



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales

IICA



Inclusión óptima de los jóvenes

en la agricultura y los
territorios rurales



**Programa de Formación para la Gestión Social,
Organización y Emprendedurismo con Jóvenes Rurales**



Inclusión óptima de los **jóvenes** en la agricultura y los territorios rurales



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017



Inclusión óptima de los jóvenes en la agricultura y los territorios rurales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>) Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Johana Rodríguez y Juan Calivá
Corrección de estilo: Olga Patricia Arce
Diseño y diagramación: Gabriela Wattson
Diseño de portada: Gabriela Wattson
Impresión: Imprenta del IICA

Rodríguez, Johana

Inclusión óptima de los jóvenes en la agricultura y los territorios rurales / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Juan Calivá; Yerlin Sánchez, Laura Rodríguez y María Gabriela Aguilar (cols.). – San José, C.R. : IICA, 2017.

240 p.; 21.6 cm x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-662-4

1. Desarrollo rural 2. Grupos minoritarios 3. Sector agrario
4. Capacidad empresarial 5. Juventud rural 6. Creación de capacidad 7. Liderazgo 8. Prácticas agrícolas 9. Proyectos de desarrollo I. Calivá, Juan II. Sánchez, Yerlin III. Rodríguez, Laura IV. Aguilar, María Gabriela V. IICA VI. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.141 2



Índice

Presentación	5
Módulo 1	9
Formando facilitadores: bases para la capacitación de jóvenes en contextos rurales	
Módulo 2	57
Descubro mi potencial: bases para potenciar la participación de las personas jóvenes en contextos rurales	
Módulo 3	103
Me integro a las redes de trabajo	
Módulo 4	145
¡Realizo emprendimientos!	
Módulo 5	191
Relacionándome con mi territorio	



Presentación

Las personas jóvenes en los territorios rurales son aproximadamente 30.9 millones y constituyen la tercera parte de la juventud en América Latina. Este sector se caracteriza por una gran heterogeneidad ocupacional. La carencia de competencias educativas y laborales de los jóvenes en la ruralidad les impide migrar en mejores condiciones y les confina a ocuparse en empleos de baja calificación. Un 84% de los jóvenes rurales empleados en esta región trabajan sin contrato laboral.

Para los jóvenes que optan por el desarrollo de emprendimientos propios, como vía para la generación de autoempleo, la sucesión tardía de las tierras familiares representa un obstáculo para el acceso a crédito, infraestructura y asistencia técnica, así como para su participación en las organizaciones sociales y productivas de sus comunidades. Por otra parte, existe una relación inversa entre los procesos de migración juvenil y las oportunidades de desarrollo personal y laboral que ofrecen los territorios rurales. En general, los jóvenes rurales tienen un bajo nivel organizativo, lo que inhibe su participación en la toma de decisiones, el diseño y ejecución de políticas que inciden sobre sus condiciones de vida.

Más allá de esas barreras para la inclusión juvenil, existe también un gran potencial que debe aprovecharse. Hoy los jóvenes cuentan con mayor formación, mayor conciencia de la sustentabilidad ambiental, más predisposición al cambio y a la innovación tecnológica que las generaciones adultas, por lo que pueden convertirse en agentes de la innovación y transferencia tecnológica en las diferentes fases de las cadenas agroalimentarias. Adicionalmente con capacitación y motivación pueden

convertirse también en líderes de sus territorios e impulsores de políticas públicas. El posicionamiento de los jóvenes, como actores protagónicos en la agricultura familiar y los territorios rurales, requiere de condiciones previas como su visibilización, la formación de su capital social, de su capital humano y el acceso a los recursos de producción y servicios para su desarrollo integral.

Si bien mucho se discute sobre la problemática de envejecimiento de las personas productoras rurales y la migración juvenil por la falta de oportunidades para los jóvenes, hay poco material conceptual y metodológico que permita abordar de forma integral esta problemática.

Este material fue desarrollado en el marco del proyecto “Desarrollo de capacidades institucionales: enfoques, estrategias y metodología participativa para la inclusión óptima de los jóvenes en la agricultura y los territorios rurales de Costa Rica, Honduras, República Dominicana y Brasil”. Consiste en un Programa de Formación para la Gestión Social, Organización y Emprendedurismo con Jóvenes Rurales, y el cual está siendo coordinado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

La propuesta está dirigida a formar capacidades juveniles e institucionales para el empoderamiento, la plena ciudadanía, la formación de capital social, la organización, emprendedurismo y la participación de las personas jóvenes rurales con sus propias agendas y demandas y en los ámbitos de la agricultura familiar, las cadenas de valor y las unidades de gestión territorial.

Este programa de formación ya fue validado de forma presencial en Brasil, Costa Rica, Honduras y República Dominicana, donde más de 400 personas, incluyendo jóvenes

y representantes de instituciones que trabajan con juventud han participado de esta experiencia.

¿A quiénes va dirigido el Manual?

Este Programa está dirigido a un público amplio, Técnicos y representantes de organizaciones públicas y privadas relacionadas con el desarrollo rural y agropecuario, interesados en apoyar y facilitar temas para la inclusión de la juventud en los procesos de desarrollo, así también como para jóvenes rurales que quieran desarrollar liderazgo en el territorio. Los tópicos desarrollados también son útiles para otros grupos excluidos como grupos de la agricultura familiar, mujeres, indígenas y afrodescendientes.

¿Cuál es el objetivo del Manual?

Este documento está pensado para dar una respuesta integrada a las necesidades específicas de los jóvenes rurales, trabajando desde temas de empoderamiento personal y grupal como autoestima, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, etc.; hacia otros más técnicos como asociatividad, generación de empresas, formulación de proyectos, gestión territorial y políticas públicas, entre otros. Procurando con ello una preparación más holística para enfrentar los retos de la ruralidad y las capacidades suficientes para tener un mejor acceso a las oportunidades de su entorno.

¿Cómo está estructurado el Manual?

El material que se utilizará para este proceso de capacitación consiste de cinco módulos: uno para multiplicadores y cuatro para los participantes del proyecto.

Todos los módulos se integran de manera didáctica, para que puedan facilitar la formación de **jóvenes rurales** en gestión social, organización y emprendedurismo.

Los módulos son los siguientes:

Módulo 1. Formando facilitadores

Módulo 2. Descubro mi potencial

Módulo 3. Me integro a las redes de trabajo

Módulo 4. Realizo emprendimientos

Módulo 5. Me relaciono con mi territorio

¿Cómo utilizar el Manual?

Este Manual ha sido diseñado para apoyar las necesidades específicas de quienes lo

consulten. Puede ser utilizado en su totalidad o de forma individual, por módulo.

Se recomienda que si se quiere trabajar formando multiplicadores que apoyen los procesos de formación juvenil, se trabaje con todos los módulos. Si más bien lo que se quiere es formar grupos juveniles puede iniciarse a partir del segundo módulo.

Otra recomendación es para quienes quieran organizar actividades a partir de este programa de formación, complementen el trabajo con dinámicas, que faciliten la fijación de los conocimientos y a la vez haga más entretenida la actividad para los participantes.

Una recomendación final es que este proceso de formación vaya también acompañado de la formación de capacidades para la conformación y animación de redes territoriales de apoyo a la juventud rural, con el propósito de articular, armonizar y alinear la oferta interinstitucional territorial (público-privada) a las demandas de los jóvenes organizados.

MÓDULO 1

Formando facilitadores:

bases para la capacitación de
jóvenes en contextos rurales





Índice

Introducción.....	13
I. El aprendizaje en el sector rural: Marco conceptual.....	15
1. Formación de capacidades para el desarrollo rural territorial.....	15
2. Enfoque de desarrollo rural territorial	17
3. Jóvenes como protagonistas del desarrollo rural	19
II. ¿Qué es aprender?	21
1. ¿Cómo han venido aprendiendo las personas jóvenes en territorios?.....	22
2. ¿Cómo debería ser el aprendizaje de las personas jóvenes en los territorios?.....	23
3. Manejar la complejidad de nuestra vida y territorio.	25
III. ¿Cómo podemos construir en vez de repetir el conocimiento con las personas jóvenes?	29
1. ¿Cómo podemos construir el conocimiento con las personas jóvenes?	30
2. Principios del aprendizaje activo	31
IV. La facilitación del aprendizaje para la juventud rural	35
1. ¿Quién es una persona que facilita conocimientos?	35
2. ¿Cómo puede un facilitador promover la construcción de conocimientos por medio del aprendizaje activo?.....	36
3. ¿Cómo trabajar en grupo?	39
4. Técnicas se pueden utilizar para promover el intercambio de conocimientos	40
V. Planificación de eventos de capacitación.....	45
1. ¿Qué es un taller?.....	45
2. ¿Qué características tiene un taller para jóvenes?.....	45
3. ¿Cuántas fases tiene un taller?	46
4. ¿Cómo elaboro el plan del taller?	48
5. ¿Cómo seleccionar el lugar en donde se va realizar el taller?.....	50
6. ¿Cómo evaluar los aprendizajes adquiridos por los participantes?.....	51
7. ¿Qué técnicas puedo utilizar para evaluar el taller, seminario o actividad?.....	51



Introducción

Este módulo tiene como objetivo brindar a las personas jóvenes, técnicos de organizaciones y otros que apoyen la facilitación de procesos y formación de las personas jóvenes en las zonas rurales, una serie de elementos que les permitan estar en capacidad de compartir el conocimiento con otras de una forma más efectiva. Y de esta manera, lograr un efecto multiplicador de los conocimientos en su territorio.

Cada uno de los capítulos de este módulo corresponde a los fundamentos básicos que se espera que los participantes de este curso consideren para ser multiplicadores de programas de juventud rural.

El contenido ofrece un referente sobre la forma como debe experimentarse el aprendizaje en el ámbito rural, a partir del trabajo participativo entre facilitadores y aprendientes, como protagonistas del proceso de aprendizaje.

Se brindan bases sobre el aprendizaje, de manera que constituya una experiencia significativa en el ambiente rural, que revitalice

el sector y logre motivar a los participantes a conformar redes de trabajo, proyectos y actividades dinamizadoras.

Para ello, este módulo integra en todas sus temáticas la motivación para el compromiso y el emprendedurismo en contextos rurales.

A partir del paradigma holista-sistémico del aprendizaje, se integra dentro de la metodología el tema del constructivismo, así como el intercambio y la gestión del conocimiento.

Además, se ofrecen herramientas básicas para que las personas participantes puedan facilitar talleres con esta misma metodología participativa en el contexto rural.

Esperamos que los participantes de este primer módulo puedan multiplicar esta visión del aprendizaje y llevarla a nuevos espacios donde se hallen jóvenes con posibilidad de desarrollar experiencias emprendedoras en sus territorios rurales.

En este módulo “Formando Facilitadores”, usted encontrará los siguientes capítulos:

Capítulo 1. El aprendizaje en el sector rural

Capítulo 2. ¿Qué es aprender?

Capítulo 3. ¿Cómo podemos construir en vez de repetir el conocimiento con las personas jóvenes?

Capítulo 4. La facilitación del aprendizaje para la juventud rural.

Capítulo 5. Planificación de eventos de capacitación.

Objetivos de este módulo

A	Conocer los principios de aprendizaje para el desarrollo rural, con enfoque territorial y una visión holista.
B	Identificar las formas de aprender y su implicación en jóvenes de territorios.
C	Reconocer en el constructivismo una forma de aprendizaje activo y vivencial, desde un enfoque participativo
D	Fortalecer las capacidades de las personas participantes para desarrollar actividades de capacitación en programas de juventud rural.



I. El aprendizaje en el sector rural: Marco conceptual

Los territorios, como espacios socio-geográficos construidos históricamente, están asociados a la identidad cultural de sus habitantes y comunidades.

En estos territorios las oportunidades para la juventud rural han sido limitadas y ello ha fomentado la salida de muchos jóvenes talentosos y emprendedores, empobreciendo los recursos humanos y el potencial de sus territorios. Al mismo tiempo, en las comunidades rurales hay numerosos jóvenes prometedores y comprometidos con la construcción de un futuro mejor, y capaces de aprovechar las oportunidades que puede brindarles un proyecto de territorio en el cual tengan cabida.

La educación se considera de vital importancia para el desarrollo rural territorial y responde a la necesidad de fomentar para un desarrollo sostenible e incluyente. La importancia de la educación se origina en la necesidad de *fortalecer las capacidades creativas e innovadoras de las personas jóvenes en los territorios en conjunto con instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil de manera que se establezcan mecanismos incluyentes de acceso al desarrollo, que conduzcan a la cohesión social y territorial.*

Entre los beneficios que ofrece el fortalecimiento de capacidades en los territorios cabe destacar el logro de mayor seguridad y soberanía alimentarias, sustentabilidad

mejoramiento de la gobernabilidad democrática y construcción de ciudadanía plena. Por eso, el fortalecimiento de habilidades y destrezas, capacidades y talentos humanos se plantea como una actividad permanente de todas las actividades de formación para que las personas jóvenes de en los territorios puedan generar nuevas oportunidades y beneficiarse efectivamente de las existentes.

Es necesario, asimismo, facilitar la apropiación y uso de la información y el conocimiento por parte de los actores sociales e institucionales en los territorios, y apoyar la sistematización e intercambio de experiencias entre actores sociales e institucionales participantes en los programas de formación

1. Formación de capacidades para el desarrollo rural territorial



Nuestra vida tiene lugar en un espacio físico delimitado que compartimos con otras personas. Los habitantes de ese espacio construyen, día a día, relaciones y oportunidades, y deben hacer frente a distintos retos. También comparten condiciones ambientales, recursos naturales, formas de producción y modos de vida asociados a ellos y una identidad colectiva, entre muchas otras cosas. El conjunto de todos estos elementos se integra formando una unidad que llamamos “**territorio**”. (IICA-SECAC, 2012)

Según Sepúlveda *et al.* (2003), el territorio se concibe como un producto social e histórico. Tiene, además, por lo menos cuatro derivaciones importantes:

1. Permite entender y gestionar el desarrollo más eficientemente.
2. Explica mejor las relaciones intersectoriales y posibilita el trabajo multidisciplinario.
3. Permite integrar los ejes fundamentales del desarrollo sostenible; esto es, los aspectos de organización económica, de relación con el medio natural, de organización social y política, y de articulación de los elementos culturales del territorio.
4. Posibilita la inclusión del conocimiento acumulado por nuestras sociedades al logro de un propósito de desarrollo armónico y democrático.

