad del sitio al que apunta el vínculo.

5.2.6. Otros Recursos (Presentaciones PowerPoint, archivos de audio, etc.)

Respecto a las presentaciones PowerPoint, se debe tener presente que, principal y esencialmente, son un recurso concebido para servir de apoyo al discurso oral de un relator o presentador y que, su potencialidad como medio autosuficiente para la comunicación o tratamiento inteligente de contenidos e información, está fuertemente limitado, no sólo por su propia naturaleza, sino también por la lógica de los ambientes virtuales que hacen más evidente sus limitaciones.⁷

No obstante lo anterior, si se utiliza como medio y recurso de aprendizaje, su uso debe reservarse para reforzar (repetir mediante una secuencia rígida de “ideas fuerza”, acciones, esquemas, flujos, etc.) ciertos contenidos que por su naturaleza requieren su memorización. Probablemente su uso más recomendado es la construcción de presentaciones en el formato de “diaporamas”, en donde se construye un discurso utilizando de manera integrada texto, imágenes y sonido en la lógica de una película autoejecutable.

Si bien es cierto, las presentaciones PowerPoint admiten la incrustación de archivos de video, audio, animaciones e incluso textos, su uso se encuentra limitado por el peso en Kb que el archivo puede adquirir en la medida que se agregan aplicaciones, lo que puede representar un obstáculo a la hora de descargarlo desde la plataforma.

En el caso de los archivos de audio, si bien su uso puede ser novedoso y eventualmente efectivo para capturar la atención o reforzar mensajes, no se recomienda su utilización aislada como único recurso para el tratamiento de contenidos, sino como un complemento de otros recursos multimedia. De esta forma, por ejemplo, una secuencia de instrucciones para ejecutar una tarea específica dentro del ciclo productivo, puede entregarse combinando texto y audio (la voz en off de un locutor que va leyendo el mismo texto que el usuario ve) e imágenes.

⁷ Los ambientes virtuales basan su potencialidad en el lenguaje hipertextual, las interacción de los usuarios entre sí, y entre éstos y los administradores o expertos, y entre los usuarios y los recursos de aprendizaje, lo que es posibilitado por los recursos y herramientas propios de ambientes virtuales y que las presentaciones PowerPoint no pueden aprovechar.

ANEXO 2. Plan de Comunicación

Es parte de los requerimientos del proyecto diseñar un **Plan de Comunicación** cuyos objetivos principales son informar y hacer partícipes del proyecto a los productores. Mediante un lenguaje comprensible y accesible a ellos, se pretende que asimilen cuáles son los beneficios que para ellos existen en este escenario de globalidad y tecnología.

La propuesta es preparar un Plan de difusión hacia los productores de manera de que se **apropien** y sientan más suyo el proyecto, destacando beneficios tales como:

1. Mejorar su competitividad agrícola mediante el uso de las TIC.
2. Crear y reforzar una red colaborativa de apoyo.
3. Abrir un canal de comunicación para la participación, información y formación siempre en beneficio de cada Rubro, etc.

Además resulta importante resaltar que tanto el proyecto como el plan de comunicación son herramientas dinámicas y replicables hacia otros rubros del Sector Rural.

Hay que mencionar, sin embargo, que aun siendo los pequeños productores el público objetivo principal del plan, existen otros públicos que tienen distintos grados de relación e influencia sobre los productores y que desde luego también deben ser considerados.



1. Principales demandas levantadas por los rubros.

Para entender las necesidades de los actores del proyecto, es relevante partir detallando las principales demandas levantadas por los distintos rubros y cómo este proyecto responderá a ellas. Esto ha sido resultado de un proceso de trabajo conjunto que incluye entrevistas, talleres, *focus group*, antecedentes todos, contrastados con la información extraída del Documento "Acceso y uso de TICs y necesidades de información de los pequeños agricultores de las Regiones de O'Higgins y Maule", Serie FIA, Libro 6".

Dentro de las principales demandas levantadas por los rubros se señala:

Rubro Maíz

Este rubro considera que la información técnica existente es insuficiente y se encuentra poco disponibilizada hacia los productores. A través de este proyecto se pretende hacer disponible la información para los productores de forma simple y clara, relacionada a su quehacer habitual y asociada al ciclo productivo del producto. La tradición del rubro hace difícil la innovación, sin embargo prácticamente el 100% de los productores cuenta con telefonía celular, luego para



el plan comunicacional y para el primer asomo y familiarización con la plataforma este canal es una buena herramienta comunicacional para su promoción.

Rubro Apicultura

La principal demanda de los apicultores se refiere a una falta de información de nuevos mercados, sin embargo se aprecia que más que escasez de información los apicultores señalan la complejidad de la búsqueda y la dispersión de la misma. El proyecto busca responder a esto, al agruparla en un solo sitio, condensando y atendiendo las principales inquietudes del rubro con información ya procesada. Aunque las demás problemáticas presentadas como prioritarias para este rubro se refieren a la falta de una certificación y reconocimiento del oficio de productor apícola y una normativa clara y estandarización de contratos de polinización, que son aspectos sobre los cuales el proyecto en sí no se enfocará, es probable que, potenciando las redes sociales y comunitarias del rubro, será un importante canal de comunicación que potencie dichos requerimientos cuando el rubro logre una alta asociatividad y reconocimiento.

Rubro Berries

Los productores reconocen una falta de registro de información, así como un desconocimiento de sus pares, cuya solución permitiría mejorar la asociatividad del sector en beneficio de un mejor posicionamiento negociador de sus cosechas. La Plataforma pretende ser el nexo comunicativo del sector, fortaleciendo la asociatividad del sector, pero además entregando información asociada a su itinerario de labores que les permita tomar decisiones asertivas en un rubro con ciclos productivos relativamente cortos.

Rubro Vitivinícola

Los agricultores del sector reconocen un distanciamiento y trabajo aislado entre ellos lo que nos les permite lograr una eficiente competencia con grandes productores y grandes consorcios del sector. Existe a su vez un cierto recelo de divulgar lo que se sabe, la competencia entre las medianas agriculturas del rubro es muy fuerte. Como toda actividad del agro requieren información climá-

tica por zona, con información de temperatura y humedad en forma permanente, mediciones con que cuentan las grandes empresas que muchas veces hacen la diferencia con los pequeños agricultores. La alta diferencia de precio por tamaño de cepa e información de valores de los insumos, por falta de transparencia y de aglutinamiento en un solo lugar no les permita negociar mejores precios, por consiguiente ven mucha utilidad de contar con información en un solo Sitio.

Este rubro se interesa particularmente por el comportamiento del mercado internacional, así como tener una plataforma de contacto con compradores extranjeros, además de tener claridad respecto a las condiciones sanitarias para la exportación, leyes Laborales y procesamientos normativos para las exportaciones.

2. Objetivos del Plan de Comunicaciones

La Misión del Plan de Comunicación del proyecto es contribuir a una implementación exitosa del **Portal YoAgricultor** para los rubros Berries, Miel, Vitivinícola y Maíz. Es relevante que esto implique un sentido de empoderamiento del mismo por parte de los productores y lo posicione como una eficiente herramienta de comunicación, información, formación y asociatividad para los cuatro rubros.

