

Guía del formador

Coordinación:

Roberto Di Meglio, Monica Lisa,
Martha Pacheco, Mario Tueros

Autoras:

Monica Lisa y Luvia Soto Cabrera

Desarrollo metodológico y revisión pedagógica:

Monica Lisa

Revisión lingüística:

Luvia Soto Cabrera

Ilustraciones:

Jorge Hidalgo

Diseño gráfico:

Maurizio Costanza

Esta publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Organización Internacional del Trabajo y al Centro Internacional de Formación de la OIT, solicitudes que serán bien acogidas.

Programa Modular: Emprendimientos para pueblos indígenas

ISBN 978-92-9049-466-9

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones del Centro no implican juicio alguno por parte de la OIT o del Centro Internacional de Formación de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las comparta.

Las referencias a firmas o procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT o el Centro Internacional de Formación de la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Programa EUROsociAL- Empleo
<http://lamp.itcilo.org/eurosocial-empleo/>
y

Programa de Educación a Distancia
y Tecnología del Aprendizaje (DELTA)

Centro Internacional de Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro 10
10127 Torino
Italia
<http://www.itcilo.org/es>

Contactos:

Programa EUROsociAL- Empleo
Teléfono: + 390116936306
Facsimile: +390116936789
E-mail: d.ferrari@itcilo.org

Programa DELTA

Teléfono: +39 011 6936504
Facsimile: +39 011 6936469
E-mail: delta@itcilo.org

Oficina Sub-regional de la OIT para los Países Andinos
<http://www.oitandina.org>

Las Flores 275
San Isidro, Lima 27
Apartado 14-124
Lima, Perú
Teléfono: +5116150300
Facsimile: +5116150400
E-mail: lima@oit.org.pe

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
1. Objetivo del Programa Modular	2
2. ¿A quién se dirige el Programa Modular?	3
2.1 Grupo meta y beneficiarios finales y sus necesidades	3
2.1.1 Características del grupo meta: los formadores	3
2.1.2 Características de los beneficiarios finales: las poblaciones indígenas	4
3. ¿Qué capacidades desarrollarán los participantes?	7
4. Los diez módulos	9
4.1 Objetivos de los módulos	9
4.2 Estructura y contenidos	11
5. La metodología	13
6. ¿Cómo evaluar el aprendizaje?	15
Glosario del formador	17

Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que implicaría utilizar en español “o/a” incluir ambos géneros, se ha optado emplear el masculino, en el entendido que comprende a hombres y mujeres.

Introducción

Como formador de pueblos indígenas interesadas en adquirir (o mejorar) capacidades empresariales, usted encontrará en este Programa Modular un material que propone los temas clave relacionados con el inicio y el desarrollo de un negocio, con la particularidad de que se ancla en los valores propios de la cultura andina.

El Programa - diseñado con un enfoque metodológico inductivo y en una modalidad flexible - consta de un *Marco conceptual* y de diez *módulos didácticos*¹.

El *Marco conceptual* es el documento de referencia para toda persona que quiera conocer y beneficiarse de este Programa Modular: los formadores como usted (grupo meta) y los emprendedores indígenas (beneficiarios finales). Le proporcionará un recurso para profundizar sus conocimientos acerca del contexto de trabajo y vida de sus participantes, es decir de los pueblos indígenas: su historia, sus valores y desafíos. Le aconsejamos entonces leerlo detenidamente.

Los *diez módulos didácticos* responden a las necesidades que, la experiencia nos indica, son las que todo empresario que quiera iniciar o mejorar su negocio debe resolver. El punto de partida de la serie modular es el encuentro con las raíces de las poblaciones indígenas, el *de dónde venimos* y la proyección hacia un futuro con mejores condiciones de trabajo y de vida. A partir de ello se construyen los conceptos, valores y herramientas - los contenidos de aprendizaje - que se articulan en los módulos, ricos de actividades a realizar en clase o en el terreno.

En su función como formador usted tendrá la responsabilidad de seleccionar y adaptar los contenidos de los módulos y sus actividades, de acuerdo con las necesidades específicas de los participantes que estará guiando y la dinámica de los grupos en los procesos de aprendizaje.

¹ Acompañados por esta *Guía del formador*.

