

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACIÓN  
MICROEMPRESARIAL “DIÁLOGO DE  
GESTIONES”  
(Algunos Apartes)**

**Germán Mariño S.**



**Bogotá D.C.  
Abril 12 del 2000**

## ÍNDICE

### Informe global

#### Informe sobre las experiencias por país

##### Colombia

##### Fundación Mario Santo Domingo

- Anotaciones sobre la experiencia. Germán Mariño
- Informe de Carlos Molina.
- Estadísticas mensuales (Julio, Agosto, Septiembre y Octubre)

##### Perú

##### Acción Comunitaria del Perú

- Anotaciones sobre la experiencia. Germán Mariño
- Análisis de las características de una muestra de microempresarios.

##### Panamá

##### Milti Credit Bank

- Anotaciones sobre la experiencia. Germán Mariño
- Informe Juan Manuel Luna
- Estadísticas consolidadas

##### Ecuador

##### Fundación Ecuatoriana para el Desarrollo

- Anotaciones sobre la experiencia. Germán Mariño

##### Brasil

##### Banco do Nordeste

- Anotaciones sobre la experiencia. Germán Mariño

#### Observaciones sobre las sesiones de capacitación

##### Ángela Camargo.

##### Ecuador

#### Criterios de Evaluación de los módulos

##### Instrumentos guías.

##### Luz Ocampo.

#### Transcripción de entrevistas

- Colombia
- Panamá

- Ecuador

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo corresponde a la “evaluación del programa de capacitación microempresarial Diálogo de Gestiones”, diseñado por Centro Acción.

El trabajo se adelantó tomando como muestra, experiencias de cinco (5) países diferentes. Las experiencias analizadas fueron las siguientes:

- a. Fundación Julio Mario Santo Domingo. Colombia.
- b. Acción Comunitaria del Perú. Perú.
- c. Multi Credit Bank de Panamá. Panamá.
- d. Fundación Ecuatoriana para el Desarrollo. Ecuador.
- e. Banco do Nordeste. Brasil.

La evaluación, además de los informes parciales por país, elabora observaciones generales que permiten tener una visión global.

De otra parte contiene tres subproductos específicos: el primero, realizado en Colombia, desea presentar pautas para el diseño de complementaciones y posibles nuevos módulos en el área de financiera: el segundo, adelantado en el Ecuador, registra y analiza de forma extensa los procesos de capacitación y el tercero, plantea una propuesta de instrumento de evaluación pormenorizada y sistémica de los módulos.

Damos las gracias a todas las personas que con su colaboración hicieron posible este trabajo. Dentro de ellas se encuentran los directores de las instituciones, los coordinadores, los capacitadores y lógicamente los mismos microempresarios capacitados. También debemos agradecer tanto al equipo de Centro Acción por los contactos y sugerencias, así como a los diversos miembros del equipo de evaluación que participaron en diferentes fases del trabajo.

Germán Mariño S.  
Coordinador de la evaluación

*a.1. Determinar hasta dónde los módulos implementados en cada uno de los programas y paquetes formativos, corresponden a las necesidades manifestadas por los empresarios y por las instituciones demandantes del mismo.*

### **Sobre la respuesta a las necesidades**

Dentro de las instituciones visitadas existen tres perfiles diferentes: unas no poseían materiales de capacitación y únicamente brindaban crédito, otras, daban capacitación pero sin materiales (a través de conferencias y/o apuntes de los capacitadores individuales); finalmente, existen aquellas que capacitaban con modelos diferentes al de Diálogo de Gestiones.

Vale la pena agregar que la opción debía entrar a tener en cuenta tres clases de ofertas existentes en el "mercado".

a. Las propuestas de modelo (entendido este como un círculo total y además operacionalizado pedagógicamente) sin amplios grados de desarrollo. Por ejemplo, aquellas que sólo contienen sugerencias muy generales para el capacitador pero no cuadernos de trabajo para el microempresario ni ayudas audiovisuales, o aquellas que únicamente tocan algunos tópicos sin lograr abarcar visiones panorámicas...

Estas propuestas, a pesar de su relativa precariedad, resultan altamente sugestivas cuando son ejecutadas por las mismas instituciones que se enfrentan a la posibilidad de cambiar su modelo de capacitación.

b. Las propuestas ofrecidas diseñadas para perfiles excluyentes de variados tipos de microempresarios (clientes de la institución); se trabaja, por ejemplo, sólo con niveles de subsistencia o sólo con niveles de acumulación ampliada, sin contemplar una gama que integra v. gr. subsistencia y acumulación simple.

c. Las personas con altos grados de desarrollo y pertinentes para los clientes, las cuales, además, en muchas ocasiones tienen en su haber el poseer un gran número de años de experiencia.

Aunque la “cantidad” de ofertas varía según los países, el número de propuestas consolidadas en algunos lugares no es despreciable; pese a lo anterior, las instituciones acogen el programa de Diálogo de Gestiones al valorar no sólo aspectos como pertinencia y grado de desarrollo sino fundamentalmente, las nuevas perspectivas en torno tanto a las necesidades del microempresario como a la metodología diagonal.

Las instituciones seleccionan, entonces, dentro de las propuestas existentes, aquella que le resulta visiblemente más cercana a la resolución de las necesidades y las necesidades de sus clientes.

De todos modos, a pesar de la acogida manifestada por las instituciones y del hecho que los microempresarios entrevistados se encuentran aplicando una gran cantidad de lo planteado por el modelo (lo que nos habla de su utilidad), se ve la necesidad de adelantar una serie de ajustes, precisamente con el ánimo de ir cualificando el programa.

Estos ajustes se plasman básicamente en la elaboración de nuevos módulos.