El Plan debe desarrollarse con la intencionalidad de promover este modelo de comunidad virtual, tanto de aprendizaje como de conocimiento, hacia las pequeñas empresas agrícolas para mejorar su acceso al conocimiento y mejorar de esa forma los niveles de productividad y competitividad.

Objetivo General

El objetivo general de este Plan de Comunicación es contribuir a disminuir las resistencias frente la incorporación de las TIC, mediante el fortalecimiento de una visión que establezca que el **Portal YoAgricultor** entrega valor a sus clientes, beneficiando directamente a los productores y sin dejar de lado a los demás actores del ciclo productivo de cada uno de los rubros.

Es imprescindible que los productores reconozcan en el portal **YoAgricultor** una fuente privilegiada

de obtención de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones. En este sentido, no solo es crítico que los usuarios conozcan la existencia del portal sino también que tengan acceso al mismo, sepan usarlo y lo más importante, lleguen a considerarlo como una herramienta de trabajo imprescindible para lograr los resultados que esperan y por tanto, de uso cotidiano y transparente.

El Plan comunicacional debe tender a promover el uso de los espacios colaborativos de interacción, a destacar las potencialidades de un trabajo comunitario y los beneficios del trabajo colaborativo. La integración de los actores relacionados a cada ciclo productivo, además de perseguir un objetivo de aglutinamiento en un mismo ambiente, busca facilitar la toma de decisiones ya que se asocia al itinerario de labores del ciclo productivo.

Objetivos Específicos

De los objetivos anteriores se desprenden tres premisas sobre las cuales se aplicará este plan:

- a) **Integración:** dar a conocer **YoAgricultor** de manera integrada, con una visión contextualizadora, nacida del trabajo conjunto de manera que los productores se apropien del Portal.
- b) **Difusión constante:** reforzamiento de ideas fuerza del proyecto e información permanente, dentro de las organizaciones representativas de los cuatro rubros.
- c) **Posicionamiento:** lograr la internalización de los aspectos positivos y beneficiosos de este proyecto, así con externalizar la experiencia a los demás rubros y dentro de las organizaciones del sector silvoagropecuario.

Hay que señalar que uno de los inconvenientes recogidos en las distintas actividades realizadas durante el proyecto fue la escasa penetración de internet y el bajo uso del computador entre los agricultores. Sin embargo, uno de los argumentos que esgrimen es la falta de una oferta de contenidos suficientemente atractiva y útil como para tomar la decisión de invertir en infraestructura. Es por ello que el Plan de Comunicaciones debiese ocuparse de que el lanzamiento de **YoAgricultor** sea un impulso paralelo para apoyar a otros proyectos cuyo foco sea mejorar la conectividad en el Sector. Además, se debe buscar beneficiar

a los socios o miembros de la comunidad de **YoAgricultor**, ofreciéndoles material bibliográfico de acceso privilegiado que motive la inscripción y participación de sus miembros.

El portal **YoAgricultor** debe presentarse, además, como un puente de comunicación para difundir y fomentar acciones de capacitación, eventos, ferias y programas que son ofrecidos por los distintos actores locales, con la intención de centralizar la oferta. Esto debido a que existe una queja constante entre los productores en que la disponibilidad de dicha información no es clara y no es conocida oportunamente.

3. Barreras posibles

Respecto a las posibles problemáticas y dificultades que se pudiesen presentar en el proceso de comunicación, y que podrían impedir la difusión y llegada del mensaje a los usuarios directos del **Portal YoAgricultor** (pequeños y medianos productores), podemos mencionar lo siguiente:

- Patrón cultural del público objetivo: bajo acceso a conectividad y conocimiento de Internet.
- Los productores pueden no visualizar el beneficio de acceso a la plataforma en su trabajo diario.
- Expectativas grandiosas frente a éxitos sencillos: no generar expectativas irreales que pueden acarrear frustración en caso de no cumplirse.
- Personas que trabajan preferentemente en terreno, con un nivel bajo de oportunidades de reunión y trabajo colaborativo.
- Falta de un lenguaje básico y simple en las plataformas virtuales, que no requiera de interpretaciones y comprensión de texto extensos.
- Sentimientos de incompetencia respecto de las propias capacidades para aprender a utilizar las Tic.

Es necesario tomar en cuenta estos factores al momento de construir los mensajes informativos y de comunicación, así como al planificar la forma de llegar al público objetivo.

4. Contenido general del mensaje

4.1. Ideas Fuerza

El Plan de comunicaciones debe apoyarse en algunas ideas fuerza, tales como:

- Se trata de un Proyecto que apunta hacia una mejora de la oferta de información actual en la red. (“En un solo sitio toda la información requerida”).
- Está directamente dirigido a las pequeñas empresas y a los productores (“Un Portal para y de los productores”).
- El único fin es mejorar la toma de decisiones (“Información clara, oportuna, transparente para la toma de decisiones”).
- Con información asociada al itinerario de labores productivas de cada rubro. (“Información oportuna en el momento indicado”).
- Requiere Asociatividad y colaboración entre el rubro (“Tu participación es el razón del Portal, la unión del rubro hace la fuerza”).
- Releva actores significativos (“Si *Juan Pérez* pertenece al Portal tú no puedes estar fuera”). Se entiende por actores relevantes aquellas personas que son reconocidas como sus pares y son productores de experiencia, con nombre y apellido.

A lo largo del proyecto ha sido posible detectar un cierto nivel de **resistencia** por parte de los futuros usuarios respecto de iniciativas de apoyo provenientes de universidades u organismos técnicos del Estado. Su percepción es que dichos proyectos son abandonados muchas veces a medio camino, son diseñados por personas que no conocen la verdadera realidad y necesidades de los beneficiarios, son muy teóricos, etc. Esto

genera barreras que difícilmente puede derribarse con un discurso excesivamente argumentativo (lógico- racional).

Se recomienda incorporar como **eje estratégico** articulador del contenido y discurso a transmitir, mensajes que apunten a lo afectivo, “a los sueños” del público objetivo, donde se apele a las tradiciones, a la historia local, incluso al humor.

Además es fundamental ser coherente con la idea de que las personas buscan **soluciones concretas a problemas concretos** y que esa demanda tiene un componente de urgencia que plantea el desafío de transmitir mensajes que hagan fácilmente visibles los beneficios inmediatos al hecho de participar del proyecto. Al respecto, debiesen considerarse alternativas como por ejemplo ofrecer beneficios inmediatos a los productores que participen como por ejemplo: descuentos en insumos agrícolas, facilidades para comprar notebooks y acceso a Internet, líneas de financiamiento, capacitación para ellos y su entorno familiar directo (está comprobado que los hijos son uno de los mejores aliados del proyectos) u otros incentivos significativos para ellos, todos ellos financiados mediante algún tipo de canje con proveedores, bancos u otros actores que tendrían un espacio con publicidad en el Portal.

4.2. Mensaje General

El mensaje general, es aquel que sirve de base para toda comunicación y para cada uno de los mensajes específicos que se generarán y define lo que se pretende transmitir en torno al proyecto para el público en general, sin diferenciación por etapa. Sobre este mensaje, llamado **Relato General**, se van agregando los conceptos e ideas específicas circunstanciales a cierta temporalidad o finalidad del proyecto.

Relato General

“**YoAgricultor**” es el Portal de encuentro de los pequeños y medianos Agricultores de Chile.