1. Objetivo del Programa Modular



Apoyar el desarrollo de una cultura emprendedora en los pueblos indígenas y estimular y promover el trabajo decente mediante la facilitación de herramientas para una gestión empresarial exitosa, que tome en cuenta los valores propios de esa cultura.

2. ¿A quién se dirige el Programa Modular?

2.1 Grupo meta y beneficiarios finales y sus necesidades

Grupo meta: El Programa Modular ha sido diseñado y desarrollado para *formadores y facilitadores* interesados en quienes quieren adquirir competencias de facilitación de procesos formativos para la gestión de iniciativas de negocios con personas, familias u organizaciones de pueblos indígenas, donde la reciprocidad y asociatividad tienen un valor especial.

Beneficiarios finales: Los formadores que adquieran las competencias necesarias, podrán brindar sus servicios de formación a personas de pueblos indígenas que:

- ▶ están buscando identificar y seleccionar ideas de negocios que sean viables económicamente y se puedan ejecutar en las zonas donde viven. O bien, quienes tengan una idea identificada, hayan decidido realizarla pero no sepan cómo llevarla a cabo (Grupo 1);
- ▶ ya tienen actividades económicas en marcha y necesitan capacitación y asistencia técnica sobre herramientas de gestión más efectivas para mejorar su negocio (Grupo 2).

2.1.1 Características del grupo meta: los formadores

- ▶ *Nivel educativo y formación profesional:* Todo formador deberá haber concluido la educación secundaria y es preferible que tenga formación universitaria. Deberá contar con competencias en facilitación de grupos, adquirida mediante capacitación formal o por experiencia.

Es indispensable que tenga experiencia en educación rural, formación de líderes, asociatividad, formación en temas de emprendimientos (administración y gestión de empresas), prestación de servicios de asistencia técnica productiva.

- ▶ *Dispersión geográfica:* Es preferible que los formadores habiten en zonas cercanas al lugar de la capacitación que es donde viven, trabajan y tienen emprendimientos económicos las poblaciones indígenas o los descendientes de dicha población. De esta

manera se garantiza un mayor conocimiento de sus necesidades y realidad económica y social.

- **Composición por género:** Es muy importante que cantidades semejantes de hombres y mujeres se capaciten como formadores. Los organizadores de los cursos deberán realizar lo necesario para garantizar una conformación equilibrada de los grupos en cuanto a género.
- **Vinculación con los beneficiarios finales:** En general los formadores deberían ser capaces de establecer vínculos de respeto, confianza y credibilidad con los beneficiarios finales, de conocer de cerca la situación de los empresarios y sus necesidades, lo mismo que su cultura y valores. La capacidad de empatía, siendo muy importante para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, debe apoyar el desarrollo autónomo de las personas y no una relación de dependencia. En ese sentido, el formador debe estar atento a no asumir los problemas del usuario final como propios, por ejemplo, sustituyéndolo en la toma de decisiones.

2.1.2 Características de los beneficiarios finales: las poblaciones indígenas

Como mencionado anteriormente, podemos identificar 2 grupos dentro de los beneficiarios finales:

	GRUPO 1		GRUPO 2
	Quienes quieren identificar ideas viables de negocios o actividades económicas	Quienes quieren iniciar un negocio, pero no saben cómo hacerlo	Quienes ya tienen una actividad económica, pero quieren mejorarla
Nivel de Educación	En promedio han recibido educación formal limitada. Para su participación en la formación lo importante es que su habilidad de lecto-escritura y cálculo básico sean funcionales.		
Situación actual	Buscan oportunidades, son emprendedores, tiene potencial de desarrollo personal para gestionar un futuro negocio.	Son potenciales propietarios de un futuro negocio: emprendedores y persistentes.	Dueño de una actividad económica o negocio (producción primaria, transformación, servicios). No han tenido acceso a capacitación en gestión empresarial, ninguna educación formal en negocios. Se han visto excluidos y marginados por su origen indígena.