### **Los nuevos módulos**

1. Una primera clase de posibles nuevos módulos surge para dar respuestas a tres grandes tipos de subpoblaciones, ninguna de ellas considera inicialmente por el programa.

a. Existe una subpoblación que corresponde a un contingente amplio de personas que no han sido empresarios.

Se trata básicamente de empleados, que por la reestructuración del Estado y por los procesos de privatización del mismo, comunes denominadores en nuestros países, se encuentran cesantes. También se ubican dentro de ellos, antiguos empleados del sector privado que han cerrado sus negocios por la crisis económica.

La gran tarea consiste en capacitarlos para que con el dinero de su cesantía creen una empresa. De empleados a empresarios, sería la consigna.

Dicho desafío, comienza a ser básicamente pensado de manera un tanto intuitiva y asistemática por varias de las instituciones visitadas.

Hay que hacer notar que al respecto ya existen experiencias en varios países, la mayoría embrionarias (pues son la respuesta a la presente coyuntura), que deberían ser tenidas en cuenta como puntos de referencia. Sin embargo, aún sin conocerlas, se podría aventurar la hipótesis que se encuentra anclada, tanto a nivel de contenidos como de metodologías, en concepciones muy clásicas.

De todos modos, la opción del modelo de Diálogos de Gestiones para esta subpoblación, debería ser muy cuidadosa, en la medida que son personas con una mentalidad muy diferente a la de un empresario, dado que han sido formados más en la perspectiva de ejecutar órdenes que de tomar iniciativas.

- b. Otra subpoblación eventualmente sujeto de nuevos módulos, se encuentra constituida por personas con estudios técnicos, que deberían convertirse en empresarios.

Esta subpoblación, más que capital financiero (lo cual constituye de alguna manera el potencial de la primera), lo que posee a su favor como punto de partida es un capital cultural, plasmado en sus saberes técnicos.

En este caso, el reto fundamental está dado iniciar un negocio, lo que a pesar de tener capacitación técnica, no resulta nada sencillo.

- c. Existe otra subpoblación, integrada por los hijos de los empresarios que se desean preparar para continuar con el negocio de la familia.

Esta idea vislumbrada y en reciente proceso de ejecución en el Ecuador, parte del supuesto, recurrentemente constatado empíricamente, que un porcentaje importante de hijos de empresarios terminan dirigiendo los negocios de la familia o prolongándolos (abriendo uno nuevo pero a partir y en conexión directa con el desarrollado por los padres).

- 2. Una segunda clase de posibles nuevos módulos, pertinentes para los usuarios actuales, lo constituyen temáticas muy puntuales y con frecuencia cambiantes, tales como aspectos legales, manejo del IVA, obtención de licencias, declaraciones de impuestos...etc.

Estos tópicos usualmente vienen siendo trabajados por las instituciones a manera de seminarios, donde se invita, por ejemplo, un experto.

No está muy claro cómo se integraría aquí en modelo de Diálogo de Gestiones dado que tendría una serie de particularidades como el ser elaborado no sólo en cada país sino el estar permanentemente actualizándose.

Quizá, en este frente, el aporte estaría más en la perspectiva metodológica que en los mismos contenidos.

3. Un tercer tipo de posibles nuevos módulos, se encuentran en función de dos subpoblaciones que forman parte del programa. Estas son, en cierto sentido, subpoblaciones "extremas".

Se trata de los empresarios ubicados básicamente en niveles de acumulación amplia y de los analfabetas.

El programa fue concebido para los empresarios de sobrevivencia y acumulación simple. De ahí que cuando es tomado por un empresario con un nivel más elevado, no responda en su totalidad a sus necesidades. El problema en este caso no "es tanto por lo que dá el modelo", que de hecho le resulta pertinente y útil, sino por lo que le hace falta.

En uno de los países la forma de enfrentar dicha tensión consiste en incluir seminarios e inclusive módulos de otros modelos (lo que no deja producir cierto "ruido"), con el fin de dar elementos en torno a la elaboración del balance, por ejemplo.

La petición estriba básicamente es suministrar en algunos tópicos, elementos de formación no sólo cualitativos sino cuantitativos.

Al respecto, este trabajo alcanza a estudiar detenidamente la situación y hace recomendaciones específicas para Colombia, donde el hecho posee mayor protuberancia (ver anexo).

En relación al caso del analfabetismo, habría que empezar aclarando que aunque en todos los países se constató su existencia (dentro de los empresarios capacitados o potenciales), sólo alcanza índices altos dentro de la población del Banco del Nordeste en el Brasil.

En los otros países, en un curso por ejemplo de diez (10) personas, puede hacer una (1) ó dos (2) analfabetas. En Brasil, la situación llega

hasta invertirse, es decir dos (2) alfabetas y ocho (8) analfabetas, con el agravante que los alfabetas casi siempre no alcanzan mayor escolaridad.

Ciertamente esta no es la situación de todos los cursos en el Brasil pues también allí existen usuarios con promedios de siete (7) u ocho (8) grado de escolaridad e inclusive universitarios, sin embargo, en términos globales - a pesar de no poseer cifras - por las apreciaciones recogidas, el porcentaje de participantes analfabetas fácilmente es de un 20% (el dato de la región del Nordeste, incluida la zona rural, es del 57%).

Para asumir el reto anterior se pueden diseñar diversas alternativas: procurar construir grupos heterogéneos, donde los analfabetas no sean mayoritarios, solicitando a los que saben leer y escribir que apoyen a los analfabetas; pedir a los analfabetas que se hagan acompañar de un hijo alfabetizado... etc.

Todas estas alternativas están siendo utilizadas por las diferentes experiencias (no sólo en el Brasil). De todos modos, es indispensable adelantar una experimentación sistemática y pormenorizada que dé cuenta de los resultados obtenidos con lo que se está haciendo pero que además, alimente la exploración de otras posibilidades, donde se podrían incluir herramientas como por ejemplo, el uso de la grabadora.