Los territorios son espacios geográficos, sociales y culturales construidos por sus habitantes a lo largo de la historia, mediante la interacción entre ellos y con la naturaleza. Al estar vinculados a recursos naturales y a ciertos modos de vida, tienen características importantes que los diferencian de otros. (IICA 2012:15)

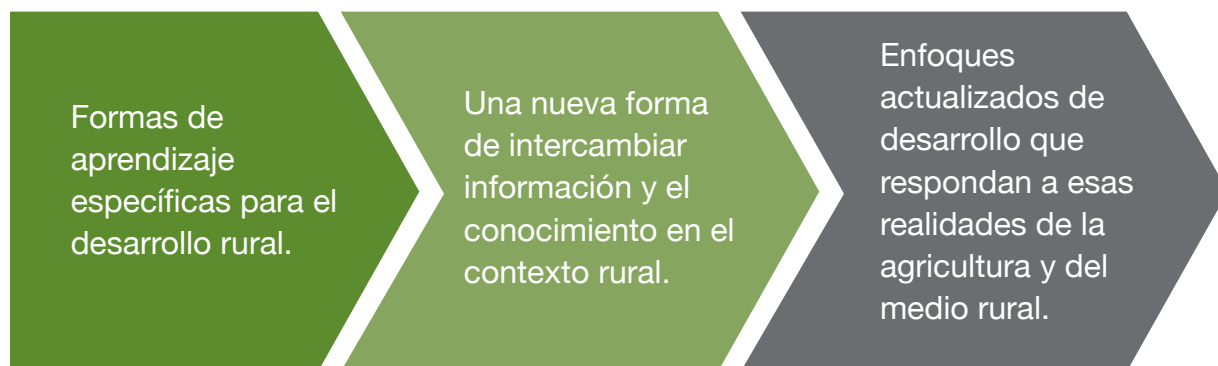
¿Cómo lograr que en estos territorios, se logren desarrollar emprendimientos rurales e incentivar la organización comunal, para una adecuada producción y distribución de los ingresos.

Sabemos que muchas organizaciones han iniciado esfuerzos por mejorar la situación de la agricultura y de la vida rural de las Américas. Está claro que en los territorios rurales se requiere mayor dinamismo para lograr la

reactivación de la economía de sus familias. Sin embargo, se debe ir más allá de una mejora económica. Se espera lograr mejoras en la calidad de vida rural, por ejemplo ecosistemas equilibrados, respeto a las diferencias, mayor

cohesión social, participación efectiva, equitativa e incluyente en la toma de decisiones del territorio, entre otros. Se ha reconocido que al

mejorar la vida rural es posible una agricultura mejor posicionada. Para ello, se requiere en la actualidad tres elementos fundamentales.



2. Enfoque de desarrollo rural territorial

Para el IICA (2012), el enfoque territorial, como marco conceptual y operativo, permite enfrentar, de manera alternativa, los problemas de la agricultura y el desarrollo rural en el continente.

En el marco del Desarrollo Rural Territorial, el territorio no es única ni principalmente un espacio físico-geográfico, sino que se trata de una construcción social. No sólo es el reflejo de una comunidad, sino que participa en la constitución de la misma y en la conformación de su identidad. El territorio es una expresión tangible

de procesos históricos y un factor de continuidad, pero no es estático sino cambiante; por consiguiente, es también factor de transformación.

Aspectos primordiales del desarrollo rural territorial para la formación de capacidades en el territorio:

El desarrollo de capacidades de las personas jóvenes resulta indispensable para el desarrollo rural territorial.

En este sentido, el potencial de cada persona es el recurso fundamental para el desarrollo de un país, una región o un territorio.

No obstante, para que la población rural pueda desplegar al máximo su potencial debe estar en condiciones de acceder a los bienes y servicios básicos –entre ellos la educación y la capacitación–, sin los cuales sería impensable que pudieran responder a los retos del desarrollo.

El desarrollo de capacidades de las personas jóvenes resulta indispensable para el desarrollo rural territorial.

En este sentido, el potencial de cada persona es el recurso fundamental para el desarrollo de un país, una región o un territorio.

No obstante, para que la población rural pueda desplegar al máximo su potencial debe estar en condiciones de acceder a los bienes y servicios básicos –entre ellos la educación y la capacitación–, sin los cuales sería impensable que pudieran responder a los retos del desarrollo.

El nivel educativo de cada individuo constituye, desde el punto de vista del agregado social, una base indispensable. Pero la educación de la población debe orientarse no solo a cumplir con expectativas e intereses individuales, sino con objetivos de bienestar común y desarrollo. Demos promover:

- La participación activa de los actores sociales e institucionales en los procesos de gestión de estrategias, políticas, planes, programas y proyectos que, en lugar de ser aislados, se inserten en procesos sostenidos a mediano y largo plazo. Con la formación de alianzas y coordinaciones público-privadas.
- La diversificación productiva amigable con el ambiente y la conservación de los recursos naturales.

En su afán por constituirse en un “modelo de solución” a los retos que enfrenta

la agricultura y el mundo rural, el enfoque territorial promueve que las personas se empoderen. El término empoderamiento alude a diferentes conceptos tales como fortaleza, control, poder, confianza en sí mismo, capacidad de decisión, vida digna (según valores propios), capacidad de luchar por los derechos propios, independencia, libertad y conciencia, entre otros (Brown y Ashman 1996). En el caso de las personas jóvenes en territorios el empoderamiento se convierte en un proceso mediante el cual se fortalecen sus capacidades, desarrollan confianza, generan una visión de futuro y adquieren protagonismo para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven a partir de:

- La innovación tecnológica y la competitividad territorial como gestores de productividad, mediante una visión de competitividad sustentada en la interacción de aspectos económicos, sociales y ecológicos; promueve la creación de sistemas basados en la gestión del conocimiento, de los cuales es partícipe la sociedad rural en su conjunto, y abre la posibilidad de sistematizar los conocimientos tradicionales y de poner en perspectiva los conocimientos formales modernos.
- La importancia de crear capital humano (e.g. capacidades de la personas), desarrollar capital social (relaciones, redes, etc. que facilitan la gobernabilidad y amplían el acceso a servicios básicos) y mantener y valorizar el acervo de capital natural (base de recursos naturales), mediante el fortalecimiento de las capacidades culturales y políticas de la sociedad rural.

La dimensión holística obliga a considerar el mundo desde el punto de vista de las relaciones e integraciones y no desde entidades aisladas (Gutiérrez y Prado, 1997).

Los conocimientos de los distintos actores sociales se utilizan para redefinir experiencias. Este proceso se convierte en un factor de sustentabilidad en la medida en que los seres humanos tengan la capacidad de tomar decisiones inteligentes y de comportarse en forma solidaria y respetuosa. Así, los productores y productoras del medio rural redefinen su relación con el entorno, en proporción al acceso que tengan al conocimiento y a la información, lo que en última instancia redundará en mayores oportunidades de desarrollo individual y colectivo.

Fuente: Sepúlveda *et al.* (2003:103-104.)

3. Jóvenes como protagonistas del desarrollo rural

Proponer políticas y programas para la juventud rural no es cuestión de caridad o solo de conciencia social: ocuparse de las necesidades insatisfechas de la juventud rural es una de las mejores inversiones en el desarrollo que se puede hacer. El retorno a la inversión en educación y al apoyo al desarrollo de capacidades y estilos de vida juvenil, ahorra problemas futuros más graves y - sobre todo - permite el desempeño de un rol dinamizador de la juventud rural. Sin embargo, toda política dirigida a ellos tiene que ser compatible y complementaria con las dos visiones estratégicas de los jóvenes rurales, la de corto plazo, referida a la etapa de vivencia actual y, especialmente, la que concierne a su vida a mediano y a largo plazo. La política dirigida a la juventud rural que tendrá éxito y optimizará su contribución al desarrollo en ese ámbito será la que se base en un conocimiento de las estrategias de vida de la juventud que constituye y que complementa dichas estrategias.

Si la variable juventud sigue simplemente ausente del marco conceptual que da origen a las estrategias y objetivos de los proyectos, y si el personal de éstos no está capacitado en el tema, evidentemente sería difícil que surgieran actividades diseñadas para incorporar explícitamente a los jóvenes en el desarrollo rural. Para empezar a hacer visibles a los jóvenes rurales en este contexto se necesita una visión teórica coherente, que aún está en proceso de construcción, de la juventud rural latinoamericana.

Naturalmente, un enfoque adecuado de los cambios que acompañan la transición desde la infancia a la vida adulta en el mundo rural de la región también serviría a las instituciones que trabajan exclusivamente para los jóvenes, ya que sus programas con frecuencia carecen de una estrategia amplia y clara. Tal enfoque sería especialmente útil si se basara en un marco teórico sólido, que relacionara el mundo juvenil con los procesos económicos y sociales más amplios y con los principales desafíos que plantea el desarrollo rural en general.

Fuente: Durston (1996), apartado E.

Para superar las formas de exclusión y desigualdad que inhiben las potencialidades de pueblos y grupos humanos específicos, el enfoque territorial plantea acciones positivas para facilitar su acceso a derechos ciudadanos, a recursos e ingresos propios, a participar equitativamente de los beneficios del desarrollo y a mejorar su calidad de vida en forma duradera y autosostenida. Para ello, es necesario reafirmar su identidad, crear capacidades y generar oportunidades, superando el mero asistencialismo a través de procesos de desarrollo sostenible que sean efectivamente incluyentes.

Hacia el futuro se requiere desplegar el potencial de los jóvenes rurales como actores estratégicos para la competitividad, la innovación, la seguridad alimentaria, el uso racional del recurso natural y el desarrollo territorial en los ámbitos de la agricultura familiar y las cadenas de valor. El acceso de la juventud a la educación formal y no formal, al conocimiento y a la información en sus propios territorios, se traduce en oportunidades de mejorar los niveles educativos y generar opciones laborales de calidad e ingresos adecuados, y propicia el involucramiento directo de los jóvenes para aportar al desarrollo rural en sus territorios.

Dimensionar a los seres humanos como miembros del inmenso cosmos nos obliga a un profundo cambio de valores, relaciones y significaciones como parte del todo global (Gutiérrez y Prado, 1997).

Guía de trabajo.

A continuación se presentan actividades que permiten fortalecer sus conocimientos sobre

los principios del enfoque territorial para el aprendizaje

1. Investigue como es el territorio en donde usted vive. Prepare un resumen que incluya nombre, breve historia, principales actividades, principales problemas y oportunidades para el desarrollo de los jóvenes.
2. Determine cuál debe ser el rol de las personas jóvenes en el territorio.

De acuerdo con lo que propone el IICA el desarrollo rural territorial está orientada por una visión integradora y holística, esto es: en los territorios rurales se mantiene una estrecha relación entre el espacio geográfico y todos los seres vivos que allí se encuentran y cada elemento influye en el otro de manera natural y armónica.

En este contexto analice el siguiente texto:

Estas formas nuevas de ver el territorio rural suponen, como asegura Leonardo Boff, nuevos “modos de ser, de sentir, de pensar, de valorar, de actuar, de rezar” que conllevan necesariamente “nuevos valores, nuevos sueños y nuevos comportamientos asumidos por un número cada vez mayor de personas y de comunidades” (Gutiérrez y Prado, 1997)

3. ¿Cómo debería ser nuestro territorio?

Prepare un resumen en donde conteste a la siguiente pregunta: ¿Cómo queremos ver nuestro territorio en el futuro?



II. ¿Qué es aprender?

Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender.

El aprender es un proceso permanente de cambios dados en el devenir histórico, en nuestra historia individual, el aprendizaje puede ser concebido como un proceso activo, personal, de construcción y reconstrucción de conocimientos, de descubrimientos del sentido personal y de la significación vital que tiene ese conocimiento.

La forma en cómo se aprende ha venido evolucionado a través del tiempo. Las teorías de aprendizaje se intentan explicar la forma en la que se estructuran los significados y se aprenden conceptos nuevos.

- A principios de siglo por medio de la teoría conductista el aprendizaje es concebido como los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto. El aprendizaje se produce por medio de estímulos y se espera que el alumno cumpla con todos los trabajos, tareas y ejercicios.

- Hacia los años 60 las teorías cognitivas se focalizan en estudio de los procesos internos que conducen al aprendizaje. Se interesa por los fenómenos y procesos internos que ocurren en el individuo cuando aprende, como ingresa la información a aprender, como se transforma en el individuo, considera al aprendizaje como un proceso en el cual cambian las estructuras cognoscitivas, debido a su interacción con los factores del medio ambiente.

- Hoy día los enfoques constructivistas consideran que aprender no solamente consiste en memorizar información, es necesario también otras operaciones cognitivas que implican: conocer, comprender, aplicar, analizar, sintetizar con el propósito de:

- Crear las condiciones propicias para que el alumno aprenda.
- Vincular los temas o contenidos del programa a las necesidades, intereses o experiencias cercanas al alumno.
- Lograr que el alumno disfrute el aprendizaje y se vuelva autodidacta.

Para lograr estos propósitos, se deberá partir de los conocimientos previos de quienes se están formando para la construcción y

reconstrucción de sus propios aprendizajes, ubicándolos en el centro del proceso. Deberán ser modalidades socializadoras, activas, identificadoras de problemáticas, racionales, interdisciplinarias, adaptadas a las necesidades del educando y a las potencialidades y prioridades de sus territorios.

No obstante que el proceso de enseñanza-aprendizaje debe ser activo y se desarrollarse en un contexto social y cultural dinámico en donde se adquieren, asimilan e interiorizan informaciones (hechos, conceptos, procedimientos, valores), se construyen nuevas representaciones mentales significativas y funcionales (conocimientos), que luego se pueden aplicar en situaciones diferentes a los contextos donde se aprendieron, esto no siempre ha sido así ya que ha prevalecido la repetición de los conocimientos.

1. ¿Cómo han venido aprendiendo las personas jóvenes en territorios?

Tradicionalmente las personas jóvenes en los territorios rurales han venido aprendiendo por imitación del trabajo de los adultos cuando realizan labores de campo o labores domésticas o por medio de la educación formal ya sea primaria, secundaria o universitaria. El maestro, el profesor, el catedrático han sido formados en el “mundo del saber” e imparten conocimientos y soluciones conocidas a las personas que, según su perspectiva “no saben”. Esta idea de aprender se ha basado en la transmisión del conocimiento, donde el estudiante es pasivo y acepta la solución prefabricada para enfrentar sus problemas y retos.

A esta forma de enseñar se le ha denominado conductismo.

El conductismo es el proceso de aprendizaje que se logra por medio de un reflejo condicionado, es decir, por la relación asociada que existe entre un estímulo y la respuesta que provoca. La teoría conductista se basa en los estudios de Ivan P. Pavlov (1849-1936), quien estudió la asociación entre estímulo y respuesta con animales, de forma que si sabemos plantear los estímulos adecuados, obtendremos la respuesta deseada en ellos.

Tanto psicólogos como educadores utilizaron los trabajos de Pavlov para desarrollar el condicionamiento instrumental y operante que persigue la consolidación de la respuesta según el estímulo, buscando los reforzadores necesarios para implantar esta relación ya no en animales, sino en las personas.