Es un sitio al servicio de los pequeños y medianos productores agrícolas.

Este sitio fue realizado **con y para los productores**, cuenta con herramientas simples y adecuadas acorde a las necesidades y problemáticas de los rubros de la **Miel, Vitivinícola, Maíz y Berries** en relación a cada ciclo productivo.

Entrega información útil y oportuna al momento.

5. Planificación de la Comunicación

A QUIÉN COMUNICAR: DEFINICIÓN DEL TARGET

Cuando hablamos de **Target**, nos estamos refiriendo al público objetivo a quién se dirige el plan comunicacional. Este plan está dirigido a los siguientes target:

Target 1: Productores de los rubros Miel, Berries, Vino y Maíz de la VI y VII región.

Target 2: Técnicos de los rubros Miel, Berries, Uva vitivinícola y Maíz de la VI y VII región.

Target 3: Actores asociados al ciclo productivo de cada rubro, dependiente del rubro en cuestión, generalmente se refieren a proveedores de insumos y/o servicios, actores comerciales, transportistas y otros. Por ejemplo: rubro apícola, empresas acopiadoras, laboratorios, transporte, proveedores de insumos, supermercados, etc.)

Target 4: Asociaciones de agricultores, Centros de Gestión, Cooperativas y otros organismos que aglutinen en su entorno comunidades rurales.

Target 5: Actores del Sector Público.

Perfiles de los Rubros

Más allá de la definición formal del público o públicos, resulta conveniente elaborar un breve análisis y definición de los perfiles de los rubros a los que pertenecen los sujetos a los cuales va dirigida la comunicación. Por tanto se debe realizar un análisis y definición de los distintos perfiles de cada uno de los rubros involucrados y que considere a lo menos lo siguiente:

- Definición del número de personas para cada rubro.
- Análisis de la actitud o perfiles de las personas implicadas.
- Análisis de la situación del target por rubro.

Rubro Apícola

Se trata de un número de aproximadamente 300 pequeños productores pertenecientes a la Asociación de Productores de Miel de la sexta región de O'Higgins (APIUNISEXTA) repartidos geográficamente entre las regiones VI y VII. Se observa un recambio generacional visible, característica que puede ser utilizada en la campaña comunicacional ya que se aprecia una actitud proactiva y una alta participación de parte de sus dirigentes. La Asociatividad de los apicultores en torno a Apiunisexta constituye una ventaja para la recolección e identificación de parte de sus miembros, sin embargo, el portal también debe promover su accionar a los demás apicultores de la zona que no se encuentren asociados.

Rubro Maíz

Los productores de maíz asociados en torno a la Cooperativa Coopeumo son alrededor de 350 socios. Se trata de un Sector altamente tradicional, de bajo acceso a las nuevas tecnologías y que requiere sencillez en el mensaje e información sintética y clara. El sector manifiesta una actitud pasiva, de baja participación y respuesta muy baja hacia la innovación, delegando la comercialización en la Cooperativa. Por otro lado, al estar un gran porcentaje de los agricultores aglutinados en torno a una Cooperativa, ésta posee una alta credibilidad y reconocimiento dentro del Sector. Por tanto, ella adquiere una condición especial como ente comunicador del proyecto.

Rubro Berries

El número de productores de berries (centrados en Frambuesas y Arándanos) es de, aproximadamente, 320 productores vinculados mayoritariamente al Centro de Gestión Maule Sur. Las particularidades de esta siembra y su alta volatilidad nos permiten relevar una actitud colaborativa de sus miembros y alta dependencia de sus pares, es por ello que resulta primordial identificar los actores relevantes del entorno de manera de que sean ellos los impulsores de los beneficios de un portal de apoyo a su gestión y actividad productiva. Este sector se encuentra asociado en torno a un Centro de Gestión preferentemente de asesoría técnica, que tiene alto reconocimiento y especialización en el tema, y en su innovación tecnológica lo que sin duda adquiere un rol primordial al momento de comunicar los beneficios de pertenecer al Portal.

Rubro Vitivinícola

Los productores de uva vitivinífera son alrededor de 370 pequeñas empresas pertenecientes a la Corporación Chilena del Vino, una de ellas es el Centro de Gestión de O`Higgins centrado en este rubro. Se trata de un sector con alta diferencia de acceso a las nuevas tecnologías dependiendo del tamaño y versatilidad de sus miembros.

CONCEPTUALIZACIÓN: CREAR IDENTIDAD

Resulta primordial para la difusión y comunicación del Portal que éste cuente con un nombre que lo identifique, así como con un logo o imagen corporativa de fácil retención y significativa para el sector. El Portal del Proyecto cuenta con un nombre y una imagen gráfica, **YoAgricultor** obtenido mediante un proceso participativo que involucró a los productores de los cuatro rubros. Se recomienda también la creación de un slogan o idea fuerza que sea reconocida por los propios agricultores pertenecientes a las comunidades virtuales. Una vez acordado el logo y marca del proyecto resulta fundamental su difusión y reconocimiento dentro del entorno de los productores de los cuatro rubros. Para ello se debieran elaborar afiches, trípticos, anuncios en periódicos y algunos otros objetos de promoción como lápices, que promocionen el nombre y que vaya adquiriendo reconocimiento.

QUÉ COMUNICAR Y CUÁNDO – FASES Y ACCIONES

Hemos detectado las siguientes **fases y acciones**:

Fase 1. Fase de Anuncio

Presentar y comunicar la iniciativa de la puesta en marcha del **Portal YoAgricultor**. En esta fase es importante transmitir la importancia de la implicación de los productores como **participantes activos** de esta iniciativa. En su contenido debe registrarse:

- ¿Cómo se gestó el proyecto?
- Relevar una imagen propia del Portal YoAgricultor, reconocida y que identifique a todos los sectores

- Ceremonia de apertura de la comunidad con invitación de autoridades del rubro
- Comunicación en medios específicos del sector (por ejemplo Revista del Campo)

Proponemos que la información aparezca redactada en formato de noticia y como producto resultado del trabajo conjunto con y para los productores.

Este comunicado debe transmitir las siguientes ideas Fuerza:

- El **Portal YoAgricultor** responde a las necesidades levantadas junto a los productores de la zona. Responde a una necesidad.
- Apropiación del medio. Fue hecho con los productores y para los productores.
- Utilidad y facilidad.

Fase 2. Fase de información

Se amplía la información que se ha dado en la Fase 1 en dos etapas diferenciadas:

- a) Presentación del Contenido del **Portal YoAgricultor** y de las expectativas futuras
- ¿En qué consiste hoy?
 - ¿Qué será mañana? / ¿Qué se espera lograr a futuro?

Para **apoyar la acción comunicativa pública** se aconseja:

- Impresión de carteles y ubicación en lugares estratégicos que incentiven su uso con una imagen representativa y reconocida por los productores de la región.
- Incorporar en la imagen del **portal YoAgricultor** a personas reconocidas por los productores y que tengan la condición de ser líderes de cada rubro.

- b) Entregar experiencias reconocidas y motivar la participación de sus protagonistas:

Realizar una **Comunicación mediante entrevistas personales a productores**. La idea es que los productores se sientan reflejados en el portal, se reconozcan y a su vez otorguen credibilidad a los contenidos. Para ello resulta fundamental previamente identificar a los actores relevantes de cada Rubro. Para secundar esta acción pro-

ponemos la inclusión permanente de entrevistas a los productores del sector, ideal como **presentación de videos**.