Quizá para el caso de los analfabetas lo que se podría hacer, más que construir módulos, lo que es una tarea gigantesca, sería el de arreglar un capítulo al manual del capacitador. Pero dichas orientaciones deben poseer una base empírica, es decir, estar respaldadas por micro laboratorios ejecutados en la práctica.

No se trataría para este último caso, entonces, de diseñar nuevos módulos sino básicamente de complementar metodológicamente el manual del capacitador.

4. Finalmente, existe una situación no prevista que se está presentando en Panamá, la cual consiste en utilizar los módulos para capacitar a empleados y a empresarios, lo que ha logrado hacerse en varios módulos con algunos ajustes (v. gr. el de comunicación). Sin embargo, en otros casos tal posibilidad se hace muy difícil.



Habría que entrar a analizar las bondades y limitaciones para trabajar con esta nueva subpoblación para proceder a considerar hasta dónde son factibles las modificaciones requeridas.

### **El paquete formativo “Cualificando la producción”**

Al respecto se constató que ninguna de las experiencias visitas posee los paquetes formativos sobre producción a pesar de que todas ellas manifiestan lo importante que serían.

### **El paquete de capacitación de capacitadores**

Algunas de las instituciones requieren aumentar el número de capacitadores capacitados inicialmente, ya sea para ampliar su programa o para asesorar un nuevo programa.

En tales casos es necesario terminar de definir con Centros Acción, los criterios y los procedimientos para la adquisición de los módulos requeridos (de capacitación de capacitadores).

*a.2. Determinar en qué medida los empresarios usuarios, como producto del programa, han aumentado sus conocimientos y hasta dónde logran aplicarlos.*

Los conocimientos adquiridos por los microempresarios fueron identificados mediante dos grandes estrategias: la primera consistió en analizar las evaluaciones incluidas en los módulos (se tomaron algunos módulos teniendo muy presente que representaran cursos dictados por diferentes capacitadores); la segunda, a partir de entrevista en profundidad a microempresarios (cerca de 45), adelantadas en sus lugares de trabajo, que habían tomado el curso varios meses atrás (por lo menos 3).

Respecto a la primera, se constató que las evaluaciones contestadas inmediatamente después de haber concluido el módulo, eran, en la inmensa mayoría de los casos, muy buenas, en la medida que se acercaba entre un 80% y un 90% a los objetivos propuestos.

Lo anterior posibilita decir tanto el módulo como la forma de dictarlo, tienen muy buenos resultados.

Sin pretender desmeritar los logros mencionados, hay que tener en cuenta que la evaluación se encontraba muy cerca (temporalmente) al curso

mismo, lo que indudablemente es un factor que propicia la retención de lo planeado. Más aún, casi siempre viene precedida de una actividad de planificación de lo visto, que en gran medida "obliga a repasar" los objetivos a evaluar.

La ponderación de los logros señalados pudo ser cotejada por las entrevistas, permitiendo una serie de puntualizaciones muy relevantes.

Para empezar, las entrevistas mostraban cómo existía la apropiación de lo que se podría denominar la esencia del módulo. En el de "Manejo de ventas a crédito", por ejemplo, lo apropiado se podría sintetizar en: dar (o continuar dando) crédito pero únicamente a los buenos clientes.

Ciertamente el módulo incluye otra serie de aspectos (para puntualizar y profundizar) que no eran recordados por los sujetos (a pesar de haberlo hecho en la evaluación escrita al finalizar el módulo). Sin embargo, la idea central no sólo es retenida sino y ahí incuestionablemente se encuentra lo más significativo, es puesta en práctica, usada.

Este uso, en algunos casos se puede constatar directamente. Por ejemplo, la presentación del negocio ha mejorado porque se le colocaron baldosines al piso-que antes tenía sólo cemento-; se han agregado algunos elementos a los formatos para llevar las cuentas; existen boletas para que los clientes frecuentes participen en rifas...etc.

En otros casos, los cambios, a pesar de ser un poco más subjetiva la captación, logran entorse indirectamente. Ha mejorado la respuesta a las necesidades de los clientes (ahora venden artículos sugeridos por ellos, trabaja las técnicas de post venta...); la comunicación con los empleados es diferente (ya no les llama la atención delante de los clientes, realiza reuniones periódicas para escuchar sus sugerencias...).

También hay cambios, sobre todo aquellos que nos remiten a las actitudes, que aunque más difíciles de percibir, se constatan al conversar por ejemplo con los esposos(as) y/o empleados. "Los cursos hicieron que dejara de parecerme normal el desorden".

Otra de las habilidades "intangibles", hace referencia al descentramiento, ya que se aprende a valorar y a recabar el punto de vista de otros microempresarios. Es decir, como producto de la participación en el programa, se aprende a escuchar.

Se presentan otras situaciones, donde se aprenden cosas nuevas pero no se usan inmediatamente. Se guardan para cuando existan las condiciones objetivas para hacerlo. Es decir, se induce un cambio potencial, que sólo se vuelve realidad posteriormente (“ahora sueño con diversificar mi negocio”).

Existen, entonces, varios niveles de apropiación. Sobre los conocimientos hay unos que se retienen temporalmente y otros que llegan hasta el “disco duro”; la cantidad que es apropiada a largo plazo es menor que la que logra ubicarse en la memoria a corto plazo. Sin embargo, lo que finalmente queda, logra superar el nivel de la mera memorización de la información para pasar a ponerse en práctica.