Los conductistas definen el aprendizaje como la adquisición de nuevas conductas o comportamientos con la ayuda de reforzamientos que consisten en un premio o recompensa (refuerzo positivo), para estimular un comportamiento optimizado en el aprendizaje.

A diferencia del modelo centrado en la persona joven, el conductismo le da mayor importancia a la información que a los procesos cognoscitivos. El aprendizaje es una suma de información que se va construyendo de forma lineal. Asume que la asimilación de contenidos puede descomponerse en actos aislados de instrucción. Busca únicamente que los resultados obtenidos sean los deseados despreocupándose de la actividad creativa y descubridora de las personas jóvenes.

La finalidad del *conductismo* es que las personas jóvenes reciban información de acuerdo con el criterio del maestro o profesor como simples receptores de la información que reciben.

¿A qué nos ha conducido esta forma de enseñar?

Nos ha llevado a:

- Estimular la memorización y no creatividad para resolver problemas.
- Crear dependencias al maestro, profesor o capacitador.
- Establecer una relación educando-educador muy pobre.
- Una evaluación centrada en un examen para comprobar el dominio teórico del tema.

Sin embargo, Paulo Freire, autor brasileño criticó esta forma de aprender por considerar que mantiene el “status quo” y no provoca el cambio. A pesar de las críticas recibidas, al día de hoy se sigue usando ampliamente en la educación formal y en la educación continua.

2. ¿Cómo debería ser el aprendizaje de las personas jóvenes en los territorios?

Hemos experimentado procesos de aprendizaje donde lo importante era replicar los conocimientos aprendidos en las aulas, a menudo sin mucho sentido o sin vinculación con el medio en que vivimos. Es por esta razón que es necesario impulsar procesos educativos pertinentes y participativos, que contribuyan a la construcción del

conocimiento para fortalecer la ciudadanía en los territorios rurales y el pensamiento crítico y autocrítico, comprometido con la gente del territorio y su proyecto de futuro.

Ahora presentamos un nuevo concepto de aprendizaje: *“El proceso de la demanda se dirige, fundamentalmente a conseguir que las personas aprendan a apropiarse del destino de su propia vida y se conviertan en **protagonistas sociales**”* (Sierra, en Gutiérrez y Prado, 1997).

Cuando adquirimos conciencia del significado de nuestra presencia en el universo, fortalecemos nuestras relaciones con la naturaleza y con la sociedad. Las relaciones con los recursos naturales se convierten en un motivo para la contemplación, para la protección. Incluso, su utilización como medio para alimentarnos, se realiza en un diálogo con responsabilidad.

Una nueva conciencia, una nueva visión del universo y una redefinición del ser humano con el cosmos y de sus prácticas en relación con él (Boff, 1997:100).

Con esta nueva concepción, en la que nos convertimos en fundamentos claves del destino de nuestras vidas, de nuestros pueblos, comunidades, del ambiente y del mundo en general, sabemos que todos los procesos de aprendizaje deben caracterizarse por elementos como: la motivación, el compromiso, la experiencia, la responsabilidad, el gozo por seguir aprendiendo, durante toda la vida. En realidad se trata de aprender al menos en tres dimensiones: cuidar el ambiente en que vivimos, desarrollar nuestro potencial y aprender a manejar la complejidad de nuestra vida y territorio.

Cosmos se refiere a todo el universo, a todo lo que el ser humano es capaz de percibir con sus sentidos y emociones.

Los seres vivos nos mantenemos autoorganizándonos, en búsqueda de un mejor estilo de vida. De nosotros emerge o surge la creatividad para lograr nuestros objetivos, siempre que exista sentido de nuestras prácticas y mucha motivación.

En este nuevo enfoque se deberá construir el conocimiento para:

1. Cuidar en ambiente en que vivimos como un proceso permanente de carácter interdisciplinario destinado a la formación de una ciudadanía que forme valores, aclare conceptos y desarrolle las habilidades y las actitudes necesarias para una convivencia armónica entre los seres humanos, su cultura y su medio biofísico circundante por medio del aprendizaje de conocimientos de protección ambiental, orientados a la comprensión y toma de conciencia de

los problemas ambientales, debiendo incorporar la integración de valores y el desarrollo de hábitos y conductas que tiendan a prevenirlos y resolverlos. El objetivo principal de la Educación Ambiental es entender el desarrollo sustentable como el proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida de las personas, fundado en medidas apropiadas de conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones actuales y futuras.

Así pues, tanto los facilitadores como los demás participantes del proceso: los aprendientes (aquellos que se encuentran en un proceso de aprendizaje) son protagonistas del proceso, son responsables de mantener este ciclo de la vida.

2. Desarrollar nuestro potencial. De acuerdo con Gutiérrez (2003), dentro de esta nueva dimensión del aprendizaje, el objetivo de la biopedagogía es la promoción del aprendizaje como aspecto fundamental del desarrollo de los seres humanos. Lo anterior se refiere a la relación directa que tenemos los seres humanos para pensar, para generar conocimiento (cognitivo), pero no es posible separar este conocimiento de la realidad que nos rodea, de nuestros espacios geográficos, vivencias, historias, cultura, visión de mundo, necesidades, sentimientos, entre muchos otros elementos. Los seres humanos somos los únicos seres “aprendientes”, es decir, que aprendemos con conciencia. Nos diferenciamos de otros seres porque sabemos que “pensamos”. Tomamos decisiones, buscamos nuevas formas para mejorar nuestras vidas. Tenemos la capacidad de estar en procesos conscientes de aprendizaje, incluso complejos y de alta tecnología.

Adquirir conciencia del significado de uno en este proceso de autoorganización, del papel protagónico que desempeñamos en el devenir de las decisiones fundamentales del ciclo de la vida, adjudica a nuestro ser el regocijo por contribuir a acertadamente al propósito que tiene nuestra presencia en el mundo. Somos seres protagónicos en la sociedad donde nos tocó vivir y solo manteniéndonos en la búsqueda incesante por aprender, por lograr que cada instante de nuestra existencia tenga sentido, contribuiremos a mejorar los espacios vitales que se hayan en el entorno del que nosotros somos parte.

Aquí todo nuestro ser, se conjuga en armonía con el contexto, con el ambiente, con quienes nos rodean. Para mantener este ciclo de forma natural, este protagonismo debe convertirse en algo más que una imagen. Nos mantenemos en una renovación constante, en la proyección de toda la existencia, nuestro espíritu confluye con lo que proyectamos, con la energía que se permuta en relación con las otras energías.

Fuente: Arce (2008).

La vida es esencialmente un aprendizaje
Arce (2008)

La vida cotidiana es el espacio privilegiado desde donde debemos promover el aprendizaje. Para promoverlo, es necesario, como requisito básico, "sentir la vida y sentirla visceralmente, amándola, gozándola, cantándola y celebrándola"...

3. Manejar la complejidad de nuestra vida y territorio.

La complejidad constituye una categoría fundamental de este nuevo enfoque de la educación, al que se le ha llamado paradigma (Boff 1996:38). Esta nueva forma de ver la educación nos dirige a la búsqueda de justicia social, de comprensión de la autoorganización, de respecto a las diferencias individuales y de amor por esas diferencias.

Somos parte de un entretejido social y ambiental. Todo lo que hagamos, sea lo que sea, tiene un efecto multiplicador. De ahí deriva

la enorme importancia de adquirir conciencia de nuestra participación en el mundo y del propósito que desempeñemos, adecuadamente, en nuestro medio.

Según Serra *et al.* (2000:53), para formar parte de este juego de la complejidad se



requiere algo más que deseos. Es necesario **aprender**, y nosotros diríamos, desaprender prácticas egoístas y estructuradas que nos sumergen en un mundo individual donde solo cabe nuestra propia forma de pensar.

En el nuevo paradigma de juego existe una orientación complementaria, distinta del paradigma tradicional (Arce, 2008). Es decir, se espera que todos los elementos que nos rodean, seres vivos en general, nos complementemos de manera natural y armonizada, sin dañar el ambiente ni a quienes habitamos en él. Somos parte de un todo.

Somos parte de un mismo planeta, somos parte de un mismo sentir por la naturaleza, por nuestros pueblos, comunidades, familias.

El aprendizaje puede darse en el ámbito personal o colectivo



Se espera que este nuevo concepto de aprender se convierta en un instrumento para una práctica educativa transformadora, donde el aprendizaje colaborativo y creativo constituye su núcleo esencial que busca fortalecer: la ciudadanía, la democracia, la paz en un mundo intercultural, por una parte; y por otra, una educación que proteja el ambiente desde y sobre la complejidad, que requiere de generar procesos de resiliencia y la resistencia en los territorios.

Aprendemos todos los días. Mientras nos mantengamos en un aprendizaje continuo, nos sentimos vivos, capaces de transformar, crear, aprovechar, cuidar... En resumen, podemos decir que se busca ayudar a las personas jóvenes a internalizar, reacomodar, o transformar la información nueva. Esta transformación ocurre a través de la creación de nuevos conocimientos y esto resulta del surgimiento de nuevas estructuras cognitivas que permiten aplicarlas a situaciones en la realidad

Guia de Trabajo

A continuación se presenta actividades que permitan conocer fortalecer sus conocimientos sobre que es aprender.

1. Analice el cuadro comparativo entre el modelo conductista y el constructivista que le presentamos y conteste las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuál modelo de aprendizaje prevalece en su territorio?
 - b. ¿Cómo construiría el conocimiento en su territorio?

Cuadro comparativo Conductismo - Constructivismo

Conductismo	Constructivismo
Autores: Watson, Pavlov, Skinner.	Autores: Piaget, Vygotski, Bruner, Ausubel.
Aprendizaje como resultado de la asociación que se produce por la intervención del refuerzo Estímulo – Respuesta.	Aprendizaje como resultado de un proceso de construcción y reconstrucción de significados.
Aprender es lograr cambios observables y medibles de la conducta.	Aprender es lograr modificar y enriquecer esquemas de pensamiento preexistentes hacia un nuevo conocimiento.
El alumno es una caja negra, biológica, pasiva, que responde a estímulos.	El alumno construye su conocimiento, lo va generando, partiendo de estructuras cognitivas más simples, a otras más complejas, en un movimiento en espiral.
Modelo aplicado a mediados del siglo XX.	Modelo aplicado desde fines del siglo XX.
Currículum como plan de instrucción, cerrado y obligatorio, para todo el que aprende por igual. Enseñanza de tipo enciclopedista.	Currículum como proceso y resolución de problemas. Abierto, flexible, sujeto a investigación permanente. Enseñanza basada en situaciones problemáticas.
Obligación de cumplir con el programa.	La enseñanza está subordinada al aprendizaje.
Evaluación: medición de resultados – producto, como entes evaluables, medibles y cuantificables.	Evaluación: continua y permanente de los procesos, mediante nuevas formas, incluso cualitativas.
Rol del facilitador: protagónico; conduce, guía, instruye. Entrega el saber.	Rol del facilitador: orientador, intermediario en el proceso. Comparte el saber. Utiliza diferentes estrategias para lograr que el estudiante construya por sí mismo el aprendizaje
Rol del alumno: pasivo, mero receptor del saber.	Rol del alumno: protagonista. Activo constructor de su propio aprendizaje.



III. ¿Cómo podemos construir en vez de repetir el conocimiento con las personas jóvenes?

El Constructivismo es una teoría de aprendizaje que intenta explicar cómo una persona adquiere el conocimiento tomando en cuenta los siguientes postulados:

- Un conocimiento previo sirve de base para generar un conocimiento nuevo.
- El aprendizaje es esencialmente activo. Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales, lo adapta y lo aplica.
- Cada nueva información es asimilada e integrada a una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto, como resultado podemos decir que el aprendizaje no es ni pasivo ni objetivo, por el contrario es un proceso subjetivo que cada persona va modificando constantemente a la luz de sus experiencias.
- Los nuevos conocimientos se forman a partir de los propios esquemas de la persona producto de su realidad y su comparación con los esquemas de los demás individuos que lo rodean.

Lev Vygotsky (1896-1934) nos propone que el aprendizaje se logra mediante la interacción

entre las personas y es por esto que les damos la oportunidad a los jóvenes de que interactúen entre ellos, con los facilitadores y las diferentes personas en los territorios. Para Bruner, debemos poner a las personas jóvenes en situaciones de aprendizaje donde ellos mismos descubran los hechos y las relaciones para que por sí mismos encuentren

Los constructivistas rechazan los enfoques que reducen el aprendizaje a una simple acumulación de reflejos o asociaciones entre estímulos y respuestas o modelos conductuales.

La esencia del constructivismo es que el aprendiente sea capaz de construir el conocimiento que se va produciendo como resultado de la interacción de sus condiciones internas y su relación con el medio ambiente. Se espera que ese conocimiento sea promovido en ambientes vivenciales, en relación con el espacio territorial donde se desarrollan sus participantes, con compromiso con la naturaleza, de la que somos parte.

1. ¿Cómo podemos construir el conocimiento con las personas jóvenes?

Para Vygotsky, el individuo es el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial. El conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio que incluye lo social y cultural, no solamente el físico. Al construir el conocimiento se deberán tomar en cuenta las vivencias, experiencias, habilidades, métodos, contextos, sistemas de creencias, relaciones, talento natural de cada participante en el intercambio, sea individual o grupal por medio del aprendizaje activo. El aprendizaje activo se centra en la persona joven al promover su participación y reflexión continua a través de actividades que promuevan el diálogo, la colaboración, el desarrollo y construcción de conocimientos.

Las situaciones de aprendizaje activo se caracterizan por ser motivadoras y retadoras, orientadas a profundizar en el conocimiento, además de desarrollar en los jóvenes las habilidades de búsqueda, análisis y síntesis de

conocimientos para utilizarlos en la solución de problemas.