	GRUPO 1		GRUPO 2
	Quienes quieren identificar ideas viables de negocios o actividades económicas	Quienes quieren iniciar un negocio, pero no saben cómo hacerlo	Quienes ya tienen una actividad económica, pero quieren mejorarla
Motivaciones	Están buscando ideas de negocios, opciones para dirigir su propio negocio, pero no poseen una idea empresarial clara, para lo cual requieren capacitación, asesoría.	Han identificado una idea de negocio, como opción efectiva para tener su propio empleo y generar ingresos para su familia, pero necesitan asesoría para llevarla a cabo.	Cuentan con el negocio como medio de subsistencia. Desean incrementar, mejorar sus habilidades para conducir sus negocios utilizando herramientas de gestión validadas, de acuerdo con su realidad, para crecer y obtener un mayor beneficio.
Experiencias como productor, empresario	Generalmente no tienen experiencia en negocios y no han recibido formación en conducción de negocios.	Ninguna o muy limitada experiencia empresarial, algunos han fracasado en intentos anteriores. No tienen formación en negocios.	La mayoría tiene más de un año de experiencia en los negocios bien sea en la actividad actual o en otras.

3. ¿Qué capacidades desarrollarán los participantes?

Grupo meta: Al finalizar el Programa, los *formadores* serán capaces de diseñar, realizar y evaluar talleres de capacitación para empresarios, asociaciones y organizaciones de productores indígenas, con el fin de ayudarles a iniciar un negocio exitoso o mejorar el que ya están gestionando.

En particular, los formadores serán capaces de guiar y apoyar a sus participantes de acuerdo con las características y necesidades que ellos presenten.

Beneficiarios finales: Gracias a las acciones formativas diseñadas y realizadas por los formadores del Programa, los *beneficiarios finales del Grupo 1*, adquirirán las capacidades necesarias para:

- Identificar y analizar la factibilidad (posibilidad) y viabilidad (conveniencia) de su idea de negocio, para desarrollarlo individualmente o por medio de su organización comunitaria, asociativa y/o cooperativa.
- Elaborar un plan de negocios con la idea identificada y escogida.
- Elaborar un plan de acción para poner en práctica su plan de negocios.

Gracias a las acciones formativas diseñadas y realizadas por los formadores del Programa, los *beneficiarios finales del Grupo 2*, adquirirán las capacidades necesarias para:

- Mejorar la gestión de sus emprendimientos económicos individuales y asociativos, unidades productivas familiares, empresas, cooperativas, organizaciones de productores, asociaciones.
- Elaborar o redefinir su plan de negocios.
- Elaborar un plan de acción para poner en práctica su plan de negocios.

4. Los diez módulos

Los diez módulos didácticos del Programa apuntan a satisfacer las necesidades de aprendizaje de todo empresario que quiera iniciar o mejorar su negocio. El rescate de las raíces de las poblaciones indígenas, sus valores y tradiciones constituyen el fundamento de los contenidos de aprendizaje, que se articulan en actividades prácticas y colaborativas - de clase y de campo - y en conceptos teóricos, detenidamente explicados.

4.1 Objetivos de los módulos

Al finalizar los módulos los participantes habrán tenido oportunidad de:

Módulo 1 - De dónde venimos y hacia dónde vamos

- Reconocer sus raíces culturales y su identidad, así como su presente y los papeles que pueden desempeñar en el futuro.
- Identificar sus características emprendedoras personales y de grupo.

Módulo 2 - Identificación y selección de ideas de negocios

- Seleccionar, con base en un análisis detallado, una idea de negocio, factible y viable, que se puede desarrollar en forma individual o asociativamente.
- Elaborar el *perfil* de su idea de negocio.

Módulo 3 - Familia, comunidad y entorno

- Reflexionar sobre las capacidades y recursos con los que cuentan para ir mejorando su negocio.
- Identificar las distintas relaciones que se dan entre la empresa y el entorno que la rodea.
- Determinar cómo el papel de la empresa debe distinguirse del papel de la familia.

Módulo 4 - Reciprocidad, asociatividad y cooperación

- › Identificar las ventajas de la reciprocidad, asociatividad y cooperación para el fortalecimiento de los emprendimientos económicos y sus organizaciones.
- › Analizar la estructura de una cadena productiva de valor, basada en la cosmovisión andina.
- › Utilizar herramientas para la negociación y el diálogo.

Módulo 5 - Mercadeo

- › Aplicar los conceptos esenciales que se relacionan con el mercadeo.
- › Utilizar herramientas básicas de mercadeo para orientar sus emprendimientos económicos de acuerdo con las características del mercado.