Los niveles de apropiación pueden a su vez clasificarse en una taxonomía como la siguiente:

- a. Se aprenden cosas nuevas y se ponen en práctica.
- b. Se critican conocimientos y/o prácticas que se llevaban a cabo.
- c. Con lo aprendido, se complementa o mejora lo que se está haciendo.
- d. Se logra comprender mejor (conceptualizar-sistematizar) lo que se hace actualmente.
- e. Se reafirman intuiciones que se tenían sobre lo que debería hacerse.
- f. Se obtiene la confianza para lanzarse hacer algo que se había pensado.
- g. Se actualizan saberes que se tenían.

Hay pues, una gama compleja de posibilidades de aprendizaje que no es fácil de detectar pero que de todos modos indica el impacto que ha tenido el programa.

Independientemente de lo conseguido hasta el momento por este trabajo, es necesario entrar a puntualizar y profundizar los aprendizajes, motivo por el cual se solicitó a un evaluador la elaboración de un instrumento mucho más detallado que facilite la tarea mencionada (ver anexo).

*b.1. Identificar los procedimientos de capacitación adelantados por Centro Acción en la transferencia con los capacitadores de las instituciones.*

Los cursos de capacitación realizados por el equipo de Acción a los equipos de las instituciones que adoptan el modelo, han sido para la totalidad de los capacitados, cursos de óptima calidad, la cual se evidencia en gran empatía con los capacitadores, fuerte intensidad de trabajo y alta participación.

Simultáneamente, los capacitadores de los países manifiestan y demuestran contundentes replanteamientos conceptuales con respecto a sus antiguas prácticas y/o mentalidades de capacitación, al punto que muchos de ellos llegan hasta extrapolar a otras de sus actividades de capacitación variados elementos del modelo (por ejemplo, algunos que son profesores universitarios, "trasladan" componentes metodológicos a sus clases; otros, que dictan seminarios en áreas empresariales dentro de la misma institución, comienzan a preocuparse por conocer el punto de vista de los participantes...etc).

A pesar de lo anterior todos señalan que el tiempo (una semana) resulta corto, lo que es imposible de obviar en estos procesos (cualquier tiempo siempre será reducido) pero que en varios de los casos ha sido relativamente obviado puesto que se han dictado, posterior al evento de capacitación inicial, cursos complementarios.

Una de las limitaciones de la capacitación de capacitadores es que no puede trabajarse con la intensidad requerida el manejo de los contenidos, centrándose, como es natural, en las perspectivas metodológicas.

Otro aspecto a considerar dentro de este ítem y que apunta a maximizar los procesos de capacitación de capacitadores, hace referencia a la potenciación de la capacidad de aprendizaje, puesto que es imposible ver de manera exhaustiva todos y cada uno de los módulos de capacitación.

De ahí que también podría incluirse dentro del manual de capacitación de capacitadores, un capítulo que desarrollara destrezas sobre este tópico.

Finalmente, sobre la logística, que para el caso se plasma en la posibilidad de tener a disposición todos los módulos y ayudas didácticas en el momento de la capacitación de los capacitadores, no siempre ha sido afortunada.

En los primeros países donde se realizó la capacitación, se presentaron la mayor parte de los problemas dado que sólo se dispuso de la totalidad de los módulos. En otros, el problema no ha sido tanto por parte del equipo de Acción, ni para la capacitación de los capacitadores sino para la puesta en marcha del modelo. En Perú, por ejemplo, los videos fueron considerados como no exentos de impuesto-lo que se daba con los módulos-y en el Ecuador, se han impreso los materiales en la imprenta de la propia institución, lo que redundo positivamente en la medida que disminuye costos (de transporte....) pero que no siempre ha resultado lo suficientemente fluida (se van imprimiendo grupos de módulos, lo que implica que para tener a disposición la totalidad, se empleará un lapso grande de tiempo).

No obstante las dificultades anteriores, para el momento de las visitas, exceptuando los módulos del paquete productivo, ya se tenían resueltos los problemas fundamentales.

*b.2. Identificar los procedimientos de capacitación de los facilitadores con los empresarios con y hacer las recomendaciones necesarias.*

En todos los países se ha constituido un equipo cuya única función es la capacitación. Esto es muy importante pues permite contar con personas que pueden tener como preocupación básica tal aspecto, lo que era muy difícil de lograr cuando debían desempeñar simultáneamente las tareas de asesores.

En varios países, dependiendo de la envergadura de la institución y de la amplitud del programa, existe además, un coordinador general.

Pero en no todos los lugares sólo brindan cursos los capacitadores. En algunos, a pesar de existir un equipo central de capacitadores, varios asesores también adelantan capacitación. Lo anterior, aunque no es lo ideal, es una respuesta a las limitaciones operativas y de presupuesto de las instituciones; en la medida que exista un grupo especializado en capacitación, podría continuar explorándose, a condición de hacerse en corto tiempo una evaluación.

En muy pocos lugares se cuenta con el equipo de capacitadores con el perfil óptimo (en capacitación y experiencia). Sin embargo, el personal existente en general, posee una actitud muy positiva frente al trabajo y cuenta con bases relativamente consolidadas tanto a nivel de los contenidos como de capacitación.

El contexto mencionado obviamente redundará en la apropiación y en la puesta en marcha del programa.

Las limitaciones están siendo enfrentadas de muy diversas maneras; en algunos sitios, por ejemplo, los capacitadores acompañan a los asesores a visitar clientes, lo que les permite un acercamiento directo a la problemática del microempresario (instalaciones, funcionamiento, tensiones, perspectivas...).

También se minimizan las limitaciones realizando sesiones de preparación y evaluación con la asistencia del coordinador (donde lo hay). Un escollo que dificulta seriamente actividades como las mencionadas, se presenta a nivel de las provincias (departamentos...) pues los costos (y los tiempos) de transporte son muy altos; en tales casos, las reuniones sólo logran adelantarse esporádicamente y a pesar de tener un permanente contacto telefónico, no alcanzan a trabajarse en el mismo grado de profundidad que en los encuentros presenciales.