Durante el aprendizaje activo, las personas jóvenes pasan de la escucha pasiva a la participación por medio de diagnósticos, estudio de casos, grupos focales, entre otros, para fomentar el análisis, la síntesis y la evaluación, mientras que los facilitadores capitalizan la experiencia de los jóvenes, incentivan la participación, la retroalimentación y la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Dentro del constructivismo, el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere una nueva dimensión:

Enseñanza	Aprendizaje
<p>En el proceso de enseñanza constructivo, el mediador o capacitador cede su protagonismo al aprendiente, quien asume el papel fundamental en su propio proceso de formación. Se convierte en un facilitador del aprendizaje de los estudiantes. No pierde su rol de orientar los procesos educativos y busca la empatía constante con el estudiante. En el caso de la evaluación, ofrece mayores alternativas, que van mucho más allá de un examen escrito. Es el propio participante, con el apoyo y guía del docente, quien habrá de lograr la transferencia de lo teórico hacia ámbitos prácticos, situados en contextos reales.</p>	<p>A partir de las ideas constructivistas, el aprendizaje no es simplemente la transmisión y acumulación de conocimientos, sino “un proceso activo” por parte del alumno que ensambla, extiende, restaura e interpreta y, por lo tanto “construye” conocimientos desde su experiencia y la integra con la información que recibe.</p> <p>Es la persona joven quien se convierte en el responsable de su propio aprendizaje, mediante su participación y la colaboración con los otros miembros del grupo.</p>

2. Principios del aprendizaje activo

a. Participación vs pasividad



El aprendizaje se realiza en un entorno participativo, donde se le transfiere la responsabilidad del aprendizaje al participante. El enfoque participativo, a su vez, sigue al principio del “aprender haciendo”, porque se ha comprobado que los participantes internalizan los contenidos mucho mejor cuando están involucrados en la construcción del conocimiento. De lo que se escucha, se aprende solamente una pequeña parte; de lo que se lee, se memoriza un poco más; sin embargo, la mejor forma de aprender es haciendo las cosas, construyendo, viviendo y experimentando el aprendizaje.

b. Aplicación vs repetición

El principio del “aprender haciendo” permite que los participantes primero vivan una experiencia y después la procesen conjuntamente con el facilitador (desde los sentimientos y racionalmente) para llegar conjuntamente a conclusiones y aprendizajes.

c. Facilitación vs clase magistral

Los facilitadores tradicionales generalmente siguen las teorías clásicas de estímulo-respuesta,

la memorización y la comprobación de conocimientos por medio de una prueba, mientras que el facilitador de este nuevo paradigma guía el proceso de aprendizaje de los jóvenes, de manera que las personas jóvenes descubren su potencial para aplicar lo aprendido en la resolución de problemas de su entorno.

Veamos una secuencia simple:

La persona joven requiere información previa o referente para construir un nuevo conocimiento. Esta información ha sido adquirida en un continuo aprender, en diferentes contextos. Mediante un proceso de mediación, podremos llegar a una nueva información, en este caso potencial, que será la que nos permita resolver nuevos problemas según los contextos donde nos desempeñemos.

Esto es lo que Lev Vigostky ha llamado “zona de desarrollo próximo”. En primer lugar, necesariamente requerimos una zona de desarrollo actual, aquello que podemos realizar por nosotros mismos, como punto de partida para construir nuevo conocimiento, lo que denominamos zona de desarrollo potencial. El proceso que atravesamos para llegar a esta zona, involucra: motivación, necesidad explícita para resolver un problema, demanda, vinculación con pares (personas, documentación, investigación, entre otros), disposición, recursos, estrategias comunicativas, organización, entre otros.



Analícemos el siguiente ejemplo:

Este proceso requerirá encuentros de mediación de conocimientos, donde intercambiamos información, donde construimos más conocimiento y así de forma cíclica una y otra vez. Sin embargo, dependiendo de la forma como interactuemos con los otros, en comunidades, en redes, en organizaciones, podremos redireccionar esa producción intelectual al logro de objetivos capaces de transformar contextos.

Hemos visto que si distinguimos cuidadosamente la información, el conocimiento y el aprendizaje, estaremos mejor posicionados para ubicar claramente las necesidades más importantes en las que nos queremos centrar.

En algunas ocasiones, queremos invertir mucha de nuestra energía en cómo crear y manejar la información. En otras, estaremos más interesados en apoyar el trabajo conjunto de las personas en actividades presenciales o en línea.

Ya sea que decidamos efectuar varias cosas a la vez o seguir un orden particular, esto dependerá de varios factores; sin embargo, cuando tengamos una idea clara de los desafíos más grandes que debemos enfrentar, mejores serán nuestras probabilidades de conseguir una estrategia eficaz para alcanzarlos.

Ahora proponemos una forma diferente de facilitar el aprendizaje, a partir de un modelo constructivista, en el que el conocimiento no se da por un hecho ni es dado por el facilitador. Más bien, se construye un nuevo conocimiento a partir de las experiencias previas

y del espacio que se brinde para aprender con libertad, en entornos sociales.¹

Podemos construir el conocimiento con las personas jóvenes si les permitimos la interacción social. No les damos la información ya elaborada, sino que promovemos la construcción de conocimientos, mediante el descubrimiento, de manera que logren vivenciar los aprendizajes y posteriormente gestionar el conocimiento en sus propias realidades rurales.

Por lo tanto, la concepción constructivista se debe de entender como un marco explicativo que parte de la concepción socializadora de **la educación**, la cual integra todo un conjunto de aportaciones de diversas **teorías** que tienen como denominador común los **principios** del constructivismo. Esta concepción de cómo adquirimos el conocimiento no debe tomarse como un conjunto de recetas, sino más bien como un conjunto de postulados que permitan, dentro de lo posible, diagnosticar, establecer juicios y tomar decisiones sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Como lo mencionamos antes, promover el aprendizaje en contextos vivenciales, mediante la interacción con los otros nos alejamos del modelo conductista, en el que se esperaba solo repetir los modelos sin la oportunidad de crear, descubrir, innovar.

Guía de trabajo

A continuación se presenta actividades que permitan conocer fortalecer sus conocimientos sobre la construcción del conocimiento.

Analice el siguiente texto y conteste las siguientes preguntas:

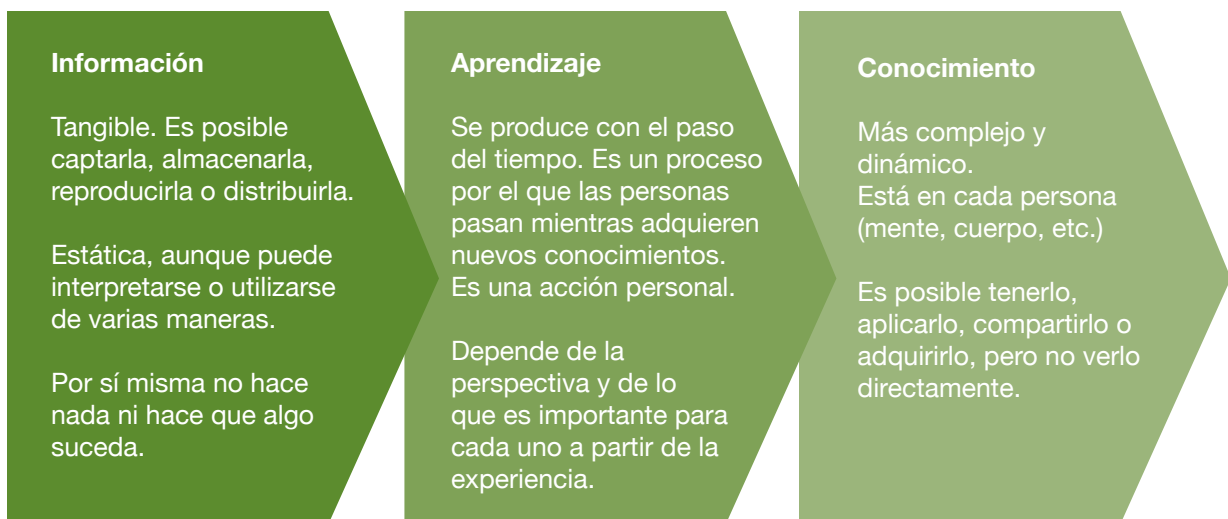
1. Otros pensadores e investigadores como Brunner, Piaget, Ausbel, también promovieron esta visión constructivista del aprendizaje.

1. ¿Qué es información?
2. ¿Qué es conocimiento?
3. ¿Cuál es el papel del facilitador para promover la construcción del conocimiento.

La información, conjunto organizado de datos que se perciben y procesan para tomar decisiones pertinentes, se generan, según las necesidades que diferentes contextos han demandado. Pero, qué hacer luego con esa información, cómo mediarla, cómo comunicarla, cómo lograr que sea utilizada para mejorar las condiciones de vida del mundo actual, específicamente de las comunidades rurales.

En primera instancia, podemos decir que se llevan a cabo tres procesos fundamentales:

- a. Una nueva información se percibe en un contexto de aprendizaje.
- b. La información se integra, mediante procesos de mediación, a la información previa que ya poseemos.
- c. Esta nueva información es integrada a la ya poseemos interpretarla y utilizarla para producir el conocimiento que es el que permite tomar decisiones





IV. La facilitación del aprendizaje para la juventud rural

La **facilitación** consiste en ayudar y apoyar a un grupo, a menudo de forma imparcial, para que logre sus objetivos. La facilitación es un proceso de reflexión, análisis y discusión mediante el cual los participantes adquieren herramientas para tomar decisiones para el mejoramiento en su vida personal, individual, grupal y comunitaria (Calivá, 2009).

La persona facilitadora deberá conocer y estar en capacidad de aplicar las técnicas de la facilitación para el desarrollo de capacidades de personas jóvenes en los territorios. Suele ser un técnico, un extensionista, docente o un miembro del grupo, al que se llama o se propone para organizar un evento de formación de capacidades. De la persona facilitadora se espera que con su actitud y habilidades comunicativas para que pueda crear una atmósfera grupal de respeto y confianza ejerciendo un claro papel de liderazgo para:

- Alcanzar los objetivos de la actividad de capacitación,
- Promover la participación y el compromiso de los participantes.
- Sintetizar los conocimientos generados durante el taller

En toda actividad de formación de capacidades encontramos elementos destacados a los que la persona facilitadora deberá poner

atención: conocer las personas jóvenes que forman parte del grupo, sus conocimientos previos, sus necesidades, como afrontan los problemas y como resuelven conflictos.

Las herramientas y técnicas son imprescindibles para facilitar diferentes tipos de procesos grupales. Sin embargo, la aplicación formal y rutinaria de estas técnicas no garantiza su éxito. Es necesario que la persona facilitadora conozca y haya integrado en sí una serie de valores relacionados con disciplina, honestidad, humildad, respeto y solidaridad mostrándose a sí mismo como ejemplo para el grupo y adoptando una actitud de servicio.

1. ¿Quién es una persona que facilita conocimientos?

Es una persona que se encarga de mediar en un proceso de aprendizaje entre un tema específico, una realidad individual o comunal y un grupo de personas.

El rol del facilitador varía a lo largo del programa de capacitación. Además, puede cambiar debido a factores como el tamaño del grupo, entre otros. La función principal del facilitador es ayudar a los grupos a lograr sus objetivos. Además, debe mostrar mayor

interés por el proceso que por el contenido. Requiere estar consciente de los diferentes estilos de comunicación presentes en el grupo y de la dinámica del grupo. Además, utiliza habilidades de comunicación como la escucha activa para ayudar al grupo a avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Las personas facilitadoras ayudan a los grupos a lograr sus objetivos:

- Aclarando y fortaleciendo el propósito del grupo.
- Creando un ambiente acogedor e inclusivo que estimule la confianza entre los participantes.
- Proporcionando y administrando una “estructura” para el grupo, mediante el desarrollo de un programa y de actividades grupales apropiadas.
- Ayudando a establecer relaciones entre los miembros del equipo.
- Manteniendo enfocadas las discusiones.
- Ayudando y motivando al grupo para que avance hacia el logro de sus objetivos.
- Garantizando que todos tengan la oportunidad de ser escuchados.
- Manejando los conflictos y reconociendo las diferencias.
- Procurando la comprensión mutua.
- Fomentando y resumiendo las discusiones.

También se aprende a ser facilitador

Los objetivos de un grupo pueden ser muy específicos, tales como tomar decisiones o planificar su trabajo. También pueden ser generales, como establecer redes y llevar a cabo discusiones generales. En cualquier caso, **un facilitador se preocupa más por el proceso.**

En este enfoque, el o la facilitadora son mediadores del aprendizaje, porque contribuyen a generar procesos sociales de construcción de conocimientos.

2. ¿Cómo puede un facilitador promover la construcción de conocimientos por medio del aprendizaje activo?

La persona facilitadora puede construir el conocimiento cuando:

- Diseña y planea el proceso de enseñanza - aprendizaje (decisiones pre-instruccionales).
- Orienta el aprendizaje de las personas e interviene cuando se requiere motivar la participación e interacción.
- Retroalimenta y genera espacios para la coevaluación y autoevaluación.
- Utiliza la tecnología de manera eficiente en actividades de aprendizaje activo.
- Crea y capitaliza los espacios de aprendizaje (hace uso eficiente de los recursos de aprendizaje).
- Capitaliza las experiencias de los alumnos para la construcción del conocimiento.
- Motiva y genera expectativas positivas sobre contenido y proceso de aprendizaje.
- Mantiene una actitud positiva y constante hacia la innovación.
- Evalúa de manera continua el proceso de su curso y en particular la eficiencia de las actividades de aprendizaje.
- Mantiene una actitud empática con el grupo y sus necesidades.
- Muestra apertura abierta al diálogo y a la interacción en lo grupal y lo individual.
- Promueve la vinculación de la teoría con la práctica y el entorno real.
- Genera confianza y compromiso de las personas jóvenes con respecto las actividades de aprendizaje.

- Conoce claramente el lugar curricular que ocupa su curso y lo aprovecha para la dinámica de las actividades de aprendizaje.

significativos y auténticos. Sus propuestas han de ser aplicadas de forma correcta.

A continuación se presentan una serie de técnicas propuestas por algunos autores sobresalientes de esta corriente, sus aportes y posibles aplicaciones en ambientes de aprendizaje para que puedan servir de guía a los multiplicadores y personas jóvenes a la hora de establecer programas de capacitación.

Técnicas de trabajo durante el taller

El constructivismo percibe el aprendizaje como actividad personal, pero a su vez enmarcada en contextos sociales y culturales funcionales,

Análisis de experiencias reales

Al partir de las experiencias de las personas participantes, caminamos por una senda segura. Lo que ocurre todos los días llama la atención y motiva. Cuando estemos compartiendo un tema, debemos pensar antes en cómo presentarlo de manera atractiva para que motive y se convierta en una experiencia maravillosa.

Conocer a las personas participantes

En este punto quizá ya no tendremos muchos problemas. En el diagnóstico que hicimos para diseñar el taller ya obtuvimos un conocimiento más o menos profundo de los participantes. Al conocer los gustos, las costumbres, la forma de ser de las personas participantes en los talleres, usted les llega con más facilidad porque se identifican con usted. Este es un punto a su favor, pero también es importante saber el grado de escolaridad, si son tímidos o participativos, si tienen algún problema serio, y si existen relaciones afectuosas entre ellos y ellas.

Reconocer que cada participante es diferente

Aunque usted ya conoce a los participantes, tome en cuenta que cada participante es diferente y cada uno merece y necesita un trato especial. Es importante que usted como facilitador o facilitadora respete y considere las diferencias individuales. Así obtendrá la confianza y la apertura de la mente para lograr el aprendizaje.