Módulo 6 - Costos

- › Determinar los costos directos e indirectos y las utilidades de sus empresas individuales, asociativas o comunitarias.

Módulo 7 - Aprendiendo a registrar

- › Completar los registros contables básicos.
- › Adquirir capacidades para utilizar los registros contables básicos para la gestión de sus unidades productivas o empresas.

Módulo 8 - Finanzas

- › Establecer medidas para mejorar el manejo económico y financiero de su empresa.
- › Estimar la rentabilidad de su negocio.
- › Definir cómo reducir el riesgo de pérdida en sus emprendimientos económicos.

Módulo 9 - Constitución legal, tributación y derecho consuetudinario

- › Identificar los diferentes sistemas de formalización existentes y las responsabilidades legales y tributarias que conllevan.
- › Compartir experiencias y soluciones con respecto a los diferentes sistemas legales (jurídicos indígenas) identificados para y por las poblaciones indígenas.



Módulo 10 - Cómo hacer un plan de negocios

- Elaborar su Plan de negocio.
- Determinar como lo van a implementar.

Recuerde: El módulo 2 se dirige específicamente al *Grupo 1 de beneficiarios finales*, integrado por personas que quieren identificar ideas viables de negocios o actividades económicas e iniciarlas. Los demás módulos se dirigen tanto a los que quieren iniciar un negocio, como a los que ya cuentan con su empresa, por lo que se pueden utilizar de manera indistinta con ambos grupos.

4.2 Estructura y contenidos

Cada módulo está organizado de la siguiente manera:

	Objetivos generales	Indican qué acciones serán capaces de cumplir los participantes (beneficiarios finales), gracias al estudio del módulo.
	Introducción	Breve explicación sobre los contenidos clave del módulo.
	Sesiones <ul style="list-style-type: none">• Objetivos específicos• Introducción• Actividades y conceptos teóricos• Anexos (según necesidad)	
	Conceptos esenciales	Definiciones de los términos funcionales a la comprensión de los contenidos.
	¿Qué he aprendido? ¿Cómo voy a utilizarlo?	Resumen de los contenidos del módulo e invitación a reflexionar sobre el aprendizaje adquirido.
	Para saber más... :	Explicaciones complementarias, referencias de libros y textos fundamentales, casos de estudio, artículos y cuentos populares andinos.
	Bibliografía	

Para cada actividad usted encontrará la:



Hoja del formador

Proporciona todas las informaciones con las que usted debe contar para poder guiar la actividad exitosamente.

La Hoja del formador está estructurada de la siguiente manera:



Objetivos

Indican las acciones que los participantes realizan al participar a la actividad.



Materiales

Son los materiales necesarios para la realización de la actividad, pudiendo ser adaptados según los recursos disponibles.



Instrucciones

Le explican paso a paso cómo desarrollar la actividad, qué pedir a los participantes o explicarles. Cuando necesario, también se detalla qué hacer para preparar la actividad.



Tiempo

El tiempo previsto para la realización de la actividad.



Posibles resultados de la actividad (o resultados obtenidos en otros talleres)

Conclusiones, ideas, estímulos para el debate: haga referencia a los mismos, cuando estén disponibles, para estimular la reflexión.

5. La metodología

El Programa utiliza el enfoque *inductivo* como eje metodológico de la estrategia de enseñanza-aprendizaje. Los contenidos se desarrollan por medio de actividades individuales o grupales para que los participantes puedan experimentar los conceptos teóricos que se exponen.

El enfoque inductivo busca abordar los contenidos *desde lo particular hacia lo general*, partiendo de los conocimientos previos y las experiencias de los participantes para asociarlos con los elementos nuevos: *es necesario que el pasado profesional (y personal) de los participantes se convierta en el marco de referencia de los procesos de aprendizaje*.

Se privilegian entonces los métodos centrados en la persona que aprende, con lo cual el formador se constituye en la guía que apoya y que facilita, pero que no transmite, sino más bien que ayuda a construir conocimiento y desarrollar capacidades de manera colaborativa.