De las observaciones a las sesiones de capacitación se destaca con claridad aspectos como la participación de los microempresarios, escuchando a sus compañeros y planteando sus puntos de vista, lo que de entrada es un indicador objetivo de la puesta en marcha del modelo.

Ciertamente, en no todos los momentos se logra manejar el debate entre participantes y/o capacitador de forma adecuada; es más, con frecuencia tiende a evitarse o minimizarse para no herir susceptibilidades, lo que en principio es comprensible pero que debe ser readecuado pues el debate constituye un eslabón clave dentro del proceso de desequilibrio cognitivo, axioma del modelo.

Es previsible que tales afinamientos (indispensables por lo demás), son el resultado de un proceso de re estructuración, que de ninguna manera es fácil ni inmediato. De ahí que sea necesario continuar alentando sesiones de reflexión permanentes con los equipos de capacitadores, las cuales no versen exclusivamente sobre aspectos de orden operativo sino además, y fundamentalmente, sobre aspectos de índole metodológico y epistemológico, para lo cual un re estudio del manual del capacitador podría constituir una de las tantas estrategias.

Otra de las tensiones observadas tiene que ver con el margen de adaptación requerido por el modelo.

Lógicamente, el modelo no puede ser trastocado a voluntad por cada uno de los capacitadores (o instituciones usuarias, a riesgo de ser desvirtuado. Sin embargo, es necesario realizar un contextualización en los diversos los países.

El proceso de adaptación posee distintos ángulos: a nivel del contenido, la problemática ya ha sido en gran medida promediada por la investigación que precedió a la elaboración de los módulos (obviamente hay aspectos específicos en cada país, que inclusive, como se planteará más adelante, debe ser motivo de diseño de nuevos módulos - por ejemplo todo aquello que tiene que ver con la legislación-).

Pero respecto a los modus operandí, sí deben hacerse permanentes ajustes. Un caso concreto se plasma en el manejo de los grupos: no es lo mismo tener un grupo homogéneo que uno heterogéneo; tampoco es igual un grupo de 10 asistentes que uno de 20. Así mismo hay que pensar en variables como nivel de acumulación, rama de actividad o grado de escolaridad.

Más aún, aunque los módulos fueron detenidamente validados, todavía poseen defectos secundarios que pueden y deben ser mejorados (v.gr. el número de preguntas sobre un tema o el tiempo de procesamiento determinado para una discusión).

El curso de capacitación de capacitadores, a pesar de hacer hincapié en tales necesidades, no alcanza a vencer el obvio sentimiento de "admiración" generado por un modelo tan amplio y sustentado, resultando que la gran mayoría de los capacitadores no se permiten hacerle ninguna modificación (por pequeña y necesaria que resulte).

Quizá sería deseable que en el manual del capacitador de capacitadores, se incluyeran en extenso experiencias que muestren la pertinencia, los procedimientos y las limitaciones de tales intervenciones.

De otra parte, se presenta el fenómeno de la especialización, en virtud del cual, unos profesionales optan por dictar una clase de módulos y otros, otros. Por dar un ejemplo: los economistas o contadores asumen los módulos administrativos, mientras las Trabajadoras Sociales y las Psicólogas, se encargan de los psicosociales.

Esto tiene problemas porque no se termina de manejar y conocer la globalidad, sobre todo cuando la compartimentación se presenta aún dentro de una misma área, por ejemplo, la administrativa.

Es necesario mencionar que sobre el tema de la capacitación de los microempresarios, se realizó en el Ecuador un trabajo exhaustivo el cual aparece en el anexo.

*b.3 Determinar el grado en que el programa ha sido apropiado por las instituciones demandantes y si se ha desarrollado una propuesta organizativa y administrativa acorde con el mismo.*

**Respecto a la organización del programa, surgen consideraciones como las siguientes:**

1. En todas las experiencias visitadas se percibió tanto un enorme deseo para sacar adelante el trabajo por parte de los equipos que lo ejecutan, como un apoyo decidido a los mismos por las instancias superiores institucionales donde se inserta el programa.
2. Exceptuando la Fundación Mario Santo Domingo de Colombia, en el resto de los países existen unas formas organizativas donde el número de módulos trabajados es bastante reducido.

Aunque las razones para tal situación son variadas (por ejemplo el tiempo que lleva la aplicación - en algunos países-), la causa fundamental radica en la organización de la entrega de módulos.

La estrategia básica consiste en procesar en un curso de capacitación solamente dos o tres módulos, lo que en sí mismo no tendría por qué ser negativo. Lo que sucede es que la tendencia existente consiste en volver a ofrecer un nuevo curso, en un periodo de tiempo que puede oscilar entre tres (3) y seis (6) meses (en ocasiones, por ejemplo, se emprende después que el empresario ha pagado el crédito).

Tal procedimiento conlleva una serie de implicaciones que deben entrar a analizarse puesto que de esta forma, un empresario para lograr trabajar por ejemplo treinta (30) módulos, a un ritmo de 6 anuales, requeriría cinco (5) años. Esto representa un lapso extremadamente largo, donde no sólo se subutilizan las posibilidades del modelo sino que como no se puede garantizar la permanencia del empresario, muy probablemente el porcentaje de aquellos que culminan su ciclo de capacitación puede llegar a ser muy bajo.



La alternativa para obviar tales problemas podría consistir en armar, por ejemplo, dos (2) cursos donde se trabajaran no dos (2) ó tres (3) módulos sino diez (10) en cada uno. Quizá, hasta podría pensarse en un único curso, tal como lo realiza la Fundación Mario Santo Domingo (donde dicta cerca de veinte(20) módulos).