Es importante tomar en cuenta que todos aprendemos de manera diferente. Existen tres modalidades perceptuales básicas que utilizamos para aprender y que podrían ser consideradas por el facilitador para variar sus estrategias en los talleres o diversas capacitaciones.

- Visual**, que aprende observando. A estas personas les favorecen ilustraciones, fotografías, mapas, diagramas, esquemas, lectura silenciosa, claves visuales, lecciones en la pizarra, periódicos, películas, carteles, etc.

- b. **Auditiva**, que aprende escuchando. A estas personas les favorecen técnicas como grabaciones, lectura oral, debates, discusiones, lectura interpretativa, casetes de audio, entrevistas, concierto, reportes orales, panel, lluvia de ideas, preguntas orales.
- c. **Kinestésica**, que aprende haciendo. Le favorecen técnicas más sensoriales como tocar, sentir o medir: objetos, texturas, pesos, temperaturas, distancias, longitudes, presiones, etc. Escribir o copiar: problemas, notas, dibujos, cuadros, diagramas, subrayar, hacer esquemas. Hacer o utilizar: juegos, presentaciones dramáticas, experimentos, ejercicios físicos, pantomimas, modelos, collages, diarios, pinturas, boletines, mapas.

En este ambiente de colaboración y respeto a las diferencias individuales, quienes trabajan facilitando en ocasiones encontrarán situaciones donde se destacan expertos o donde se manifieste competencia entre los participantes.

Ser ejemplo de lo que se predica

Las personas participantes deben encontrar en usted el mejor ejemplo porque si usted enseña una cosa y hace otra, muy pocos van a creer en lo que usted dice.

Planificar el trabajo

Si usted sabe para dónde va, si conoce el camino, viaja seguro y confiado; por el contrario, si no sabe para dónde va, entonces cualquier camino parece correcto. Esto en la enseñanza se traduce en planificación. Si usted ha planificado paso a paso el taller, todo saldrá bien; pero si no lo planifica, entonces viene la improvisación, salta de un tema a otro sin criterio alguno, enredando a los participantes.

Uso de lenguaje verbal apropiado

Los participantes deben entender el lenguaje que usted usa. Recuerde que la utilización de palabras extrañas o nombre científicos dificulta la comprensión de un tema. Facilitar no consiste en mostrar lo que usted sabe, sino ayudar a los participantes a descubrir lo que ellos y ellas saben sobre el tema. A partir de aquí se empiezan a construir nuevos conocimientos.

Lenguaje corporal

La imagen que usted refleja es fundamental para entusiasmar o desanimar a los participantes. Como facilitador, su imagen debe reflejar interés, optimismo, alegría, seguridad, confianza y responsabilidad.

Recuerde:

- Se deben crear escenarios en que las personas jóvenes puedan aplicar los conocimientos que va adquiriendo.
- Acompañar a las personas jóvenes a evaluar los progresos e identificar las áreas que requieren atención adicional.
- Animar a las personas jóvenes a utilizar los conocimientos, destrezas y habilidades que han adquirido para resolver los problemas que se presentan en la vida real.
- Crear preguntas abiertas que fomenten los debates en profundidad.
- El aprendizaje cooperativo entre compañeros ayuda a reforzar el conocimiento.

¡Anime a las personas jóvenes para que pregunten y expresen sus dudas con libertad!

3. ¿Cómo trabajar en grupo?

La técnica del trabajo en grupos se realiza con el fin de motivar la participación. Algunas personas tienen miedo o vergüenza de hablar en grupos grandes; sin embargo, en grupos pequeños se suelen expresar mejor. Por tanto, cuando tenemos un tema con varios subtemas el trabajo en pequeños grupos suele ser apropiado. Así se da mayor oportunidad para estudiar el asunto, analizarlo, reflexionar y preparar una presentación en plenaria. La persona facilitadora orientará a los grupos.

Durante los trabajos en grupo las personas facilitadoras deben estimular el intercambio de conocimiento.

¿Por qué es importante promover una cultura de intercambio del conocimiento y ser actor clave en estos procesos?

En primer lugar, el objetivo de centrarse en el intercambio de conocimientos se origina en la convicción de que los conocimientos más importantes para las organizaciones, las

redes y las comunidades de desarrollo son los que las personas conservan en su mente. Cuando las personas discuten, planean e implementan sus diversas actividades y reflexionan sobre ellas, intercambian sus conocimientos. A medida que intercambian sus conocimientos, los aplican, los ponen a prueba, los modifican y los amplían.

Las personas intercambian sus conocimientos de diferentes maneras y en diferentes situaciones. Puede ser a través de la observación, la capacitación, en comunidades de práctica, grupos organizados, según las necesidades, iniciativas, motivaciones y compromisos.

La comunicación es un acto dinámico en el sentido en el que los sujetos entran en contacto, cada uno con su forma de ser y de aproximarse al conocimiento. Es, por lo tanto, un encuentro de mentes y de realidades, la que cada sujeto representa. La divergencia y la particularidad de cada participante son, en esencia, los factores que contribuyen para el intercambio que se produce. (Hernández, 2007:6)

4. Técnicas se pueden utilizar para promover el intercambio de conocimientos

Para lograr el intercambio de conocimientos con las personas jóvenes durante los talleres las personas facilitadoras pueden utilizar dos técnicas: los círculos de aprendizaje y el aprendizaje cooperativo.

¿Qué son círculos de aprendizaje?

Los círculos de aprendizaje consisten en una técnica de trabajar con jóvenes en un ambiente colaborativo con compañeros de diversos contextos (territorios, regiones, países).

Los participantes buscan lograr un objetivo común donde el diálogo, la confrontación de ideas y experiencias, la crítica, la autocrítica y la autoevaluación se hacen instrumentos de trabajo permanente.

Se caracteriza por:

- La participación libre, horario disponible de los participantes, libertad y autonomía, cooperación y responsabilidad.
- El aprendizaje avanza según la capacidad y decisión del grupo, ambiente cordial y no intimidatorio y la auto y coevaluación.

¿Qué es aprendizaje cooperativo?



Está fundamentado en el enfoque constructivista. El conocimiento es descubierto por las personas jóvenes y transformado en conceptos para luego ser reconstruido y expandido hacia nuevas experiencias de aprendizaje.

El aprendizaje cooperativo requiere de una división de tareas entre los componentes del grupo. Por ejemplo, el facilitar en conjunto con las personas jóvenes identifica un problema, una necesidad o una oportunidad. Cada miembro del grupo se responsabiliza por estudiar, analizar una parte o aspecto de la situación y luego se ponen en común los resultados obtenidos por los otros integrantes del grupo.

En el aprendizaje cooperativo, pequeños grupos (4-5 personas) trabajan en primera instancia investigando una parte de la situación para luego integrar la propuesta de los demás grupos con el apoyo del facilitador. En conjunto, maximizan su propio aprendizaje y el de los demás (Panitz 2001). Aquí todos están comprometidos con un objetivo común.

- *¿Cómo formar los subgrupos?*



Hay varias técnicas para formar subgrupos, pero antes se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Que no queden grandes o muy pequeños. Subgrupos de 5 a 6 personas funcionan muy bien.
- Entregar una guía a cada subgrupo para alcanzar mejor los objetivos. La guía debe contener al mínimo: nombre de la actividad por realizar, objetivo, indicaciones, forma que se debe organizar el grupo, tiempo de trabajo y tiempo para la exposición.
- Suministrar los materiales apropiados y a tiempo (marcadores, cartulinas, papeles y otros).

- Entre las técnicas de exposición podemos citar: resumen en papelógrafo, exposición con tarjetas, sociodrama, crucigrama, laberinto, preguntas, mapa conceptual, etcétera.
- Al dividirse el grupo, cada participante deberá encontrar fácilmente el subgrupo que le corresponde. Para ello se puede colocar un número en cada esquina del salón, así tendríamos cuatro números y el quinto grupo en el centro del salón. También puede organizar y rotular lugares fuera del salón, en el patio, en el jardín, para que cada subgrupo se dirija ahí una vez se ha completado la subdivisión.

Se sugiere que los subgrupos se forman a la suerte, con el fin de evitar que los participantes conocidos formen grupos especiales. La desventaja es que los grupos pueden quedar desequilibrados en cuanto a género o liderazgo.

- *Recomendaciones para seleccionar a los participantes*



Si se conoce al grupo, entonces puede distribuir a las y los participantes para que en cada subgrupo haya equilibrio en género, liderazgo y talentos: mitad de hombres y mitad de mujeres, participantes activos y pasivos, introvertidos y extrovertidos, del campo y la ciudad, etc. En este caso, la persona facilitadora muestra al grupo la lista de los subgrupos e indica el lugar para que se reúnan.

- *Recomendaciones para asignar las personas a los grupos*

Si usted quiere dividir el grupo en cinco subgrupos, la manera más sencilla es pedirles a los participantes que se numeren del 1 al 5

y recuerden el número. Una vez que todos se han numerado, los “unos” se encuentran con los “unos”, los “dos” con los “dos” y así sucesivamente, hasta formar los grupos.

- *Cómo utilizar tarjetas para recopilar lo discutido en las sesiones de trabajo*

El conocimiento generado durante el taller produce información que nuevamente será reelaborada según las necesidades de los participantes y así sucesivamente. En el momento en que las demandas sean satisfechas y no se creen nuevas demandas, el conocimiento se convierte en información pura, incluso en historia para ser consultada y referenciada.

Una forma de rescatar y sistematizar la información para elaborar resúmenes de lo discutido es el uso de tarjetas.

La visualización con tarjetas está fundamentada en el rescate de las ideas, propuestas y los resultados de la lluvia de ideas, las discusiones y acuerdos a que se lleguen en los grupos. También es útil para sistematizar los resultados, publicarlos y difundirlos.

El uso de tarjetas permite:

- Que las personas que no les gusta expresarse en grupo lo puedan hacer por escrito.
- Que las ideas que se repiten pueden conformar una tendencia.
- Con la ayuda de la persona facilitadora se puede conformar un mapa conceptual para explicar los resultados a que llegó el grupo.
- Se pueden generar temas e información complementaria al tema que se está tratando.
- Ofrecen la visión general del tema o la discusión.
- Obligan a concentrarse en lo esencial.
- Ayudan a lograr un consenso alrededor del tema.

Para muchos participantes esta es una forma nueva de trabajar, por lo que es importante dedicar más tiempo y explicaciones de cómo se trabaja con esta metodología.

- *Recomendaciones para escribir en las tarjetas:*

- Solo una idea por tarjeta
- La idea debe estar resumida con palabras claves
- Las letras deben ser de un tamaño que permitan que todos las puedan leer.
- Iniciar como lluvia de ideas en las que todos los participantes aportan sus ideas
- Una vez que se han expresado todas las ideas, ordenar las tarjetas de la siguiente manera: agruparlas según temas siguiendo un orden de mayor a menor importancia siguiendo la técnica de mapa conceptual.

El facilitador puede ser una persona del grupo con las habilidades y conocimiento apropiado, en cuyo caso es recomendable para todo grupo contar con diferentes personas formadas y que puedan ejercer esta función de manera rotativa. O puede ser alguien de fuera del grupo, lo que es especialmente aconsejable en el caso de decisiones complejas e importantes, o de un conflicto que el grupo no puede solucionar con sus propios recursos. La facilitación de formación de capacidades por medio de talleres propone un conjunto de técnicas y herramientas prácticas para mejorar las relaciones y los procesos para alcanzar los objetivos propuestos. La facilitación comparte valores e ideas que se podrían enmarcar dentro de una visión del mundo sistémica, holística y sostenible.

La visión sistémica implica que los territorios no son un simple agregado de unidades autónomas e independientes. Al contrario, son sistemas complejos formados por diferentes partes que interactúan entre sí. Todo grupo, por ejemplo, forma parte de una comunidad territorial formada por personas que

comparten valores y normas culturales, que sin duda ejercen una influencia sobre el grupo y sus miembros. O todo grupo forma parte de un sistema económico, con diferencias o desigualdades que sin duda le van a afectar.

A la hora de facilitar un taller, la persona facilitadora deberá tener en cuenta la influencia de los diferentes sistemas en los que el grupo se enmarca —cultural, económico, político.

Debemos capacitar a los facilitadores para que aprendan a conocer mejor a las personas que lo rodean, a desarrollar la confianza, comunicar mejor, a respetar diferencias y a promover el consenso. La facilitación incentiva el desarrollo de las personas especialmente en la identificación de oportunidades y la toma de decisión para llevarlas adelante.

Guía de aprendizaje

A continuación se presenta actividades que permitan conocer fortalecer sus conocimientos sobre la facilitación.

Conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Usted se comporta como un profesor tradicional o como un facilitador?
2. ¿Qué importancia tiene conocer las diversas técnicas de facilitación?
3. ¿Cómo definiría usted facilitación?
4. Analice la secuencia que se presenta a continuación y conteste la siguiente pregunta:
 - ¿A recibido usted información en una capacitación que usted aplicó en campo y le sirvió para mejorar su calidad de vida?
 - Ponga un ejemplo de informaciones que usted ha recibido en folletos o capacitaciones, que ha integrado a la información que usted ya tenía y que ha aplicado en la realidad de su parcela o finca y que le sirvió para lograr mayores beneficios.

Información, aprendizaje, conocimiento



1. INFORMACIÓN

Es posible que posea mucha información acumulada en libros o documentos sobre agricultura y cómo lograr el mejoramiento de sus cultivos o animales de granja.



2. APRENDIZAJE

Para obtener información sobre esos temas, puedo participar en procesos de aprendizaje en universidades, capacitaciones, cursos, conversaciones, investigación.

3. CONOCIMIENTO

Quizás con la información recibida mediante el intercambio de experiencias, los días de campo y demostraciones durante la capacitación ha construido nuevo conocimiento sobre la agricultura o sobre proyectos agrícolas. Esto ha generado que nueva información que podría ser utilizada para transformar realidades, por ejemplo aumentar la producción de un cultivo, controlar una enfermedad, dar valor agregado a la producción. Si esa información nueva que usted adquirió pudo ser aplicada en su parcela o finca y usted pudo ver el cambio, esto significa que la información sirvió para generar conocimientos para mejorar su calidad de vida.



V. Planificación de eventos de capacitación

De la buena planificación de una actividad de capacitación van a depender los resultados que deseamos obtener. Aunque existen diversas actividades que pueden ser utilizadas en la capacitación de las personas jóvenes en los territorios, el taller ha resultado ser uno de los instrumentos metodológicos de primera elección entre facilitadores en América Latina y el Caribe. La mayoría de los autores están de acuerdo con que un evento de capacitación tipo taller tiene tres fases bien definidas: antes del evento, durante el evento y después del evento. Otro punto por tomar en cuenta es que se espera que la actividad de capacitación no sea una actividad aislada, sino parte de un proceso para lograr un mayor impacto.