Fase 3. Fase de Explotación

- Mostar contenidos y acciones de valor respecto del uso y explotación de la información entregada por el Portal.
- Mantener un canal de comunicación abierto que permita recibir retroalimentación respecto al funcionamiento del Portal.
- Recibir y sistematizar las opiniones de los participantes y actores en el portal. Es muy relevante procesar y dar respuesta a sus inquietudes.
- Actualizar permanentemente los contenidos y otorgar beneficios y/o ofertas especiales a los miembros activos del Portal.

CÓMO COMUNICAR - ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

Para que el **portal YoAgricultor** alcance la visibilidad esperada, se debe tener presente con claridad la definición del futuro dueño del portal, fomentando de esta forma desde su fuente, quién asumiría el rol de Comunicaciones en las próximas tareas de promoción y difusión constante. De igual forma se requiere un trabajo sincronizado y colaborativo entre los distintos estamentos para transmitir un mismo mensaje común.

Cabe mencionar que la gestión de manera autónoma futura de uso de la Plataforma y sus servicios, debe convenir una modalidad de alianzas entre ellas para realizar iniciativas conjuntas de comunicación, que mantengan los principios de unificación no sólo de los cuatros rubros sino hacia el agricultor, en la medida que la idea es que se trate de un proceso de escalamiento y reproducible a otros rubros.

a) Medios y canales

Conscientes de la problemática de la conectividad que debe enfrentar todo proyecto que usa como medio la aplicación el uso de las TIC en el sector

rural, afectados por el bajo nivel de alfabetismo digital y apoyados por estudios previos, sabemos la importancia que alcanza la selección adecuada del canal de comunicación.

En base al contacto y al levantamiento hecho en terreno con los usuarios finales, se establecen y recomiendan los siguientes canales y medios de comunicación para los objetivos y los mensajes que se pretendan comunicar en torno al Proyecto del **Portal YoAgricultor**, ya sean éstos físicos o bien electrónicos. A modo de recomendación, es importante tener presente la relevancia del uso de la creatividad en el diseño y la simpleza del contenido con el fin de captar la atención del usuario.

Algunos de los canales a usar serían los siguientes:

Canal "Mensajería celular"

Característica: Medio digital instantáneo de comunicación, donde los usuarios reciben información corta y simple. Es un medio masivo, donde los receptores se pueden enterar de forma rápida de hechos o sucesos relevantes para su actividad.

Ventaja: La inmediatez en el envío y recepción de la información en terreno. Tener conexión desde cualquier lugar y ser un medio masivo socializado dentro de los productores garantizan una intercomunicación segura.

Desventaja: Falta de expresión, menos rico que una comunicación cara a cara, limitante de espacio, variedad de aparatos receptores que no aseguran la recepción de imágenes o uso de otros recursos para potenciar el mensaje.

Lenguaje: Escrito: Directo, simple e Informal.

Tiempo: Es un medio instantáneo de comunicación.

Canal "Web del Proyecto (Plataforma)"

Característica: Es el medio en el cual el mensaje del proyecto se da a conocer a su público cautivo, con la finalidad de informar respecto a los avances, logros y metas que el servicio entrega.

Ventaja: Sencillez en su utilización. Rapidez.

Desventaja: Llega sólo a los usuarios conectados.

Lenguaje: Escrito: Directo, simple e Informal.

Tiempo: Es un medio instantáneo de comunicación.

Canal "Reuniones Informativas Presenciales"

Característica: Instancias para conocer cómo se está realizando el trabajo y mostrar los objetivos perseguidos y logrados por el proyecto. Las reuniones informativas deben ser concertadas en torno a organismos aglutinadores de los productores, como cooperativas, asociaciones y agrupaciones regionales.

Ventaja: Oportunidad de compartir visiones, experiencias e ideas que enriquezcan el portal.

Desventaja: Costos de desplazamiento y convocatoria de la asistencia.

Lenguaje: Oral: Directo, simple e Formal/Informal

Tiempo: Frecuencia variable, trimestral o cuatrimestral.

Canal "Radios Locales"

Característica: Medio cercano al público objetivo de carácter masivo. Orientado preferentemente como enlace para lograr un reconocimiento y representatividad dentro del rubro de los productores.

Ventaja: Medio conocido que cuenta con credibilidad dentro del rubro y de fácil llegada a todos los rincones, sin costo extra.

Lenguaje: Oral: directo, simple e Informal.

Tiempo: Con frecuencia variable y en horarios específicos de convocatoria.

Canal "Publicaciones en los Diarios"

Característica: Herramienta de comunicación estática de distribución nacional, que cuenta con acceso masivo.

Ventaja: Acceso de todo el sector.

Lenguaje: Escrito: Directo, simple/Formal.

Tiempo: Emisión esporádica de anuncios, según eventos de los distintos sectores ya sean Ferias, Seminarios, Talleres, encuentros u otros.

Canal especializado como "La Revista del Campo"

Característica: Herramienta de comunicación estática de distribución nacional, que cuenta con el reconocimiento de los productores.

Ventaja: Medio conocido por los productores.

Desventaja: Acceso sólo por interés individual de cada usuario.

Lenguaje: Escrito: Directo/Indirecto, simple/Informal.

Tiempo: Emisión semanal.

Canal "Tablones de anuncios"

Característica: Herramienta de comunicación estática de uso local, usada en el ámbito de las cooperativas y pequeñas asociaciones de agricultores.

Ventaja: Orientada específicamente a los productores de la zona. Localista y representativa.

Desventaja: Herramienta asincrónica de uso limitado y reconocida por sectores específicos.

Lenguaje: Escrito: Directo/Indirecto, simple/Informal.

Tiempo: Frecuencia variable de actualización.

Canal "Ferias y Exposiciones de los distintos Rubros"

Característica: Iniciativas dependientes de otros estamentos y de frecuencia variable.

Ventaja: Aseguramiento de la marca y nombre dentro del sector.

Desventaja: Acciones individuales (Falta claridad en el futuro dueño del proyecto)

Lenguaje: Escrito y Oral: Directo/Indirecto, Formal

Tiempo: Variable según planificación externa

Canal "Páginas Web relacionadas" (MINAGRI, FIA, INDAP, ODEPA, otros)

Característica: Medio digital orientado a un público determinado con conocimiento en la red y que ya se conecta habitualmente para la búsqueda de información.

Ventaja: Reconocimiento de una institucionalidad, rapidez de acceso.

Desventaja: Sujetas a administración externas, contactos y compromisos de difusión.

Lenguaje: Escrito: Directo/Indirecto, Formal/Informal.

Tiempo: Variable según planificación de promoción del Portal.

Canal “Agentes de Rubros del Proyecto”

Característica: Son los productores seleccionados y destacados de la zona, comprometidos con el proyecto.

Ventaja: Reconocimiento sectorial y afectivo.

Desventaja: Limitado a un núcleo cerrado de contactos.

Lenguaje: Oral: Directo/Indirecto, Informal.

Canal “Boca a Boca o en forma telefónica”

Característica: El canal más creíble e informal que utilizan los productores corresponde al de sus pares y de aquellos productores reconocidos en la zona.