Con fundamento en lo anterior, el formador deberá construir en clase un clima de confianza y apertura, para lo cual se recomienda utilizar un lenguaje amigable, claro y motivador. La amplia gama de métodos y técnicas que se propone en los módulos permitirá atender diferentes estilos de aprendizaje. Combinar los diferentes métodos, y ajustarlos a las necesidades del contexto y de los participantes, contribuirá a su eficacia. Para ello es necesario que usted se sienta seguro en su aplicación². Algunos de los propuestos en los módulos son:

- a) Diálogo
- b) Lluvia de ideas
- c) Trabajo de grupos
- d) Juego de roles
- e) Estudio de casos
- f) Actividades individuales y grupales fuera del aula
- g) Trabajo de campo
- h) Visitas guiadas
- i) Intercambio de experiencias

² En caso contrario, asegúrese de buscar la información y la asesoría necesaria.

Como formador, usted deberá diseñar y planificar sus talleres seleccionando los módulos y su secuencia, según las características de los participantes, especialmente de las necesidades de ellos y de los recursos que tenga disponibles. No olvide que el tiempo es un recurso esencial.

Del abanico de actividades propuestas en cada módulo, será necesario seleccionar aquellas más relevantes y apropiadas para el grupo de que se trate.

Es recomendable que, con antelación, se asegure que las instrucciones de las actividades elegidas estén claras y que sabe cómo ponerlas en práctica. Verifique que tenga todo el material que necesite. Prepárese cuidadosamente.

Procure ser flexible: esté dispuesto a cambiar la agenda y a modificar o sustituir las actividades seleccionadas: siempre hay que adaptar el proceso a las necesidades de los participantes, a medida que éstas van surgiendo.

Después de cada actividad, dedique el tiempo necesario a la discusión y a la construcción del conocimiento, para asegurar que todo el grupo logre los objetivos de aprendizaje. Modere el debate, pero no lo lidere. Sobre la base de la vivencia brindada por cada ejercicio, proporcione información complementaria, aclare dudas, promueva la reflexión y brinde retroalimentación positiva. Procure que los participantes vayan continuamente enlazando el aprendizaje con su contexto y las posibles formas de aplicación.

Sugerencias adicionales:

En cada taller:

1. Trabaje con un grupo de máximo 30 personas.
2. Prevea sesiones de 3 horas, con una pausa en el medio.
3. Asegúrese que el salón de trabajo esté bien iluminado, con buena ventilación, temperatura agradable, libre de ruidos molestos. Si es posible, prevea una o dos salas adicionales para los trabajos de grupo.
4. Prepare el material que se utilizará durante las actividades de capacitación.
5. Maneje el tiempo de manera apropiada, para poder abordar todos los contenidos previstos.
6. Procure hacer un planeamiento detallado y acompañar el trabajo de campo.

6. ¿Cómo evaluar el aprendizaje?

Al final de algunos módulos se encuentra una actividad de autoevaluación o de evaluación sumativa del aprendizaje. Cuando no las haya, recurra a otras actividades propuestas y elija la que más se preste a los fines evaluativos. Adáptela, procurando que la actividad sirva para demostrar el logro de los objetivos generales del módulo por parte de los participantes.

Aconsejamos incluir siempre esos momentos de evaluación en la agenda de su taller.

Cuando evalúe el aprendizaje, utilice los siguientes criterios como líneas guías:

- Ubicación en el contexto
- Comprensión del tema
- Apropiación de las herramientas
- Disposición de aplicar lo aprendido
- Actitud emprendedora

No olvide realizar la *evaluación informal*: para detectar e impulsar el nivel de comprensión y aprendizaje, observe el desempeño de los participantes durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje: el lenguaje corporal, la intensidad de la participación, la calidad y cantidad de preguntas y otros aspectos observables de la participación y motivación, no incluidos en las actividades específicas.

Confronte permanentemente los resultados entre participantes y a lo largo del proceso, así podrá identificar necesidades de ulteriores explicaciones. Brinde apoyo también individualmente.

Finalmente, recuerde que para realizar una buena evaluación es esencial incorporar tanto el aprendizaje logrado como la satisfacción de los participantes.

Glosario del formador

A continuación, se proporcionan las definiciones de una serie de términos y conceptos clave para el estudio de los módulos y para actuar como formador del Programa Modular. Algunos se encuentran mayormente desarrollados en los módulos atinentes.