Durante los talleres se integran el pensar, el sentir y el hacer. Los principales productos esperados de un taller son la vivencia, la reflexión y la conceptualización para alcanzar la construcción del conocimiento, el fomento o cambio de habilidades, destrezas y actitudes.

Los talleres son espacios para la re-elaboración y re-construcción de saberes, afectos y conocimiento

1. ¿Qué es un taller?

Un taller consiste en una actividad de capacitación donde se genera un producto (una posición, una estrategia, un reglamento, etc.) a través de los aportes individuales para llegar a una creación colectiva, durante un período determinado.

De las actividades de capacitación, el taller ha sido la técnica más utilizada por mostrar grandes beneficios para obtener resultados en plazos relativamente cortos.

2. ¿Qué características tiene un taller para jóvenes?

El taller dirigido a personas jóvenes debe ser un espacio de construcción y aplicación del conocimiento porque:

- Las personas jóvenes se convierten en un equipo. Abordan un tema específico que se desarrolla de forma participativa hasta obtener un producto.
- Hay mucha práctica. Las personas participantes aprenden haciendo. Se supera la actitud pasiva y meramente receptiva.

- La forma de evaluación es conjunta entre facilitadores y participantes.
- Las personas participantes ofrecen su aporte personal, creativo y crítico. Se transforman en sujetos creadores de su propia experiencia. No son meros receptores. Todo proceso de capacitación que involucre la participación aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender; es decir, la capacitación es más eficaz si aprendemos haciendo.
- La persona facilitadora orienta al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- El taller aborda temas, situaciones o

problemas que son del interés de los participantes.

- Genera compromiso con la vida, con el ambiente y nuestra participación activa en él.
- El taller promueve la visualización de alternativas de solución a problemas.

3. ¿Cuántas fases tiene un taller?

Una actividad de capacitación tiene tres fases bien definidas que se describen a continuación:

Fases del Taller	Actividades que deber realizar la persona facilitadora	Observaciones
Fase I. Antes del taller	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las necesidades de capacitación 2. Seleccionar las personas participantes. 3. Establecer el plan de capacitación. 4. Desarrollar objetivos, contenidos, metodología y las actividades de aprendizaje. 5. Elaborar las cartas de convocatoria 6. Seleccionar el lugar para realizar la capacitación. 7. Desarrollar un presupuesto con los costos del evento (traslado y alimentación de participantes, pago de facilitadores, equipo y materiales entre otros). 8. Visitar el lugar del evento para verificar conectividad y las facilidades para participantes y facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda escoger un salón apropiado, con buena iluminación, ventilación y electricidad y con acceso cercano a baños. • Es conveniente visitar con anticipación el local donde se realizará el taller. • Si es posible, conviene realizar la visita por lo menos el día anterior para preparar la sala, acomodar las mesas y las sillas. • Se coloca el material individual: carpeta, libreta, bolígrafo, identificaciones para participantes, etc. • En esta visita, también se hace un recuento del material: pizarra, papelógrafo, rotafolios, marcadores, reproductor, computadora, proyector y el equipo facilitador y los responsables coordinan las actividades. • Para las personas participantes, es agradable que al llegar vean en la pizarra, cartel o papelógrafo, alguna frase de bienvenida. • Nos aseguramos de que el lugar quede bien presentado, con el fin de que las personas participantes se sientan cómodas al llegar.

Fases del Taller	Actividades que deber realizar la persona facilitadora	Observaciones
Fase II. Durante el taller	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar la sala para recibir a los participantes. 2. Preparar carpetas con hojas, programa del evento, lápices y otros materiales a utilizar durante el taller. 3. Realizar evaluaciones periódicas para resolver problemas emergentes. 4. Aclararles a los participantes el objetivo de la capacitación. En caso de que ya conozcan los propósitos, se pueden ubicar en el proceso y hacer que participen activamente en él. 5. Combinar información nueva con las experiencias personales de las personas participantes. Idealmente, la información nueva aporta elementos para solucionar los problemas. 6. Alternar dinámicas; por ejemplo, después de una exposición, seguir con un trabajo en grupo, utilizar distintas herramientas de visualización, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> - Resumir y retomar lo aprendido, atendiendo a las necesidades de los participantes. - Permitir que los participantes tomen decisiones sobre lo que quieren aprender y cómo desean hacerlo, especialmente en lo referente a los contenidos y herramientas didácticas ofrecidas en la capacitación. Si no se respeta esta libertad, las personas tienen mayor resistencia al cambio y no aceptan nueva información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprende la capacitación como un proceso multidireccional. • Los participantes aprenden de los capacitadores, pero los capacitadores también aprenden de las experiencias de los participantes, y los participantes aprenden de otros participantes. • Un capacitador no debe adoptar la actitud de saberlo todo. Nadie sabe todo y todos los días aprendemos algo nuevo si tenemos una actitud abierta. • Se pone en práctica lo aprendido durante el taller en la medida en que los participantes encuentren aplicables los conceptos, mostrarán más interés.

Fases del Taller	Actividades que deber realizar la persona facilitadora	Observaciones
Fase III. Después del taller	<p>El ciclo de la capacitación se cierra con la evaluación. Con ella veremos verificar si los objetivos de aprendizaje se han cumplido. Es decir, necesitamos saber si las personas participantes han aprendido. La evaluación involucra cuatro instancias: las personas facilitadoras, las personas participantes, el proceso de capacitación y la logística. Para ello se requiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el taller en tres dimensiones: el facilitador, los participantes y el programa. 2. Crear una base de datos con las personas participantes con de conocer llevar un registro de personas capacitadas en el territorio, preferiblemente desagregando por sexo, edad, etc. Lo anterior para poder tener criterios más inclusivos 3. Sistematizar, publicar y difundir los resultados del taller. 4. El seguimiento y el apoyo para aplicar los aprendizajes son elementos complementarios de un verdadero proceso de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo facilitador debe saber cómo se va desarrollando el taller en el transcurso del día. Para ello debe estar atento a los signos, gestos, posturas, expresiones de las personas participantes; es decir, la evaluación es permanente. Por ejemplo si se nota cansancio o aburrimiento pueden realizarse actividades que aumenten la energía del grupo. • Se pueden hacer evaluaciones parciales para detectar las fallas y los aspectos que inquietan a los participantes para corregirlas. En estos casos, como en la evaluación final, hay que propiciar un ambiente donde las personas participantes se sientan con libertad para expresarse abiertamente sobre los diversos aspectos del taller. • Si el taller es de varios días, es conveniente realizar una evaluación participativa al final de cada día. Por ejemplo, en un cartel o un papelógrafo puede dibujar tres caras con diversas expresiones. Luego, cada participante se levantará y marcará debajo de la cara que mejor defina lo que ha sido el día de trabajo. Si se cuenta con círculos adhesivos, la actividad puede resultar más fácil. También se puede dibujar un sol o una regla con el extremo positivo o negativo, entre otros.

4. ¿Cómo elaboro el plan del taller?

Todo persona facilitadora debe de contar con un plan de capacitación que le permita orientar las actividades de aprendizaje. Este plan debe establecer con toda claridad los objetivos de aprendizaje, el contenido, la estrategia metodológica que emplearemos o

procedimiento y las actividades, el tiempo, los recursos o materiales didácticos, equipos necesarios y los responsables.

Asimismo, se debe incluir la evaluación de acuerdo con el objetivo del plan, de modo que el proceso de aprendizaje resulte seguro, económico y eficiente.

El plan debe contener al menos siete columnas en las que se especifiquen:

1. Objetivos de aprendizaje
2. Contenidos

3. Situaciones de aprendizaje
4. Tiempo
5. Recursos o materiales necesarios
6. Responsable
7. Evaluación

MANOS A LA OBRA

Nombre del taller:	
Objetivo general:	
Horario:	
Metodología:	
Participantes:	
Agenda de trabajo:	

Objetivo	Contenido	Situación de aprendizaje	Tiempo	Recursos	Responsable	Evaluación
<p>Los objetivos específicos o de aprendizaje son unidades menores, desgloses del objetivo general. Se redactan en términos de conducta, y desde el punto de vista de las personas participantes: qué se espera que ellas hagan.</p>	<p>En la casilla del contenido se anotan o describen brevemente los contenidos que se desarrollarán en relación con los objetivos de aprendizaje. Los contenidos responden a la pregunta ¿qué aprendizaje deseo promover?</p> <p>Las personas participantes se construirán los contenidos mediante la puesta en práctica de la propuesta metodológica y las actividades planeadas.</p>	<p>Las actividades deben mantener una estrecha relación con los objetivos y los contenidos. Es importante balancearlas; por ejemplo, mezclar un ejercicio didáctico con una charla, una actividad manual con una de análisis, una actividad larga con otra actividad corta.</p> <p>Lo importante es que las actividades sorprendan para que el taller se convierta en una experiencia inolvidable y significativa.</p>	<p>Se establece de acuerdo con el énfasis que se quiera dar al tema.</p>	<p>Incluye todos los equipos materiales, ya sean didácticos o tecnológicos requeridos para construir el conocimiento.</p>	<p>Es la persona encargada de facilitar el tema o modulo</p>	<p>Un instrumento que ha sido diseñado para verificar si el objetivo o la competencia que se quiere desarrollo se cumplió</p>

Este diseño metodológico, plan o carta didáctica no se les entrega a los participantes del taller. A ellos se les suele entregar una “propuesta de agenda”, también llamada

“programa” o “cronograma de actividades”. Esta propuesta debe contener como mínimo hora, actividad y responsable. Por ejemplo:

Hora	Actividad	Responsable
08:00 – 8:30	Inscripción de participantes	
8:30 – 8:45	Bienvenida y Apertura Oficial	AEROMAR
8:45 – 9:15	Presentación de las personas participantes	Todos
9:15 – 9:50	Introducción: ¿Por qué trabajar con Juventud Rural?	Lidya Solórzano
	Preguntas y Comentarios	

5 ¿Cómo seleccionar el lugar en donde se va realizar el taller?

El lugar en donde se va a realizar debe reunir las condiciones para lograr los objetivos de la actividad de capacitación. La fase introductoria inicia con la preparación del taller. Allí tenemos planeamiento y diseño, búsqueda y preparación del local y de los recursos o aspectos logísticos, recibimiento de las personas participantes, bienvenida, inscripción, acto protocolario, presentación de las personas participantes y del equipo de facilitación, lectura conjunta del programa y reglas del juego.

La parte del diseño, búsqueda y preparación del local y de los recursos debe realizar con anticipación.

Lista de aspectos logísticos por tomar en cuenta para revisar el local:

- Tamaño apropiado y ventilado
- Comodidad, número de sillas
- Visibilidad, buena luz
- Conexiones eléctricas
- Seguridad
- Facilidad para trabajar en equipo
- Servicio sanitario cercano
- Áreas de recreación: jardines, canchas

- Área de alimentación
- ¿Se ajusta a las posibilidades presupuestarias?
- ¿Es accesible por medio de transporte público?
- ¿Cuenta con acceso para personas discapacitadas?
- ¿Las instalaciones están en condiciones aceptables? (ejemplo, los baños están limpios y accesibles, cuentan con salones privados)?
- ¿Cuál será la duración del seminario (ejemplo, durará muchos días, si es el caso, será necesario ofrecer la organización de hospedaje)?
- ¿Existen requerimientos especiales de seguridad?
- ¿Existe suficiente espacio para las actividades programadas?
- ¿Se puede contar con el mobiliario acorde a las necesidades del evento?
- ¿Es posible que el recinto se adapte a las necesidades?
- ¿Se cuenta con acceso al uso equipos
- ¿El equipo será proporcionado por el proveedor del recinto (ejemplo, pizarrones, sillas, mesas, equipo de sonido, etc.) o se requerirá pedirlo prestado o rentarlo?
- ¿El proveedor del recinto requiere que se efectúen por separado los trámites por el servicio de alimentos y bebidas?

Al final de la capacitación:

6. ¿Cómo evaluar los aprendizajes adquiridos por los participantes?

En el corto plazo, se debe determinar el grado de satisfacción y el desempeño de los facilitadores, los técnicos o las personas jóvenes. Se inicia mediante la formulación de

instrumentos tipo encuesta que permitan obtener la opinión de las personas jóvenes acerca de la capacitación.

A largo plazo, determinar el grado de aprendizaje y la aplicabilidad de lo aprendido a la realidad de su vida personal, profesional o de sus unidades de producción pueden ser de mucha utilidad para verificar los resultados de la capacitación.

EVALUACIÓN DEL TALLER

Tipo de Estudio	Momento	Propósito	Instrumento
Satisfacción por la capacitación recibida	Durante la capacitación	Determinar el grado de satisfacción de los usuarios por la capacitación recibida.	Encuesta diseñada para este fin al final del día
Grado de aprendizaje entre las personas jóvenes	Durante y al final de la capacitación.	Comprobar los conocimientos adquiridos por los jóvenes participantes.	Preguntas, autoevaluaciones y coevaluaciones.
Aplicación de lo aprendido	Después de la capacitación.	Verificar como las personas jóvenes han aplicado lo aprendido en su entorno.	Visitas, entrevistas individuales o grupales, censos.
Desempeño de los facilitadores, los conferencistas o los extensionistas	Durante y al final de la actividad de capacitación.	Verificar el desempeño de facilitadores, extensionistas y técnicos.	Hojas de cotejo, entrevista a los participantes y cuestionarios.

7. ¿Qué técnicas puedo utilizar para evaluar el taller, seminario o actividad?

De acuerdo con el Manual de Capacitación de Facilitadores de Calivá (2009), las técnicas

de evaluación tienen como objetivo obtener información de los participantes sobre los logros obtenidos en el taller, según los objetivos propuestos. A partir de la evaluación, se pueden realizar ajustes y proponer mejoras para las actividades futuras. A continuación se presentan algunas técnicas de evaluación:

Técnica	Procedimiento	Observaciones
Monitoreo diario	Se entrega a los participantes una tarjeta donde deberán escribir los comentarios y sugerencias para los siguientes días del taller.	Los participantes y el facilitador propician un espacio de diálogo. En consenso se establecen las decisiones bajo las cuales se van a orientar los siguientes días del taller.

EVALUACIÓN DIARIA con base en el estado de ánimo durante las actividades
 Sírvase indicar mediante una equis (X) su estado de ánimo según los siguientes criterios.

CRITERIOS			
Calidad de las presentaciones			
Claridad en los conceptos			
Materiales de didácticos			
Servicio de apoyo (logístico)			
Interacción con los compañeros			
Aportes del facilitador			
Trabajo en grupos			
Aplicabilidad de lo aprendido			

Las evaluaciones serán consolidadas por la Comisión Responsable de Evaluación la cual presentará los resultados con la finalidad de que participativamente se tomen decisiones de mejora.