Ventaja: Reconocimiento sectorial y afectivo.

Desventaja: Limitado a un núcleo cerrado, sin confirmación.

Lenguaje: Oral: Directo/Indirecto, Informal.

b) Retroalimentación

Es importante tener canales de Retroalimentación constantes transversales a todas las fases de la planificación y que permitan que los usuarios envíen sus apreciaciones, consultas y experiencias en el momento que lo requieran, y a la vez que el Portal recoja sus apreciaciones. La retroalimentación debe ser intencionada y receptiva, al mismo tiempo que es primordial que sus inquietudes tengan una respuesta rápida y oportuna, por lo que debe existir una especial preocupación y una responsabilidad específica y personalizada para ello. Los canales de Retroalimentación que se pueden recomendar son los siguientes: vía Mail, Reuniones de Recolección de Información, Focus Groups, Encuestas.

QUIÉN COMUNICA - AGENTES IMPLICADOS EN LA COMUNICACIÓN

- **Ministerio de Agricultura:** Dentro de la Política de Estado del fomento y mejora de la competitividad de los pequeños agricultores, para transformar a Chile en una potencia agroalimentaria y forestal a nivel internacional, corresponde a dicho organismo promover, relevar y destacar toda nueva iniciativa que integre el uso de las TICS.
- **ODEPA, INDAP, SAG, CONAF, INIA, FIA, FUCOA, CNR, INFOR y CIREN:** Organismos gestores del sector público que cuentan con recursos para la realización de estudios significativos, recopilación de datos y antecedentes que son de vital importancia para los agricultores. Dentro del ámbito de transparencia del Estado son organismos proveedores de información relevante, cuya tarea no es sólo disponibilizar la información, sino que a su vez procesarla de manera que sea comprensible, útil y de fácil lectura para los perfiles del target 1.
- **Los tres Públicos Objetivos identificados** (productores, actores del ciclo productivo, asociaciones del Sector, Municipalidades): Se levantó como parte del diagnóstico de la primera etapa que la información de los pares preferentemente cuando hablamos de productores, adquiere entre ellos una alta credibilidad, luego son ellos los principales actores que dan vida a la comunidad y por lo tanto el portal debe proveerles de espacios de debate, presentación de opiniones y acceso a subir información relevante que estimen compartir.
- **Agentes responsables en las regiones de cada sector** (Técnicos, municipios, cooperativas, etc.)

RESUMEN ESQUEMÁTICO DE CONTENIDOS Y MENSAJES POR ETAPA

PROYECTO: FIA BID		ETAPAS		
		ANUNCIO	INFORMACIÓN	EXPLOTACIÓN
PÚBLICO OBJETIVO	Personas relacionadas con el mundo agrícola.	Productores.	Productores.	Productores.
		Técnicos.	Técnicos.	Técnicos.
		Actores Asociados al Ciclo	Actores Asociados al Ciclo Productivo.	Actores Asociados al Ciclo Productivo.
		Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros	Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros organismos.	Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros organismos.
		Actores del Sector Público.	Actores del Sector Público.	Actores del Sector Público.
	Otros Actores locales.	Otros Actores locales.	Otros Actores locales.	
OBJETIVO COMUNICACIONAL	Contribuir a disminuir resistencias frente a la incorporación de las TICs. Fortalecer una visión que establezca que el Portal YoAgricultor entrega valor a sus clientes, beneficiando directamente a los productores y sin dejar de lado a los demás actores del ciclo productivo de cada rubro.	Integración	Presentar y Comunicar iniciativa de puesta en marcha del Portal.	Validar funcionamiento del Portal.
			Relevancia de Participación de productores en la iniciativa.	
		Resaltar contenidos y lograr comprensión de beneficios del uso del Portal.	Lograr apropiación e incorporación efectiva de los conceptos y objetivos del proyecto.	
FOCO GENERAL DEL MENSAJE	Motivar, Informar, Integrar, Difundir, Posicionar.	Informar y Difundir beneficios del Portal	Informar y Difundir	Motivar
		Motivar Participantes	Mantener Motivación	Posicionar sobre beneficios Portal
		Integración de Experiencias y Conocimientos	Mantener Presencia	Comprometer
		Internalización	Aumentar nivel de uso y participación	Generar identidad y sentido de pertenencia
		Generar identificación y Apropiación	Generar información suficiente	Mantener un flujo de información coherente
		Generar Rumor Positivo	Responder	Aclarar
CONTENIDO GENERAL DEL MENSAJE	"YoAgricultor" es el Portal de encuentro de los pequeños y medianos Agricultores de Chile.	Relato	Relato	Relato
	Es un Sitio al Servicio de los Pequeños y medianos productores agrícolas.	Cómo se gestó el proyecto	Explicar en qué consiste hoy el Portal	Renovar y reforzar Beneficios.
	Este sitio fue realizado con y para los productores, cuenta con herramientas simples y adecuadas acorde a las necesidades y problemáticas de los rubros de la Miel, Uva vitivinícola, Maíz y Berries en relación a cada ciclo productivo.	Relevar una imagen propia del Portal YoAgricultor, reconocida y que identifique a todos los sectores.	Generar expectativas realistas respecto a qué puede significar en el futuro el Portal	Mostrar contenidos y acciones de valor respecto del uso y explotación de la información entregada por el Portal.
	Información útil y oportuna al momento que facilita la toma de decisiones.	Motivar inscripción en el Portal.	Resaltar beneficios y cómo han beneficiado a los usuarios.	Resaltar cómo han beneficiado a los usuarios.
	Es un puente de comunicación para difundir y fomentar acciones de capacitación, eventos, ferias y programas que son ofrecidos por los distintos actores locales, con la intención de centralizar la oferta	Señalar beneficios inmediatos por ser parte del Portal.	Entregar Experiencias Reconocidas de personajes con los cuales puedan identificarse, líderes cercanos.	Entregar información sistematizada respecto a las opiniones recolectadas mediante el feedback.
	Hace fácilmente visibles los beneficios inmediatos al hecho de participar del proyecto, principalmente en cuanto a la mejora de la competitividad agrícola mediante el uso de las TIC	Comunicar canales de feedback disponibles para los participantes.	Comunicar canales de feedback disponibles para los participantes.	Comunicar canales de feedback disponibles para los participantes.
	Crea y refuerza una red colaborativa de apoyo.	Resaltar Utilidad y facilidad de uso.	Motivar nuevas incorporaciones al Portal.	Motivar nuevas incorporaciones al Portal.
	Releva actores significativos			
RETROALIMENTACIÓN- FEEDBACK	Desde y Hacia Los usuarios.	Reuniones con Líderes de rubros.	Reuniones con Líderes de rubros.	Reuniones con Líderes de rubros.
		Encuestas	Encuestas	Encuestas
		Focus Group	Focus Group	Focus Group
		Publicación de resultados encuestas y Focus	Publicación de resultados encuestas y Focus	Publicación de resultados encuestas y Focus
		Mailing	Mailing	Mailing

ACCIONES PROPUESTAS COMO EJEMPLO

Los ejemplos propuestos a continuación son tan sólo sugerencias, ya que éstos deben ser elaborados conforme se haya definido una identidad del proyecto, así como la dirección futura de su logística.