Se sugiere utilizar estas definiciones como parte de su preparación personal. Analícelas y estructure estrategias colaborativas para trabajarlas en clase; considere que las definiciones deben ser un punto de llegada y no de partida; por ejemplo: pedir a los participantes explicar los significados personales de un término; anotarlos e ir evidenciando aciertos, discrepancias, interpretaciones incompletas o equívocas. Válgase de preguntas reflexivas, comparaciones, cuestionamientos de aplicabilidad en distintos contextos de los participantes, para ir perfilando paulatinamente la definición con la mayor participación posible. Al llegar a la definición, brinde las explicaciones necesarias para que ésta sea clara y apropiada al contexto; finalmente resúmla en una tarjeta.

Alianza en cadenas productivas: Un tipo de asociatividad realizada con base en acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica una división del trabajo, según la cual cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

Asociatividad: Término relacionado a *Asociar* (del latín *associare*)³.

1. Unir una persona a otra que colabore en el desempeño de algún trabajo, comisión o encargo.
2. Juntar una cosa con otra para concurrir a un mismo fin.
3. Relacionar.
4. Juntarse, reunirse para algún fin:
 - Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre las empresas.⁴
 - Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de coope-

³ Real Academia Española.

⁴ Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial – FIAC.

ración entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial⁵.

- En el proceso de asociatividad la base es la confianza mutua, los medios son los pactos o acuerdos. Está basada en objetivos y reglas comunes. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, como la adquisición conjunta de materias primas, o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común.

Cadenas de valor (o productiva): Sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado. Se trata entonces de una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria⁶.

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la eficiencia en la cadena de valor funciona como un impulsor para disminuir costos y maximizar resultados. Sin embargo, su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Capacidad: Aptitud, talento, cualidad de la cual alguien dispone para el buen ejercicio de algo.

Comercialización: Procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas; las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diverso tipo, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos.

Las actividades de comercialización -a diferencia de lo que ocurría hace algunas décadas- resultan fundamentales en el desarrollo de la empresa moderna, pues sin ellas es casi imposible competir adecuadamente en los complejos mercados de hoy. La diversidad y tecnificación de las mismas han hecho que, en muchos casos, diversas actividades de comercialización sean desempeñadas por firmas especializadas; tal es el caso de la publicidad, la investigación de mercados, la promoción.

Competencia: La capacidad para desempeñar una función y obtener un resultado movilizándolo en forma integrada habilidades (saber hacer), conocimientos (saber) y actitudes

5 Informe de la Secretaría de la UNCTAD.

6 Para ver Alianzas Estratégicas y Redes en Agricultura ver, Holmlund and Fulton, 1999

(saber ser y saber hacer con otros). Ser competente implica además dos principios clave:

- **Responsabilidad:** la persona es consciente de las consecuencias (implícitas y explícitas) de las funciones que cumple y se hace cargo de ellas.
- **Adaptabilidad:** la persona competente en una determinada función es capaz de cumplirla en contextos diferentes.

Son ejemplos de competencias:

1. Realizar un sondeo de mercado.
2. Identificar los costos fijos y variables.
3. Negociar un préstamo personal o grupal.
4. Realizar una sesión de aprendizaje.

Comunicación y competencia interculturales: Habilidad para interactuar, aceptar otras perspectivas y percepciones del mundo y para saber mediar entre las mismas, siendo consciente de las propias valoraciones sobre la diversidad⁷

La competencia intercultural se compone de conocimientos, habilidades y actitudes, complementados por los valores que cada uno tiene por su pertenencia a una sociedad y a unos grupos sociales determinados. Las actitudes (apertura, voluntad de relativizar las propias creencias y comportamientos, empatía, etc.), la habilidad para externar comportamientos coherentes con éstas y para involucrar a otros constituyen la base de la competencia intercultural de un formador.

Desarrollo de un territorio con identidad⁸: El desarrollo de productos y territorios con identidad dependen, en buena medida, de la disposición de las organizaciones locales para “colocarse en el mapa” y de buscar valorizar sus diferencias. No requiere de una determinación vertical del gobierno central sino de saber construir a partir de lo que existe, valorizando los talentos y recursos locales.