Las formas organizativas intensivas (v. gr. 50 horas en dos meses), en principio podrían parecer excesivas; sin embargo, en la práctica resulta tan complejo motivar a una persona para que asista a una capacitación corta como una larga. Lo difícil es desencadenar el proceso, venciendo miedos, modificando valoraciones frente a la capacitación, realizando una adecuada organización del tiempo, encontrando formas de financiación,....etc.

3. Las ofertas de capacitación brindada por vanos países, conduce por un único camino a todos los micro empresarios. Dicho de otra manera: todos tienen que ver lo mismo y en el mismo orden.

Lógicamente es utópico pensar en poder llegar a diseñar una ruta para cada uno de los micro empresarios; sin embargo, en algunos países, comienzan a establecerse y explorarse vanas rutas, en función de las características de los participantes.

No existe, entonces, un sólo paquete de módulos a ofertar sino varios (dos o tres), lo cuales, vale la pena señalar, pueden poseer a su vez, algunos módulos en común.

Las diferencias de rutas se pueden establecer teniendo en cuenta variables como actividad (comercio, servicios, producción) y niveles (subsistencia, acumulación simple...). Pero debería entrarse a considerar también otro tipo de criterios. Por ejemplo: el comerciante de ropa probablemente debe vender a crédito mucho más que el vendedor de comida preparada. De ahí que el módulo de dicho tema resulte más cercano a uno que a otro, aún siendo de la misma rama de actividad y eventualmente hasta del mismo nivel de capitalización.

**Respecto a la administración del programa, surgen consideraciones como las siguientes:**

1. Nuevamente hay que decir que en todas las experiencias visitadas, existe un apoyo irrestricto al programa. Tal apoyo se plasma entre otras, en los aportes financieros que se le están haciendo por parte de las

estructuras donde se encuentran inscrito o articulado (Fundación, Banco...etc).

2. A pesar que la cobertura alcanzada por las diversas instituciones es relativamente significativa, resulta, en la mayoría de los casos, muy inferior a lo propuesta como meta por las mismas instituciones.

Las dificultades para incorporar los empresarios a la capacitación tienen diversos motivos: para empezar, algunas instituciones no poseían experiencia específica en capacitación pues el crédito no la contemplaba; en otras, dado que la capacitación actualmente no se encuentra "amarrada" al crédito, deben comenzar a aprender a motivar su potenciales clientes; a lo anterior, debe sumarse la crisis económica que atraviesan todos los países, lo que dificulta que el empresario pueda fácilmente pagar la capacitación.

El problema de la cobertura se encuentra inserto además, en una ausencia de cultura y valoración de la capacitación. El imaginario que circula dentro una gran cantidad de micro empresarios, es que la capacitación no es un buen negocio y por lo tanto, no vale la pena invertir tiempo y dinero en ella.

Más aún, en algunos países existen instituciones de corte paternalista, que ofrecen capacitación gratuita, creándose por consiguiente un referente que hace más difícil el mercadear la propuesta.

3. En muchas de las experiencias analizadas se comienza a producir una seria distorsión frente a las características de los micro empresarios capacitados.

Dicha distorsión se genera debido a que resulta más fácil motivar a aquellos micro empresarios que poseen mayores ingresos y mayor capacitación (tanto al nivel de la educación formal como a nivel de otros cursos de capacitación), produciéndose así un efecto "perverso", donde se capacita básicamente a los que tienen mayor capacitación, reduciéndose cada vez más el porcentaje de los más necesitados.

4. Respecto a las posibles alternativas para enfrentar las problemática señalas, se podrían plantear las siguientes:
  - a. Considerar la posibilidad de darle cierto carácter de obligatoriedad a la capacitación para aquellas personas que solicitan un crédito.

Cabe aclarar que esta sería relativa, puesto que es muy frecuente que un cliente llegue a tomar cinco (5) o más créditos (empezando por uno pequeño), en un periodo de pocos años. Si se le "exige" que se capacite pero únicamente al momento del primer crédito, por ejemplo, los otros créditos no estarían condicionados.

Ciertamente el planteamiento actual del programa dándole autonomía a la capacitación, representa una verdadera ruptura positiva respecto a los cánones tradicionales. Sin embargo, quizá debe concebirse como un proceso, donde gradualmente, a través de una estrategia de sensibilización, se vaya modificando la mentalidad frente a esta.

- b. Para ser consistentes con la idea anterior, de forma simultánea a alumnos "obligados", bien podrían exigirse alumnos independientes del crédito. La cantidad de estos debería ser motivo de análisis pero de entrada se podría plantear que podrían ser iguales a la mitad de los que tienen crédito (si existiesen 100 alumnos con crédito, deberían integrarse 50 sin crédito).
- c. Para evitar la distorsión señalada (captación de los más motivados), también se podrían definir porcentajes en términos del perfil de los micro empresarios, determinando que el "x" porciento debería estar compuesto por empresarios de subsistencia, por ejemplo.
- d. En relación a la financiación de la capacitación, no parece fácil para la mayoría de los proyectos analizados, que puedan llegar a autofinanciarse.

Muy probablemente con medidas como las sugeridas, tal posibilidad aumente efectivamente pero a pesar de esto, sería indispensable concebir nuevas estrategias (reforzando las exitosas- v. gr. vender los primeros módulos a precios de promoción-). Tales estrategias deberían insistir más en lograr un apoyo financiero al micro empresario (el cual necesariamente debería aportar un monto, evitando a toda costa la gratuidad), a través de Cámaras de Comercio, Municipalidades, Gremios Artesanales...etc (en algún país se llegó incluso a sugerir la elaboración de un plan de "padrinazgo").

*b.4. Determinar si el modelo planteado ha servido como pimiento de referencia para organizaciones de la red de Acción y fuera de ella, tanto gubernamentales como no gubernamentales.*

El modelo de Diálogo de Gestiones ha sido ampliamente difundido por la red de Acción. Prueba de ello es que las cinco experiencias visitadas han conocido el programa directa o indirectamente a través de las redes y/o trabajos de Acción.