1. Mail de Bienvenida al Portal

Acción: Envío de un mail de “bienvenida por primera inscripción en **YoAgricultor**” y pasar a formar parte de él. La idea es agradecerles desde un comienzo la inscripción e invitarlos a participar en los distintos ambientes del Sitio.

Objetivo del Mensaje: Cautivar al nuevo cliente, promoviendo los objetivos del Portal, las ventajas de pertenecer y de participar activamente en la Comunidad de YoAgricultor.

¿Qué transmitirles?/ Contenidos:

- Objetivos del Sitio: un lugar de encuentro y de acceso a la información, que brinda utilidad a su trabajo diario.
- Sentido de Grupo y Relevancia Individual: fomentar periódicamente el sentimiento de pertenencia a la comunidad, hacerles saber que los demás los “ven” y a la vez ellos pueden interactuar con otros productores para intercambiar experiencias y establecer mejoras para sus negocios.

Algunas frases relevantes:

- Este portal fue desarrollado con productores como tú.
- Importancia de pertenecer a una comunidad u organización.
- Ventajas de contar con la información al día

Ejemplo:

“Amigo XXXXXX:

*Nuestra cordial bienvenida a **YoAgricultor**, portal de los medianos y pequeños productores de [miel, vino, berries, maiz]. Este es nuestro sitio de encuentro, de intercambio y de búsqueda en torno a los temas que nos interesan de nuestro rubro, todo organizado con el objetivo de mejorar nuestra productividad.*

Tú, como integrante, no sólo podrás participar accediendo a distintos servicios gratuitos sino que desde hoy pasas a ser parte fundamental de él. Te invitamos a descubrir los distintos espacios y servicios que están disponibles.

*Saludos. Comunidad de **YoAgricultor***

2. Reunión inicial informativa y de coordinación.

Acción: Reunión que dé el vamos al Portal **YoAgricultor**. La idea es informar sobre los contenidos del Portal, relatar los beneficios que lleva asociado y formar una comunidad de participantes que inviten a otros a ser parte.

Objetivo del Mensaje: Dar el vamos al Portal, resaltar contenidos y lograr comprensión de beneficios del uso del Portal. También se tiene como objetivo generar un vínculo con los productores para que se motiven con el Portal

¿Qué transmitirles?/ Contenidos

- Agradecer a todos por participar en la reunión y estar interesados en conocer el Portal.
- Reforzar la relevancia del rol de cada productor en el éxito del Portal.
- Concordar un cronograma de actividades para difundir mayormente el Portal a nivel local.

3. Focus Group

Acción: Instancia de entrevista grupal que permitirá levantar información con respecto a la utilidad y valoración que los usuarios le otorgan al Portal **YoAgricultor**.

Objetivo: Recolectar información de las personas reunidas en base a preguntas definidas con respecto al uso del Portal. Esta técnica permitirá debatir opiniones y juicios, y aclarar las razones que han conducido a las opiniones expresadas por parte de los participantes.

Composición del Grupo:

- Homogéneo o Heterogéneo Internamente (Edad, Rubro Productivo o Pertenencia a Asociación, Cooperativa ó Servicio del Estado, Nivel Educativo, Género).
- Cantidad de Participantes (entre 4 y 12; óptimo de 8)

Ejemplo de Pauta de Focus Group

La pauta de preguntas predefinida guiará la conversación. A continuación se indican algunas preguntas de ejemplo. En cada etapa del Plan, deben formularse preguntas acordes a la información que se desea indagar.

- ¿Qué canales de comunicación encuentran efectivos para dar a conocer el Portal YoAgricultor entre los productores de los distintos rubros?
- Cuando se imaginan un Portal de Internet dirigido a productores de su rubro, ¿Qué es lo que esperan encontrar en él?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que puede presentar el Portal en su interés por posicionarse como una herramienta al servicio de los productores?

4. Evaluación de las acciones

Con la finalidad de valorar los resultados de la aplicación del presente Plan de Comunicaciones se establecen los siguientes indicadores de éxito a tener en cuenta para cada una de las fases previstas.

a) Integración:

- Focus group equipos de trabajo y usuarios finales para conocer el grado de conocimiento del Portal.
- Cantidad de visitas al Portal.
- Cantidad de reuniones de la directiva del equipo con las asociaciones de productores

b) Difusión:

- N° de visitas de los productores
- N° de intervenciones de los productores.
- N° de visitas público general mensuales

c) Posicionamiento:

- Encuesta segmentada por rubro sobre la plataforma



RESUMEN ESQUEMÁTICO DE ACCIONES COMUNICACIONALES SUGERIDAS POR ETAPA

PROYECTO: FIA BID		ETAPA ANUNCIO					
IDENTIFICACIÓN DEL STAKEHOLDER		MENSAJE		ACCIÓN			
GRUPO	DESCRIPCIÓN GENERAL	Necesidad/ Objetivo (Motivación, Información, Apoyo, Atenuar Miedos, etc)	Contenido	Medio (mail, reunión, presentación, informativo, etc)	Frecuencia (una vez, semanal, quincenal, etc.)	Método de Verificación / Validación	Responsable/ Emisor de la Acción
Público Objetivo	Personas relacionadas con el mundo agrícola Productores Técnicos Actores Asociados al Ciclo Productivo Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros organismos Actores del Sector Público Otros Actores locales	Presentar y Comunicar iniciativa de puesta en marcha del Portal.	Relato Generar Estado de Ánimo Dar dirección de sitio web e incentivar su uso	Avisos Página WEB MINAGRI, INDAF, SAG, CNR	Permanente	Publicación / Cantidad de clicks en banners del Portal	Por Definir
				Stand en Ferias del Rubro	Dependiendo de la cantidad de eventos	Cantidad de visitas a stand	Por Definir
				Tripticos en Seminarios del Rubro	Dependiendo de la cantidad de eventos	Cantidad de tripticos entregados	Por Definir
				Prensa escrita (Ej. Revista de Campo)	1 vez en cada medio temático	Publicación/Tiraje	Por Definir
		Poner énfasis en la relevancia de la participación de productores en la iniciativa.	Relato Objetivos Portal Dar dirección de sitio web e incentivar su uso	Folletos dispuestos en los distintos servicios del Ministerio de Agricultura	Permanente	Cantidad de Folletos Entregados	Por Definir
		Resaltar contenidos y lograr comprensión de beneficios del uso del Portal.	Dar el vamos al Portal Relato Informar Dar dirección de sitio web e incentivar su uso	Mail Informativo	1 vez	Enviado/No Enviado	Por Definir
				Reunión Lanzamiento Portal	Permanente durante 1 mes previo a Reunión	Publicación / Cantidad de clicks en banners del Portal	Por Definir
				Aviso Informativo Reunión Lanzamiento Portal en: Página WEB MINAGRI, INDAF, SAG, CNR	Permanente durante 1 mes previo a Reunión	Cantidad de Anuncios	Por Definir
				Reunión Lanzamiento Portal en: Radios Locales	1 vez	Cantidad de Asistentes	Por Definir
				Prensa escrita (Ej. Revista de Campo)	1 vez	Publicación/Tiraje	Por Definir
		Darles la bienvenida oficial al Portal Generar ánimo y motivación, invitarlos a la reunión de lanzamiento	Objetivos Portal Señalar beneficios inmediatos por ser parte del Portal. Dar dirección de sitio web e incentivar su uso	Mail de Bienvenida	1 vez	Enviado/No Enviado	Por Definir
Recoger impresiones del proceso Motivar Responder dudas Recopilar información para mejorar acciones para próximas etapas	Preguntar Informar Motivar Testear percepciones preconcebidas	Mail con Encuesta de Percepción	1 vez	Cantidad de Respuestas Recibidas	Por Definir		
		Focus Group Se recomienda realizar 1 por rubro de cada región. Incorporar en ellos a representantes de asociaciones, cooperativas y del sector público.	1 vez	Realizada/No realizada Resultados	Por Definir		
		Reuniones con Líderes de rubros para entregar resultados (percepciones, resultados encuestas, etc) con respecto al Portal	1 vez	Realizada/No realizada Cantidad de Asistentes	Por Definir		