Un desarrollo de esta naturaleza requiere de conceptos, definiciones e instrumentos distintos a los que actualmente se utilizan y en particular requiere que se ataque a la pobreza:

- a) Valorizando el patrimonio tangible e intangible de las personas pobres de zonas rurales.
- b) Promoviendo productos y servicios con ventaja comparativa.
- c) Invirtiendo en el desarrollo de los mercados de servicios relevantes para los pobres (aguas, viviendas, servicios no financieros y financieros).
- d) Invirtiendo en cultura, identidad, autoestima, ciudadanía y justicia.

⁷ Byram, Nichols y Stevens, 2001

⁸ Roberto Haudry de Soucy, Productos con identidad territorial. Roberto Haudry de Soucy es gerente de operaciones FIDA para Bolivia, Colombia, Ecuador, Panamá y Perú. (Documento preparado para el Foro nacional de políticas de Estado para el desarrollo Rural, Latacunga, Ecuador, junio 2003)

- e) Adaptándose a las diferentes demandas de mercados muy específicos y produciendo para ellos con alta calidad.
- f) Redefiniendo el rol de la función pública como una acción de acompañamiento (co-financiamiento) de las iniciativas locales ciudadanas que generen bienestar general, (en lugar de apoyarse en una inversión pública centralizada orientada a hacer obras, dar servicios, regalar alimentos).
- g) Incorporando nuevos actores con alto interés en el desarrollo territorial basado en la recuperación e impulso de la identidad cultural.

Diseño (de la formación): Es el proceso de estructuración de cada uno de los elementos del currículo y tiene varias etapas: fundamento o justificación, investigación diagnóstica, definición del perfil de egresado, selección y formulación de objetivos, selección de contenidos, selección de estrategias de enseñanza y aprendizaje, previsión del sistema de evaluación del aprendizaje.

Educación intercultural: Prevé un enfoque educativo holístico (integral) e inclusivo que, partiendo del respeto y la valoración de la diversidad cultural, busca la reforma de la escuela como totalidad, para incrementar la equidad educativa, superar el racismo/discriminación/exclusión, favorecer la comunicación y competencia interculturales, y apoyar el cambio social según principios de justicia social⁹.

Emprendimientos económicos asociativos: Los emprendimientos económicos solidarios abarcan diversas modalidades de organización económica, originadas en la libre asociación de los trabajadores, con base en principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad. Aglutinando a los individuos excluidos del mercado de trabajo, o motivados por la fuerza de sus convicciones, y en búsqueda de alternativas colectivas de supervivencia, los emprendimientos económicos solidarios llevan a cabo actividades en los sectores de la producción o de la oferta de servicios, de la comercialización y del crédito. Se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, cooperativas y empresas de autogestión y combinan sus actividades económicas con acciones de índole educativa y cultural, valorando el sentido de la comunidad de trabajo y el compromiso con la colectividad social en la cual se insertan¹⁰.

Empresas asociativas solidarias: Asociaciones de personas que se han unido para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante empresas de propiedad conjunta, controladas democráticamente. Se puede reiterar que, a través de una historia de más de dos siglos, la empresa asociativa solidaria en general y el cooperativismo en particular, han alcanzado dimensiones mundiales, convocan y organizan multitudes de personas prácticamente en la totalidad de las naciones, no obstante la diversidad de los regímenes económico-políticos, y constituyen un relevante hecho económico, especialmente en los Estados más desarrollados, movilizand

9 Según la definición de Gil Jaurena (2002: 15), derivada, entre otras, de la propuesta por Teresa Aguado (1996: 54)

10 Luiz Inácio Gaiger, *Emprendimientos económicos solidarios*. La otra economía.

tidades de recursos humanos, productivos, financieros y comerciales¹¹.

Enfoque educativo innovador: Implica considerar el acelerado cambio que se produce en el mundo y que nos exige responder en forma eficiente y oportuna a las necesidades que se presentan. Plantea una educación anticipadora y prospectiva, que varía en el modo de orientar, de dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje y, por consiguiente, en la metodología que se emplea. Formadores y participantes generan la propuesta de nuevos puntos de vista y su aporte personal respecto al contenido de aprendizaje; colaboran para construir conocimientos y capacidades. Se generan así en los participantes el crecimiento de su propia autonomía y su integración personal (promueve el desarrollo del sentido crítico frente a la simple transmisión o acumulación de conocimientos). Para ello exige el desarrollo de dos capacidades: *la anticipación* (hacer frente a nuevas situaciones, saber tomar decisiones en el presente, identificar alternativas) y *la participación* (las personas no aprenden de manera aislada, sino bien en un proceso integrador de auto aprendizaje e interaprendizaje).