De otra parte, puede decirse que el programa ha comenzado a ser solicitado por múltiples proyectos en casi todos los países, como resultado de la divulgación que las instituciones que lo implementan.

Al respecto cabe señalar las siguientes:

- a. Desde Multi Credit Bank de Panamá
  - Conversaciones con instituciones de Nicaragua, Venezuela y Honduras.
  - Gestiones muy adelantadas para capacitar funcionarios de algunas instituciones del Estado.
  - Solicitud de prestación de servicios por parte del Banco de Desarrollo Agropecuario.
  
- b. Desde Acción Comunitaria del Perú
  - Venta de convenios a la ONG :Discapacitado del Perú.
  - Convenios a cuatro (4) municipalidades de Lima.
  - Eventual integración al proyecto a desarrollar con la Cooperación Española.
  
- c. Desde la Fundación Ecuatoriana para el Desarrollo.
  - Contrato con la Corporación Financiera Nacional.

Respecto al Banco del Nordeste en el Brasil, la naturaleza mixta de la entidad (Estado-Sector Privado), es ya de por sí un elemento de proyección. De todos modos, la no traducción e impresión de todos los materiales así como la cobertura tan amplia que posee el proyecto del Banco (llega a 11 provincias-estados-) hacen que su posición frente al tema sea especial (aunque no se descartaría una eventual proyección en el futuro).

De todos modos, las proyecciones conseguidas son de diversa índole: la institución matriz entra a capacitar, dentro de sus propios programas, personal de otras instituciones; la institución utiliza el programa para otro de

sus proyectos, haciendo una especie de proyección interna; la institución hace un convenio con una institución de otro país para brindarle asesoría en la aplicación del modelo...etc

En la mayoría de los casos, tales articulaciones se están comenzando a gestar o se han concretado muy recientemente. Por tal motivo, se hace necesario hacer un seguimiento a más largo plazo, con el objeto de poder contar con mayores elementos de juicio.

*b.5. Caracterizar los sistemas de seguimiento y evaluación que las instituciones adoptantes del programa han puesto en marcha. Hacer las recomendaciones pertinentes para cualificarlo.*

El sistema de evaluación se está reduciendo, en la mayoría de los casos, a la evaluación escrita los módulos incorporada al final. Adicionalmente, a aquellos microempresarios que regresan (o son visitados para motivarlos) a nuevos cursos, se les pregunta de manera informal los módulos vistos.

Lo que no se encuentra definido en ninguna institución es una perspectiva de seguimiento manco, con el objeto de realimentar las mismas sesiones de capacitación.

No existe un plan de visitas, por ejemplo, que realizadas un tiempo prudencialmente posterior a la toma del curso, permita entrever qué cosas de las planeadas han podido ser ejecutadas y en caso de no haberlas logrado concretar, cuáles han sido las razones.

la ausencia de seguimiento parece explicarse por múltiples causas, entre las cuales sobresale una insuficiente valoración por identificar el impacto del curso en la vida cotidiana de los microempresarios, dándose "por bien servidos" con el sólo hecho ( de por sí importante) de dictar capacitación.

Claro está que existen factores asociados al hecho tales como la falta de tiempo, en la medida que los capacitadores deben dedicar grandes esfuerzos al "reclutamiento" de alumnos.

Sin embargo, las variables organizativas, no terminan por constituirse en barreras, siempre y cuando exista claridad sobre la importancia del seguimiento.

La problemática mencionada, se encuentra asociada simultáneamente a la no formación en investigación evaluativa de los capacitadores, los

cuales deberían adquirir herramientas para identificar eventuales cambios y dificultades, a partir de entrevistas en profundidad y/u observaciones de corte etnográfico, por ejemplo. Más aún, no sólo es necesario capacitarlos en tal sentido sino que simultáneamente deben dárseles criterios para incorporar a sus clases los resultados obtenidos en el trabajo de campo, con el fin de ir las mejorando poco a poco.

*b.6. Evaluar las condiciones de oferta de servicio: materiales, aulas, capacidad logística, tanto de los insumos proveídos por Centro Acción como por parte de las instituciones.*

La ubicación de los espacios de capacitación es variada. En la mayoría de los países poseen varias aulas, ubicadas por lo general en cada una de las zonas en que se encuentra segmentada la ciudad popular, lo que por lo general coincide además con la localización de agencias de crédito.

La tensión básica a nivel espacial se expresa entre la posibilidad de tener un óptimo local, por ejemplo con aire acondicionado, baño...etc, y un local cercano a los sitios de vivienda y/o trabajo de los microempresarios. No siempre es posible conjugar los dos aspectos, máxime que en ocasiones los mejor ubicados en término de accequibilidad, resultan más inseguros, habiendo sido objeto de robos e incluso de asaltos.

Pese a todo, puede decirse que la mayoría de las aulas resultan relativamente adecuadas en tamaño, luminosidad, aireación, nivel de ruido...etc. Es de anotar, que varias instituciones se encontraban en el momento de la visita, en trasteos próximos o buscando nuevas instalaciones.

También en muchos países, se han llegado a dictar los cursos en las mismas empresas o en los mismos sitios de trabajo (por ejemplo, mercados).

Al respecto de la ubicación, se detectaron una serie de variables no obvias como aquellas que hacen que los microempresarios asistan a un lugar, a pesar de requerir más tiempo en desplazamiento y más dinero en transporte, porque poseen un mayor estatus, ya sea por el barrio (zona) en que se encuentra o por la "fama" que gozan sus instalaciones (v.gr. Banco).