Evaluación de la actividad	<p>Se pide a los participantes que completen un cuestionario con el fin de evaluar cualitativamente cada taller. El cuestionario contiene preguntas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué expectativas se cumplieron? • ¿Qué conocimientos le aportó este taller? • ¿Hay alguna acción concreta que llevará a cabo como resultado de su participación en este taller? • ¿Cómo puedo mejorar el ambiente de trabajo? • ¿Cómo podría mejorarse un taller de este tipo? 	<p>Los cuestionarios deben ser tabulados y analizados. Los resultados deben servir de base para la toma de decisiones sobre las actividades futuras de capacitación.</p>
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ejemplo de técnica para evaluar el trabajo en grupo

Tema del trabajo en grupo: _____

Participantes:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Instrucciones: (i) Cada participante emitirá una nota para cada criterio de acuerdo con los niveles que se presentan; (ii) con las notas emitidas por cada participante se elabora un promedio para cada criterio; (iii) estos promedios se suman hasta obtener una nota que determina el comportamiento del grupo durante el trabajo en grupo; (iv) los resultados se deben analizar entre los integrantes del grupo y el facilitador, con el fin de mantener el buen desempeño del trabajo en grupos o proponer ajustes. Valores cercanos al 10 significa que el grupo tuvo un buen desempeño mientras que valores cercanos al 5 significan que el grupo no logro el objetivo.

Criterio	Nivel 10-9	Nivel 8-7	Nivel 6-5	Total para el criterio
Objetivo del trabajo en grupo	Las personas participantes tienen el objetivo muy claro	Las personas participantes tienen el objetivo claro	Las personas participantes no tienen claro el objetivo	
Cumplimiento de las reglas para lograr el resultado	Las reglas están muy claras y fáciles de seguir	Las reglas están claras y fáciles de seguir	Las reglas no están claras y son difíciles de seguir	
Aporte de los participantes al logro del objetivo	Cada participante ofreció ideas y comentarios muy claros	Cada participante ofreció ideas y comentarios claros	Cada participante ofreció ideas y comentarios no muy claros	
Síntesis de la principales ideas	El grupo logró redactar una síntesis muy coherente de los discutido	El grupo logró redactar una síntesis coherente de lo discutido	El grupo no logró redactar una síntesis coherente de los discutido	
Tolerancia entre los diferentes integrantes del grupo.	Durante las discusiones siempre se respetaron los criterios de cada uno de los miembros	Durante las discusiones algunas veces se respetaron los criterios de cada uno de los miembros	Durante las discusiones no se respetaron los criterios de cada uno de los miembros	
Total general				

Ejemplo de un instrumento modelo para la evaluación integral del taller

Evaluación de nivel 1: Reacción (Anónima)

1. De acuerdo con su opinión, marque con una "X" la casilla que corresponda según el logro de los objetivos propuestos para la actividad:

Objetivos	No se lograron	Se lograron parcialmente	Se lograron totalmente

2. La dinámica del programa fue:

Adecuada Lenta Rápida

Comentarios:

3. Evalué a los facilitadores

Nombre del facilitador _____	Excelente	Muy bueno	Aceptable
Disposición para contestar preguntas			
Claridad de su mensaje			
Dominio de las técnicas de facilitación			
Se agregarán las que se consideren convenientes			

El facilitador debe conocer los aspectos sobre los que va a ser evaluado. Se recomienda construir el instrumento de evaluación con el facilitador.

4. Con base en la experiencia de aprendizaje obtenida en este taller, por favor conteste las siguientes preguntas:

Bajo Alto

- ¿Qué tan probable es que usted aplique lo que aprendió?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Califique la calidad de los materiales

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Califique el ambiente del salón, aspectos logísticos y servicios durante la capacitación

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La facilitación de actividades se presenta como un reto para romper los esquemas tradicionales de aprendizaje basados en la repetición de conocimientos. Lo más importante es que los participantes construyan por sí mismos el conocimiento a través de experiencias significativas que les permitan posteriormente hallar soluciones a los problemas de la cotidianidad, en ambientes vivenciales, donde se promueva el intercambio de conocimientos y la visión holista de la vida, con compromiso social y ecológico.

El enfoque constructivista ocupa un espacio importante en las teorías contemporáneas del aprendizaje, cada vez más centradas sobre la base de métodos activos, por lo que resulta indispensable revisar el papel del docente para que abandone la “enseñanza de estrado” y logre pasar a ocupar el papel de orientador y facilitador del aprendizaje.

Para ello, los facilitadores jóvenes tienen a su disposición una serie de técnicas de facilitación con el fin de lograr la creación de un espacio grato, democrático y participativo, en el que los aprendientes puedan expresar sus expectativas, esperanzas y temores. Este ambiente les permitirá identificar sus potencialidades y conocimientos. El papel del facilitador consistirá entonces en ser mediador del aprendizaje a partir de experiencias significativas y motivacionales para que los jóvenes alcancen su plenitud personal y su participación en el mundo donde habitan.

Guía de aprendizaje

A continuación se presentan actividades que permitan conocer y fortalecer sus conocimientos como organizar un taller:

1. Planifique un taller de 24 horas (3 días) utilizando el siguiente esquema:

Datos generales del taller

Nombre del taller:	
Objetivo general:	
Horario:	
Metodología:	
Participantes:	
Agenda de trabajo:	

2. Desarrolle el siguiente modelo de diseño curricular

Objetivo	Contenidos	Situación de aprendizaje	Tiempo	Recursos	Responsable	Evaluación
Unidad 1						
Unidad 2						
Unidad 3						

Incluya estrategias de evaluación para el facilitador, el taller y los participantes.

Referencias

- Arce, Olga Patricia. 2008. La expresión como poder de la humanidad, una nueva pedagogía del aprendizaje. Tesis Doctoral. CR, Universidad de La Salle. Sin publicar.
- Boff, L. 1996. Ecología: grito de la Tierra, grito de los pobres.
- Calivá, J. 2009. Manual de formación de facilitadores. CR, IICA, Centro de Liderazgo para la Agricultura. Dirección de Liderazgo Técnico Gestión del Conocimiento, IICA.
- Campos, D. 2014. Mercados, juventud rural y agricultura familiar. La juventud debe formar parte de las organizaciones y conformar sus propias empresas asociativas solidarias. PA, Comité Nacional de Agricultura Familiar.
- Candelo, C.; Ortiz, A.G.; Unger, B. 2003. Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores. WWF. Cali, Colombia. Disponible al 29 de setiembre de 2016 en http://www.gwp.org/Global/GWP-SAm_Files/Publicaciones/Hacer-talleres-gu%C3%ADa-para-capacitadores-esp.pdf
- Carretero, M. 2005. Constructivismo y educación. Editorial Progreso, México DF, México.
- Coll, C.; Martín, E.; Mauri, T.; Miras, M.; Onrubia, J.; Solé, I.; Zabala, A. 2002. El constructivismo en el aula. Ed. Graó, Barcelona, España.
- Díaz, F; Hernández, G. 2000. Estrategias docentes para el aprendizaje significativo. McGraw Hill. México D.F., México.
- Durston, J. 1996. La situación de la juventud rural en América Latina - Invisibilidad y estereotipos. CEPAL, División de Desarrollo Social. Santiago, Chile. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/x5633s/x5633s01.htm>
- _____. 1998. Juventud y desarrollo rural: marco conceptual y contextual. En Serie Políticas Sociales. Santiago, Chile. Naciones Unidas, CEPAL.
- Gutiérrez, F. 2000. Pedagogía del aprendizaje. Editado por Save the Children-Noruega.
- _____. 2003. Biopedagogía. Heredia, CR.
- _____; Prado, C. 1997. Ecopedagogía y ciudadanía planetaria. CR, Editorial pec.
- _____; Prieto, D. 2004. La mediación pedagógica para la Educación popular. San José, CR. RNTC.
- Hernández, R. 1999. Comunicación oral y escrita. Ed. EUNED. San José, CR.
- Johnson, D.; Johnson, R.; Holubec E. 1999. El aprendizaje cooperativo en el aula. Editorial Paidós Educador. Barcelona, España.
- Panitz, T. 1999. Collaborative versus Cooperative Learning: A Comparison of the Two Concepts Which Will Help Us Understand the Underlying Nature of Interactive Learning. Disponible al 30 de Enero 2016 en <http://files.eric.ed.gov/full-text/ED448443.pdf>
- RNTC (Radio Nederland Training Centre). 2011. Manual para jóvenes facilitadores. © Programa Armando Paz, Construcción de una cultura de paz con los jóvenes en Centroamérica a través de los medios, el arte y el diálogo social. Trust de las Américas.
- Jonassen, D. 2000. Diseño de entornos constructivistas de aprendizaje. McGraw Hill. Madrid, España.
- SECAC (Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2012. La ECADERT: una estrategia para el desarrollo sostenible de nuestros territorios rurales 2010-2030. IICA, San José, Costa Rica.
- Sepúlveda, S.; Rodríguez, A.; Echeverri, R.; Portilla, M. 2003. El enfoque territorial del desarrollo rural. San José, CR, IICA, 180 p.

MÓDULO 2

Descubro mi potencial: bases para potenciar la participación de las personas jóvenes en contextos rurales





Índice

Introducción.....	61
I. Autodiagnóstico y su importancia para elaborar un proyecto de vida...63	
1. El autodiagnóstico.....	63
2. ¿Cuáles son los elementos del autodiagnóstico?.....	64
3. ¿Cómo definimos una visión a futuro en el ámbito personal?	65
4. ¿Cómo utilizo el autodiagnóstico para establecer un proyecto de vida?	67
5. ¿Qué es un proyecto de vida?	68
II. ¿Qué son las relaciones humanas?	71
1. Relaciones humanas en los círculos cercanos.....	71
2. ¿Por qué son importantes las relaciones humanas?.....	71
3. Las relaciones humanas en la sociedad	73
4. Factores que intervienen en las relaciones humanas	73
5. ¿Qué las habilidades necesitamos para desarrollar relaciones humanas?	74
6. Inteligencia emocional y las relaciones humanas	76
III. ¿Qué son los roles sociales?.....	79
1. El rol social.....	79
2. El rol y las necesidades del ser humano.....	79
3. ¿Cuáles son los agentes de socialización?	81
4. Roles sociales de los jóvenes	81
5. Roles del grupo	82
6. ¿Qué rol debo asumir?	83
IV. ¿Cómo puedo fortalecer mis capacidades de liderazgo?.....	85
1. ¿Cómo podemos definir el liderazgo?	85
2. ¿Cuántos estilos de liderazgo existen?	85
3. ¿Qué estilo de liderazgo debo asumir?	86
4. ¿Cómo se puede caracterizar a una persona líder?	87
5. Resolución alternativa de conflictos	87
V. Resumen.....	91
VI. Guía de aprendizaje	93
Referencias.....	102

Introducción

Para descubrir nuestro potencial, debemos reforzar nuestros conocimientos, habilidades y valores con el fin de ejercer autonomía y crecer como personas; por ende, estar capacitados en el ejercicio de los derechos y deberes necesarios para la vida en sociedad.

Este primer módulo tiene por objetivo delimitar las competencias básicas en aquellas áreas del desarrollo personal, con el fin de que los individuos puedan comprender cuáles son sus capacidades, y hacia dónde quieren dirigirse, como personas y como elementos importantes de la sociedad, descubriendo su potencial.

Como seres sociales que somos, el ser humano anhela alcanzar objetivos y metas que le permitan integrarse a la sociedad y llevar a cabo una transformación del entorno en el cual están inmersos. Por esta razón es importante fomentar procesos de aprendizaje efectivos, a través de técnicas y actividades

que contribuyan a la sensibilización y visibilización de todos aquellos sectores de la población, que por diversas situaciones han estado excluidos o proporcionalmente más marginados que otros. Para ello se explican varias herramientas a partir de las cuales podemos descubrir las potencialidades juveniles.



En este módulo “Descubro mi potencial”, usted encontrará los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Autodiagnóstico y su importancia en para elaborar un proyecto de vida.

Capítulo 2. ¿Qué son las relaciones humanas?

Capítulo 3. ¿Qué son los roles sociales?

Capítulo 4. ¿Cómo puedo fortalecer mis capacidades de liderazgo?

Objetivos de este módulo

A	Conocer la importancia en el diseño y construcción de un proyecto de vida.
B	Reconocer la importancia de las relaciones humanas. humanas entre los diferentes actores sociales y elementos culturales, con el fin de construir procesos de desarrollo efectivos.
C	Comprender el papel y la importancia de los roles juveniles
D	Fortalecer las diversas capacidades de liderazgo entre la población rural joven.

Palabras clave: proyecto de vida, liderazgo, autodiagnóstico, roles juveniles, relaciones humanas y personales, autoconcepto, identidad juvenil, potencial humano, trabajo en equipo, negociación.

I. Autodiagnóstico y su importancia para elaborar un proyecto de vida



1. El autodiagnóstico



Según Lózano y Aquino (2004) el autodiagnóstico se refiere al proceso de planeamiento personal por medio del cual se conocen los diversos problemas y potencialidades de un individuo, con el fin de agruparlos y asignar prioridades, para su solución.

El autodiagnóstico resulta fundamental debido a que nos permite recuperar y valorizar los aprendizajes diversos que se han adquirido a lo largo de la vida. Lo importante de este proceso no es solamente generar una comprensión de lo que soy como persona, sino de lo que he hecho y de lo que quiero y puedo hacer.

Muchas de nuestras experiencias y habilidades no siempre son valorizadas. Por ello, conviene revisar aspectos fundamentales como:



- ✓ La autoestima
- ✓ Las necesidades personales y sociales
- ✓ La motivación
- ✓ Los valores
- ✓ La percepción de vida
- ✓ Mis anhelos

Por otra parte, resulta fundamental conocer las condiciones socioeconómicas y afectivas de acuerdo con el contexto en que vivimos y así determinar las necesidades reales para poder establecer un plan de vida.

2. ¿Cuáles son los elementos del autodiagnóstico?

El autodiagnóstico implica diversos elementos:

Autoconcepto

Este se construye con base en los conocimientos que se adquieren a lo largo de la vida, con base en las maneras de actuar, en las habilidades y destrezas, todos estos elementos contribuyen a determinar la autovaloración y la imagen de uno mismo, por medio de la cual el individuo se desenvuelve en todas las áreas de la vida.

Experiencia de vida

Todas las personas, independientemente de su edad, han vivido experiencias que les sirven como recursos de aprendizaje, así de esta forma logran relacionarse y adaptar nuevos aprendizajes a sus vidas. Estas experiencias son forjadoras muchas veces del carácter y de la personalidad.