PROYECTO: FIA BID		ETAPA INFORMACIÓN					
IDENTIFICACIÓN DEL STAKEHOLDER		MENSAJE		ACCIÓN			
GRUPO	DESCRIPCIÓN GENERAL	Necesidad/ Objetivo (Motivación, Información, Apoyo, Atenuar Miedos, etc)	Contenido	Medio (mail, reunión, presentación, Informativo, etc)	Frecuencia (una vez, semanal, quincenal, etc.)	Método de Verificación / Validación	Responsable/Emisor de la Acción
Público Objetivo	Personas relacionadas con el mundo agrícola Productores Técnicos Actores Asociados al Ciclo Productivo Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros organismos Actores del Sector Público Otros Actores locales	Motivar e Informar a los Participantes en torno a los contenidos y beneficios del Portal y sus proyecciones	Objetivos Portal Señalar beneficios inmediatos por ser parte del Portal.	Sobre el Portal	Permanente	Publicación / Cantidad de clicks en banners del Portal	Por Definir
		Poner énfasis en la relevancia de la participación de productores en la iniciativa.	Relato Objetivos Portal Dar dirección de sitio web e incentivar su uso	Folletos dispuestos en los distintos servicios del Ministerio de Agricultura	Permanente	Cantidad de folletos entregados	Por Definir
		Acercar a la audiencia mediante la identificación con experiencias y personajes.	Relato Descripción de experiencias	Boletín Noticiero tipo Newsletter	Mensual	Publicación/ Tiraje	Por Definir
		Generar expectativas realistas respecto a qué puede significar en el futuro el Portal	Relato Objetivos Portal Proyecciones Relato de experiencias similares exitosas	Rádios Locales	Diaria	Emitido/No Emitido	Por Definir
		Recoger impresiones del proceso Motivar Responder dudas Recopilar información para mejorar acciones para próximas etapas	Preguntar Informar Motivar Testear percepciones preconcebidas	Mail con Encuesta de Percepción	1 vez	Cantidad de Respuestas Recibidas	Por Definir
				Focus Group Se recomienda realizar una por rubro de cada región. Incorporar en ellos a representantes de asociaciones, cooperativas y sector público.	1 vez	Realizada/No realizada Resultados	Por Definir
				Reuniones con Líderes de rubros para entregar resultados (percepciones, resultados encuestas, etc) con respecto al Portal	1 vez	Realizada/No realizada Cantidad de Asistentes	Por Definir

PROYECTO: FIA BID		ETAPA EXPLOTACIÓN					
IDENTIFICACIÓN DEL STAKEHOLDER		MENSAJE		ACCIÓN			
GRUPO	DESCRIPCIÓN GENERAL	Necesidad/ Objetivo (Motivación, Información, Apoyo, Atenuar Miedos, etc)	Contenido	Medio (mail, reunión, presentación, Informativo, etc)	Frecuencia (una vez, semanal, quincenal, etc.)	Método de Verificación / Validación	Responsable / Emisor de la Acción
Público Objetivo	Personas relacionadas con el mundo agrícola Productores Técnicos Actores Asociados al Ciclo Productivo Asociaciones de Agricultores, CEGES, Cooperativas y otros organismos Actores del Sector Público Otros Actores locales	Mostrar Contenidos y Acciones de Valor resultado del uso y explotación de la información entregada por el Portal	Experiencias exitosas con respecto a uso de Portal	Sobre el Portal	Durante 1 Mes	Publicación / Cantidad de clicks en banners del Portal	Por Definir
		Recoger impresiones del Portal y recoger percepciones con respecto a su uso	Preguntar Testear percepciones de uso del Portal Indagar Artículos y Secciones Favoritas	Mail con Encuesta de Percepción	1 vez	Cantidad de Respuestas Recibidas	Por Definir
				Focus Group Se recomienda realizar una por rubro de cada región. Incorporar en ellos a representantes de asociaciones, cooperativas y sector público.	1 vez	Realizada/No realizada Resultados	Por Definir
		Validar funcionamiento del Portal	Informar resultados de Encuesta y Focus Group Contrastar con Información de Portal: Cantidad de Ingresos / Clicks / Artículos más visitados / Cantidad de Mails a Sección Contacto	Reuniones con Líderes de rubros	1 vez con cada grupo de líderes (definir cantidad de grupos)	Realizada/No realizada Cantidad de Asistentes	Por Definir

CONCLUSIONES

Si bien el presente Plan de Comunicación tiene un período de aplicación durante la ejecución del proyecto FIA-BID, apunta hacia una continuidad, por lo que finalizado este tiempo se prevé el planteamiento de nuevas propuestas adecuadas a la nueva situación de explotación y dueño del Producto final “Portal YoAgricultor”. Se requiere para detallar con precisión cada producto del Plan de comunicaciones, un marco presupuestario de acción, además de una definición e identificación clara del dueño futuro del proyecto.

No obstante lo anterior, se han levantado una serie de canales y medios de comunicación producto de las visitas a terreno y a las entrevistas sostenidas con los distintos rubros. Se reconoce que la mejor difusión y comunicación del Portal es el Portal mismo, siendo su facilidad de uso, la calidad de sus servicios, así como contar con una oferta conforme a la demanda de sus usuarios directos, los pequeños y medianos productores agrícolas.

Como regla general se recomienda dar el mayor peso posible a los medios no escritos. El público objetivo al que se dirige el Proyecto no sólo posee mayoritariamente bajos niveles de escolaridad, sino que por la naturaleza de su trabajo (labores fí-

sicas y en terreno), la “textualidad” al contrario de la “oralidad”, tiene una importancia secundaria. Por lo mismo, otorgar demasiada relevancia a los textos no es muy coherente con esta realidad.

A priori, medios como la radio (debiera ser el principal medio por su todavía fuerte presencia y protagonismo en el mundo rural) y la televisión aparecen como los medios masivos de mayor capacidad de llegada al usuario final.

Como se mencionaba anteriormente, en esta etapa la estrategia racional y argumentativa no aparece como la estrategia más adecuada. Se propone apelar a lo afectivo, a través de la oralidad y la imagen, donde el mensaje se articule en torno a problemas significativos, tanto del momento presente como del pasado y donde el beneficio de ser parte de este proyecto es inmediato y concreto.

Por último, si bien este Proyecto apunta específicamente a los pequeños Productores de los rubros Berries, Maíz, Vitivinícola y Apicultura, de las regiones VI y VII, el espíritu del mismo apunta desde un comienzo a que sea un ejemplo replicable a otros rubros de manera que el Portal muestre un crecimiento escalable de unificación en la medida que se consoliden los cuatro rubros iniciales.