Estrategias de enseñanza-aprendizaje: Determinan el tipo de experiencias, condiciones e interacciones que se generan con la finalidad de favorecer el aprendizaje. Responden a las preguntas: ¿Cómo se facilita el aprendizaje? ¿Cómo se aprende?

Estrategias de evaluación del aprendizaje: Conjunto de técnicas e instrumentos que brindan información sobre el nivel de logro alcanzado por los participantes en relación con los objetivos. Responden a la pregunta ¿qué y cuánto han aprendido los participantes?

Interculturalidad: El término *multicultural* se refiere al hecho de que muchos grupos o individuos pertenecientes a diferentes culturas vivan juntos en la misma sociedad, mientras que el término *intercultural* añade a lo anterior el hecho de que los individuos o grupos diversos se interrelacionan, se enriquecen mutuamente, y son conscientes de su interdependencia¹².

Metodología: Ciencia del método. Explica el modelo didáctico, el conjunto de enfoques y métodos, que se utilizará en el desarrollo de un curso, seminario, taller.

Método: Es un conjunto de técnicas y procedimientos organizados para lograr un objetivo previamente fijado.

Método inductivo: Prevé que los contenidos de aprendizaje se presenten por medio de casos particulares estrechamente vinculados con la experiencia de los participantes: sobre la base del análisis de los mismos, se llega al principio general que los rige. El método inductivo, parte de la observación de los hechos de la experiencia para llegar a la concepción. Genera gran actividad en los participantes, involucrándolos plenamente en su proceso de aprendizaje.

¹¹ Padilla Acosta L. A., *La empresa asociativa solidaria y el desarrollo local. Marco conceptual*. Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria, Bogotá, octubre 2004.

¹² Leurin, 1987, citado por Aguado, 1991.

Módulo de aprendizaje: Estructura integrada y multidisciplinaria de actividades y contenidos de aprendizaje, que en un lapso flexible de tiempo facilita el logro de objetivos y el desempeño de funciones previamente definidas.

La organización modular permite distintas combinaciones y variaciones en los procesos formativos, asegurando que éstos tengan lugar en una perspectiva integral y flexible. La organización de los contenidos en situaciones de aprendizaje se concreta en módulos independientes y susceptibles de ser integrados en un conjunto coherente y consistente.

Objetivos de aprendizaje: Indican lo *qué los participantes deberían ser capaces de hacer* una vez terminado el proceso de aprendizaje. Sirven como parámetros de evaluación de aprendizaje.

El diseño de una actividad de capacitación y su realización se desenvuelven alrededor de los objetivos de aprendizaje. Los objetivos orientan el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitan el proceso de evaluación, permiten prever qué será necesario para la enseñanza y cuál será el beneficio para la persona que aprende.

La redacción de objetivos claros y no subjetivos permite una mejor comunicación entre todos los involucrados en el proceso (en particular, participantes y formadores).

Objetivos de enseñanza: Los que se plantea el formador como un medio o como una acción para facilitar el aprendizaje.

Perfil: Describe las características de los participantes al iniciar (perfil de entrada) y al concluir (perfil de salida) el proceso de formación. Responde a la pregunta ¿a quién se dirige la formación?

Pre - requisitos: Condiciones previas (conocimientos, experiencia) para participar en un programa de formación, necesarias para el logro de los objetivos de aprendizaje del programa.

Productividad: Es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o también, es la relación existente entre la producción de bienes, servicios y los insumos utilizados en el proceso productivo.

Producto: Es el resultado final de un proceso de producción, por lo cual puede ser un bien o un servicio. El resultado final de una empresa puede ser parcial o semielaborado, por ejemplo lana preparada para el tejido. Ese resultado parcial puede ser un insumo para otra empresa, por ejemplo, una tejedora de prendas de lana.

Servicio: Es el provecho o beneficio que obtiene una persona (o grupo de personas), una empresa, del trabajo de otra persona o grupos de personas que lo ejecutan. Ejemplo: servicios de capacitación, asesoría, asistencia técnica a los productores rurales.