Las ayudas didácticas en general (juegos, afiches, carteleras, módulos...), han causado gran impacto entre los microempresarios pues dan la

sensación de “modernización”; los capacitadores plantean que mejora y facilita el trabajo pues antes no se disponía sino de la “lengua y el tablero”.

Los módulos en Brasil, están siendo traducidos al portugués y contextualizados al campo de los microempresarios. En Panamá, la Pepsi-cola ha llegado a solicitar la traducción al Mandarín, que es el idioma de la mayoría de sus clientes de Kioskos.

Para adelantar la publicidad del programa se han empleados medios que van desde los volantes y afiches, pasando por el periódico y la radio hasta televisión.

Los que usan medios masivos, mencionan que no han sido suficientemente sostenidos en el tiempo (debido a los costos).

De los volantes se dice que no son efectivos pues al preguntarle a los microempresarios que llegan como se enteraron de los cursos, poquísimos hacen referencia a ellos.

Los afiches, a pesar de no poseer evaluaciones sistemáticas, no siempre poseen un uso adecuado como se pudo constatar en varios sitios donde habían sido utilizados como soporte para pegar otros avisos (por ejemplo, lista de precios).

De todos modos, hace falta realizar una mirada más detenida y profunda sobre los medios publicitarios.

De otra parte, muchos capacitadores han venido elaborando ayudas didácticas como filminas y acetatos, casi siempre para sustituir las carteleras (muy frágiles) o para explicar algún tópico con mayor claridad. Algunos de estos recursos incluso, son rotados o duplicados para ser por otros capacitadores (los que además son asesores o los capacitadores de provincia).

Finalmente, frente a los videos hay opiniones encontradas.

En la conformación de tales opiniones no se encuentra variables como la cercanía geográfica a Colombia, donde fueron elaborados, como en principio se podría creer. Punto de vista análogos se Detectan tanto en Perú como en Ecuador o Panamá.

Para empezar, todos valoran como positivo el hecho de que existan los vídeos porque “los videos más que oírse, se ven”.

También se puede constatar que con mucha frecuencia e intensidad lo que más recuerdan los microempresarios visitados después de varios meses de haber tomado los cursos, son precisamente los vídeos, lo que indudablemente muestra el poder de la imagen y sobre todo, de estructura narrativa (cuento, melodrama...), que fue utilizada en la mayoría de los mismos.

De todos modos hay una serie de problemas entre los que se destacan (obviamente no presentes en todos y cada uno de los vídeos y con muchísima menor insistencia en Colombia):

- a. Mal sonido. No se alcanzan a oír.
- b. No se entienden algunas palabras (modismos, tecnicismos....).
- c. Se habla demasiado rápido.
- d. Dificultades de identificación por vestimentas muy diferentes (clima frío en sitios calientes, por ejemplo).
- e. Dificultades de identificación por pertenecer a un sector de microempresarios diferente (algunos llegan a tildarlos de miserabilistas, v. gr).
- f. No se entienden bien porque tratan demasiados temas.

Todas las instituciones son conscientes de lo complejo y costoso que resulta intentar producir cada uno de los vídeos en sus respectivos países. Brasil por ejemplo, por ahora, tan sólo ha cambiado el texto, dejando la misma imagen y música.

Aunque habría que estudiar con mayor detenimiento las posibles alternativas, se podría ir pensando en estrategias híbridas como:

- a. Dejar algunos vídeos tal como están, dando-antes o después del mismo- las aclaraciones indispensables.
- b. Cambiar el sonido de otros, conservando las mismas imágenes.



- c. Conservar los guiones de algunos pero cambiando los actores y los escenarios.

Las alternativas mencionadas son relativamente plausibles puesto que pueden disminuir significativamente los costos y el tiempo de ejecución. Para algunos casos no debería tampoco descartarse una elaboración completamente nueva.

*b.7. Caracterizar los sistemas de información y registro de capacitación por parte de las instituciones para generar una base de datos que permita información permanente del modelo en su ejecución en Latinoamérica.*

Las experiencias visitadas llevan el formato planteado por Centro Acción, el cual consiste en una matriz, que debe ser llenada mensualmente, donde se cruza los módulos vistos con los siguientes Ítems:

- a. Veces dictado (el módulo)
- b. Total asistentes (al mes)
- c. Hombres
- d. Mujeres
- e. Comerciantes
- f. Productores
- g. Servicios
- h. Clientes con crédito
- i. Clientes sin crédito
- j. Ingreso por matrícula.

El anterior formato resulta bastante completo; no obstante, se podría cualificar enormemente agregando por lo menos dos datos.

En primer lugar, se requiere conocer el nivel de escolaridad; en segundo término, el monto del crédito.

Los parámetros mencionados son muy importantes para lograr caracterizar en profundidad los microempresarios asistentes, pudiendo

visualizar eventuales sesgos en la selección. No es lo mismo encontrarse capacitando básicamente universitarios que personas tan sólo con primaria; tampoco es igual trabajar con microempresarios con créditos de \$300 dólares que con \$3.000 dólares.

Existen otros datos que eventualmente también podrían incluirse: el número de módulos tomados y el tiempo transcurrido entre capacitación y capacitación. Por lo que respecta a estos dos últimos, sería necesario analizar hasta dónde resulta funcional pues los formatos no pueden saturarse de variables.

Respecto a los diplomas, que todas las instituciones entregan a los participantes en los cursos, no parece recomendable hacerlo después de cada módulo porque aunque resultan motivantes (para tomar uno próximo), al "ganarlos" demasiado fácil, se van demeritando. A pesar de que muy pocas experiencias lo están haciendo de esta manera y la mayoría entrega diplomas al ver paquete de tres (3) módulos, al tener en cuenta las recomendaciones para replantear la administración de los paquetes, podría entregarse al culminar un curso intensivo ( de 10 módulos, por ejemplo).