RESUMEN ESQUEMÁTICO DE LOS ELEMENTOS Y ACTORES INVOLUCRADOS

A quién comunicar: Targets	Conceptualización	Qué comunicar y cuándo	Cómo comunicar: canales	Quién comunica
Productores	Identidad del Proyecto (Nombre, slogan, logo) Beneficios, objetivos y demandas hacia ellos.	¿Por qué este Proyecto les va a ayudar? ¿Cómo les va a ayudar? ¿Cuáles son sus beneficios? Información oportuna relativa al itinerario de labores Oferta de Programas y Capacitaciones	Ferias, Simposios, Seminarios del Rubro. Actores Relevantes, Asociaciones, Cooperativas, Prensa escrita (Revista del Campo) Usar mensajería INTERNET Folletos en los lugares de reunión. A través del Portal	Por definir
Técnicos	Identidad del Proyecto (Nombre, slogan, logo) Beneficios, Validadores.	¿Por qué este Proyecto les va a ayudar? ¿Cómo les va a ayudar? ¿Cómo puedo yo aportar o participar? Inclusión de nuevas tecnologías	Ferias, talleres, congresos del Sector Agrícola. Mensajería	Por definir
Proveedores	Información que se pone a disposición de los productores	Nuevos Productos Beneficios de los productos Debate y discusión abierta de su uso	Sobre el Portal Mensajería Foros de participación	
Ceges, Asociaciones, Cooperativas	Asociatividad y trabajo colaborativo	Importancia de la Colaboración y asociatividad del Sector, en forma constante	Portal Folletos Publicaciones de los mismos organismos	
Actores sector público	Inicio del proyecto	Beneficios del Proyecto Experiencia del Proyecto	Revistas Seminarios	

DESCRIPCIÓN DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía	Descripción
Pag. 9	Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010
Pag. 11a	Visita a plantación de Paltos con profesionales de la Generalitat de Cataluña, 17 noviembre del 2008
Pag. 11b	Taller de uso de SMS realizado en la sede de Coopeumo, en Peumo, el 18 de marzo del 2009
Pag. 12	Visita de profesionales de la Generalitat de Cataluña a Viña, gestionada en base a Agricultura de Precisión, en Chada, en la región Metropolitana, el 17 de noviembre del 2008
Pag. 20	Coordinador del proyecto "Mejoramiento de la competitividad de las empresas agrícolas a través del uso de TIC", ingeniero Agrónomo Alain Hermosilla Ringger, en visita a huerto de paltos en la zona de Peumo, en la región de O'Higgins, el 17 de noviembre del 2008
Pag. 24	Productor de vino de la Comunidad virtual del Vino, en el taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010
Pag. 27	Taller LEGO realizado en Santa Cruz, región de O'Higgins, el 8 de octubre del 2009
Pag. 28	Comunidad virtual del maíz, foto realizada como parte de la gráfica del sitio web YoAgricultor, 3 de septiembre del 2009
Pag. 31	Presentación de la Comunidad de los Berries, en el Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010
Pag. 35	Reunión de trabajo en las oficinas de CVA Consulting en Barcelona, España, 11 de julio del 2008
Pag. 41	Viña gestionada en base a Agricultura de Precisión en Chada, en la región Metropolitana, el 17 de noviembre del 2008
Pag. 43a	Productores de miel de la Comunidad virtual de la miel, en el taller LEGO realizado en Santa Cruz, región de O'Higgins, el 8 de octubre del 2009
Pag. 43b	Taller LEGO realizado en Santa Cruz, región de O'Higgins, el 8 de octubre del 2009
Pag. 44	Capacitación sobre portal YoAgricultor realizada en Parral, región del Maule, el 18 de mayo del 2010
Pag. 46	Visita a la Cooperativa D'Ivars, cerca de Barcelona, en España, como parte del proceso de benchmarking realizado con el grupo gestor del proyecto Yoagricultor, 27 de mayo del 2009
Pag. 47	Productores del rubro del vino y berries, en sala de computación de la escuela agraria de Tarrega, España, el 26 de mayo del 2009
Pag. 48	Taller de uso de SMS realizado en la sede de Coopeumo en Peumo, el 18 de marzo del 2009
Pag. 51	Reunión de trabajo en las oficinas de CVA Consulting, en Barcelona, España, 11 de julio del 2008.
Pag. 53	Reunión de trabajo en las oficinas de la Generalitat de Cataluña, en Barcelona, España, el 7 de julio del 2008
Pag. 57	Taller de Focus group realizado con los productores de miel, en la ciudad de San Fernando, región de O'Higgins, el 5 de octubre del 2008

Fotografía	Descripción
Pag. 58	Taller de uso de SMS realizado en la sede de Coopeumo, en Peumo, el 18 de marzo del 2009
Pag. 59	Visita a empresa productora de Jamones cerca de Tarrega, España, como parte de las actividades de "benchmarking", el 28 de mayo del 2009
Pag. 60	Viña gestionada en base a Agricultura de Precisión en Chada, en la región Metropolitana, el 17 de noviembre del 2008
Pag. 61	Comunidad del vino, en el Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010.
Pag. 62	Capacitación sobre portal YoAgricultor realizada en Parral, región del Maule, el 18 de mayo del 2010
Pag. 64	Presentación de la Comunidad de la miel, en el Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010.
Pag. 70a	Predio de un productor de berries cerca de Parral, 18 de diciembre del 2008
Pag. 70b	Viña gestionada en base a Agricultura de precisión en Chada en la región Metropolitana, el 17 de noviembre del 2008
Pag. 73	Productores de la Comunidad virtual del Maíz, en foto tomada para página web de inicio de YoAgricultor, 3 de septiembre del 2009
Pag. 76	Despedida de la gira de "benchmarking", en la Escuela de Capacitación Agrícola de Tarrega, cercana a Barcelona, el 29 de mayo del 2009
Pag. 79	Taller LEGO realizado en Santa Cruz, región de O'Higgins, el 8 de octubre del 2009
Pag. 81	Taller de salida a gira de "benchmarking", en la sede de la Fundación para la Innovación Agraria, el 22 de mayo del 2009.
Pag. 83	Reunión de trabajo en la Generalitat de Cataluña, Barcelona , España, el 25 de mayo del 2009.
Pag. 87	Entrega de Notebooks a los productores de la Comunidad virtual del vino, realizada en Santa Cruz, región de O'Higgins, el 6 de agosto del 2009
Pag. 92	Guillermo Sepúlveda, Gerente del Centro de Gestión Maule Sur.
Pag. 93	Susana Tobar, productora de Maíz y Melones
Pag. 94	Gerardo Orellana, productor de Vino
Pag. 99	Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010
Pag. 106	Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010.
Pag. 113a	Reunión de Trabajo en las oficinas de la Generalitat de Cataluña, en Barcelona, España, el 7 de julio del 2008
Pag. 113b	Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010
Pag. 124	Taller de Focus group realizado con los productores de Berries en la ciudad de Parral, región del Maule, el 1 de octubre del 2008
Pag. 127	Taller de Liderazgo realizado en Santa Cruz, Región de O'Higgins, el 3 de febrero del 2010.