Balance de realidad, punto de partida

El autodiagnóstico pretende revelar las cualidades y debilidades con las que cuentan los participantes, y con base hacia donde quieren ir, por su parte, el proyecto de vida involucra lo que queremos hacer y hacia dónde queremos ir y que necesitamos tener para lograrlo. En todos los grupos hay personas que están dispuestas a superarse para cumplir con papeles activos en la sociedad y con sus familias y seres más cercanos, principalmente con ellas mismas.

Habilidad para la solución de problemas

La solución de problemas debe fundamentarse en criterios aplicables, tangibles, obtenibles y alcanzables.

Motivación como una forma de progresar en la vida

La motivación responde a la necesidad de superación, y la necesidad de superación responde al interés por mejorar la calidad de vida. A pesar de sus situaciones siempre es posible diseñar un proyecto de vida que nos impulse al progreso.

Línea de vida

Calivá y Chiriboga (2010) indican que “la línea de vida es la biografía de una persona, en la cual se incluyen datos destacados sobre hechos o acontecimientos que han influido en su vida personal o profesional. Asimismo, en ella se incluyen datos de personas que han ejercido fuerza moral en su desarrollo, como por ejemplo: familiares, profesores, miembros de la comunidad, entre otros.” Los autores expresan la importancia en relacionar las personas implicadas, con los acontecimientos que han causado impactos en la constitución de nuestra personalidad, forma de ser y en nuestra proyección a futuro.



Visión a futuro

Según Calivá y Chiriboga (2010) definen la visión como “la capacidad de proyectar una idea, acción o proyecto hacia adelante.” El aspecto nuclear de la visión radica en la proyección; debido a que esta debe ser guiada por nuestros valores y conductas, para proyectar más que solo anhelos o sueños, sino un proyecto de vida consolidado.

Dicha visión personal debe ser construida pensando en la imagen realista y consciente de nosotros mismos, en el corto, mediano y largo plazo y en las medidas concretas que debemos tomar para llegar a los resultados esperados. La visión personal se convierte en

el impulso que motiva y dirige nuestros esfuerzos, dando significado y perspectiva a lo que realizamos y queremos ser y llegar a ser como personas.

El filósofo estadounidense, William James, dijo: “La mayoría de la gente vive en un círculo muy limitado de su ser potencial. Todos tenemos grandes reservas de energía y de genio a las que podemos recurrir, las cuales a veces ni siquiera imaginamos.”

3. ¿Cómo definimos una visión a futuro en el ámbito personal?

Según Calivá y Chiriboga, deben tomarse en cuenta los siguientes pasos:

- La línea de vida, las circunstancias personales y particulares (autodiagnóstico y diagnóstico del entorno).
- La percepción del mundo.
- Los valores sobre los que cimentamos nuestras acciones.
- El compromiso con uno mismo.
- El compromiso con los demás.
- El deseo de superación.

Los mismos autores mencionan otra lista de características fundamentales para el desarrollo de una visión en el ámbito organizacional, entre estas tener una visión organizacional, o de grupo que sea:

- Participativa.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Centrada en valores comunes.

Es importante reconocer que los seres humanos, tenemos no solo necesidades personales, sino también sociales. Es aquí donde la visión personal y la visión organizacional tienen un punto de convergencia. Se trata del arte de construir visiones compartidas a partir de visiones personales.

Visión: características y requisitos

Características	Requisitos
Claridad: Debe ser capaz de cumplir con su papel orientador.	Representatividad: Debe responder a los intereses y aspiraciones personales.
Precisión: Debe contener los elementos necesarios y suficientes para responder a la situación deseada.	Validez: Debe ser viable, es decir, contar con posibilidades de alcanzar la situación deseada.
Realismo: Debe proponer acciones que impliquen una transformación de la situación inicial.	Direccionalidad: Debe indicar con toda claridad hacia donde se dirige la persona.

Fuente: Calivá (2003).

Misión personal

La misión, por su parte, viene a constituir la puesta en acción de la visión. La misión comprende tres procesos principales:

- ¿Qué quiero?
- ¿Para qué quiero lograrlo?
- ¿Cómo lo logro?



La misión, al igual que la visión, puede orientarse en lo personal y lo organizacional.

La misión a futuro permite:

- Conducirnos a la acción.
- Indicarnos qué acciones debemos realizar para para llegar a donde queremos.
- Establecer la estrategia que debemos seguir para alcanzar los objetivos.
- Actuar día a día.

Fuente: Chiriboga y Calivá, 2010

Ejemplo visión y misión personal

Visión:

Ser cada día mejor persona, vivir feliz con mi familia, aprender día a día, contribuir al desarrollo de mi comunidad, alcanzar mis metas y apoyar a que otras personas también las alcancen.

Misión:

Para ser feliz, deseo dar lo mejor que pueda en las relaciones personales, familiares y comunitarias. Para ello seré afectuoso y sincero con los que me rodean; buscaré la tranquilidad, evitaré todo tipo de preocupaciones y disfrutaré de los momentos en la naturaleza. Además, quiero seguir mejorando día a día en mis habilidades conocidas y descubrir de nuevas. y aprovechar éstas para apoyar a mi familia y a la comunidad. Seguiré creando un entorno que favorezca mis objetivos y prioridades en la vida para seguir avanzando día a día en mi desarrollo personal, profesional y el de mi comunidad.

Objetivos personales



Los objetivos personales son aquellos que se relacionan directamente con los anhelos o propósitos que se forja una persona para lograr un cambio en su vida. Por ejemplo: estudiar,

desarrollar un proyecto, cambiar una situación, un estilo de vida, entre otros.

Es fundamental que nuestros objetivos personales tiendan a coincidir con la transformación no solo de nuestra propia vida, sino también de nuestro entorno, de nuestra comunidad u organización a la que pertenecemos. Lo peor que puede pasar es que no nos identifiquemos con las necesidades grupales y que, a pesar de ello, por satisfacer necesidades propias, seamos parte de un proyecto. Nuestros ideales conforman objetivos que deben trascender el propio yo.

Según el Manual de Capacitación y Gestión en Emprendedurismo (FAO-MAG 2011) para la delimitación de los objetivos personales, es importante tomar en cuenta que los objetivos personales deben ser:

- **Específicos:** esto requiere que se concrete exactamente lo que se pretende lograr, para que posteriormente se establezcan etapas, tareas y fechas para controlar el cumplimiento de mis objetivos.
- **Medibles.** Si el objetivo es específico, será medible también, porque de esta forma es más fácil conocer dónde está la meta y cuánto se ha avanzado en el cumplimiento del objetivo.
- **Alcanzables.** Para que esto suceda, es necesario conocer de dónde comienzo; mi situación actual, con el fin de

concretar un plan posible de alcanzar para lograr mi objetivo.

- **Realistas:** al ser objetivos específicos, medibles y alcanzables, la cuestión del realismo se puede llegar a cumplir. Recuerde, no se trata de gran cantidad, sino de calidad. No se trata de proponer muchos objetivos, sino solo aquellos que sean realistas.
- **Tiempos establecidos:** las fechas le asignan una cualidad especial al objetivo; lo vuelven concreto, medible, realista, alcanzable y específico. Debe existir una buena definición en los plazos. Establecer fechas permite identificar cómo lograr el cometido y qué tareas hay que cumplir para lograrlo.

Una vez que hemos establecido nuestro plan de vida: en dónde estoy, dónde quiero llegar y qué debo hacer para llegar a donde quiero estar, es importante que pensemos que no estamos solos y que en gran parte nuestro desarrollo personal dependerá de las personas y organizaciones que tenemos a nuestro alrededor. Por esta razón, debemos establecer vínculos con otras familiares y con otras personas de la comunidad o profesionales, para fortalecer las relaciones humanas y lograr alcanzar no solo nuestro desarrollo sino el de las organizaciones a las que pertenecemos.

4. ¿Cómo utilizo el autodiagnóstico para establecer un proyecto de vida?

El autodiagnóstico es la línea base para trabajar nuestro proyecto de vida ¿y que queremos decir con línea base? Es nada más y nada menos que de dónde partimos para construir nuestro proyecto. En él, definimos lo que necesitamos para avanzar, según el diagnóstico que hemos realizado. Según

nuestras carencias, nuestras herramientas y la motivación que poseamos, así como la realidad en la que estemos inmersos, determinaremos el punto hacia dónde queremos llegar, que correspondería al establecimiento de un proyecto de vida.

5. ¿Qué es un proyecto de vida?

El proyecto o plan de vida representa, entonces, en su conjunto, “lo que el individuo quiere ser” y “lo que él va a hacer” en determinados momentos de su vida, así como las posibilidades de lograrlo (D’Angelo 1986).

Las funciones que el proyecto de vida cumple, van enfocadas en la integración de capacidades y conocimientos, en la valoración de la personalidad y destrezas, en la dirección de las metas en cada momento particular de la vida. Brindando la



orientación y los modos adecuados para la realización concreta en la actividad, de la mano con la satisfacción y realización personal en cada etapa de la vida.

Estructura del proyecto de vida

Al proyecto de vida se le puede diseñar y estructurar en el corto (1 año), mediano (1-5 años) y largo plazo (5 años a más) de acuerdo con los diversos elementos más importantes de su vida y como usted quiere administrarlos (relaciones, actividades, personas, lugares, trabajo, familia).

Según Velásquez (2012) el proyecto de vida puede ser dividido en dos partes:

- Un proyecto de vida hacia el interior.
- Un proyecto de vida hacia el exterior.

Cada persona puede conocer como planificar su propio proyecto de vida y qué decisiones tomar de acuerdo con los recursos y oportunidades presentes en cada faceta, lo que implica tomar las riendas y asumir consecuencias.

Por ejemplo, un **proyecto de vida hacia el interior** podría ser cambiar una actitud, aprender un oficio, terminar la escuela, cuidar mi salud o mi alimentación. Un **proyecto de vida hacia el exterior**, podría ser mejorar mi entorno, construir una casa, emprender un proyecto, participar en una obra comunal, promover el aprendizaje colectivo en mi comunidad, entre otros.

Autores como Stephen R. Covey y Daniel Goleman desarrollan una serie de técnicas de ejercitación para planificar el desarrollo estratégico del proyecto de vida, entre ellas destacan:

- **Aptitud para identificar, analizar y evaluar las capacidades propias.**
- **Aptitud para identificar, analizar y evaluar los factores del contexto en el que se desenvuelve cada persona.**
- **Habilidad para expresar el pensamiento creativo en la construcción del proyecto de vida: El proyecto de vida es tan personal como la propia persona.**
- **Elevado nivel de motivación y compromiso para emprender su realización.**
- **Elevados valores éticos e integridad personal.**



Es un asunto de elección.

Preguntas básicas en la estructura del plan de vida

¿Quién?	El planteamiento estratégico es responsabilidad de la propia persona, pero implica a otras que también son muy importantes.
¿Qué?	El planteamiento estratégico es una filosofía de trabajo, parte de la cultura individual y social, un arte, un hábito.
¿Por qué?	Es una inversión de futuro que se asegura desde el presente.
¿Cómo?	Existen diferentes técnicas pero la más efectiva y conocida es la técnica DOFA. (Fortalezas, oportunidades, riesgos y oportunidades)
¿Cuándo?	Cualquier momento es oportuno para emprender la planeación del proyecto de vida, porque este se enriquece con el transcurso del tiempo y la madurez de la persona.
¿Dónde?	Desarrollarlo en cualquier circunstancia de la vida, hasta en los momentos más dramáticos y angustiosos.
¿Cuánto?	El costo del proyecto de vida es psicológico pero algunas personas no están dispuestas a asumirlo.

Fuente: Velásquez (2012).

Sugerencias para lograr consolidar el proyecto de vida

El proyecto de vida puede cambiar conforme se avanza en edad, en madurez o incluso en empleos, estudios o de entornos familiares. Sin embargo, el proyecto de vida debe poseer

un componente único y un hilo conductor del proceso. Debe realizarse para generar satisfacción y realización personal. Para ello, la persona que lo quiera consolidar y seguir debe poseer un pensamiento racional, tenaz, creativo y sobre todo de actuación comprometida e integridad personal.

Para lograr consolidar el proyecto de vida se deben tomar decisiones estratégicas, de manera organizada y controlable, para evaluar y monitorear el crecimiento y

desarrollo personal. Si se cuenta realmente con una visión estratégica, se podrán afrontar los problemas de una manera exitosa.



La juventud es una etapa propicia para la planificación de proyectos de vida, aunque en cualquier otro momento también se pueden desarrollar. Durante esta etapa hay sueños, planes, visión, energía... un momento crucial para emprendimientos en nuestros entornos. De ahí, surge la importancia de reflexionar sobre nuestra posición en el mundo, el propósito de ser parte del medio que nos rodea.



II. ¿Qué son las relaciones humanas?

1. Relaciones humanas en los círculos cercanos

Las relaciones humanas son todos aquellos vínculos que se crean a lo largo de la vida de una persona en los distintos escenarios donde se desenvuelva. Por medio de las relaciones humanas, se construyen las interacciones entre uno o más individuos, lo cual permite crear mecanismos de adaptación social y de desarrollo personal.

En los grupos sociales exitosos, todas las ideas cuentan, las experiencias, las propuestas. No se anula la a nadie, todos los conocimientos son importantes.

Como hemos aprendido, partimos de información previa, de los conocimientos aprendidos, pero en la interacción con otros, surgen nuevas ideas, nuevas formas de ver la realidad, se da espacio para la creatividad y el descubrimiento.

En los territorios rurales, el conocimiento ancestral es fundamental, como también las nuevas ideas. La juventud rural, a partir del conocimiento de sus padres, desarrolla nuevas propuestas como producto de los anhelos para desarrollar emprendimientos como empresas rurales, en las que participarán muchas otras personas como familiares, vecinos, amigos, entre otros.



2. ¿Por qué son importantes las relaciones humanas?

Para el desarrollo de los territorios rurales y la agricultura familiar, es fundamental que los grupos sociales mantengan buenas relaciones, sobre todo para lograr los objetivos propuestos en los diversos ámbitos comunales y familiares.

Cuando en los grupos sociales se mantiene el respeto por las diferencias culturales, los



diferentes grados de escolaridad, niveles sociales, entre otros, es más factible que se promuevan prácticas grupales para el beneficio de todos. Allí aflora con mayor probabilidad la productividad de las personas, la creatividad, la cohesión de grupo, el esfuerzo y la disciplina por alcanzar las metas.

Las relaciones humanas donde surgen las contiendas sin sentido, la competencia desleal, la mediocridad, la falta de compromiso, por citar solo algunas situaciones lamentables, provocan también poca identificación de grupo con los problemas que aquejan al territorio. Así los esfuerzos individuales son más desgastantes, menos productivos y desalentadores, en muchas ocasiones.

Conductas no verbales que entorpecen la capacidad de escucha:

- **Distraerse mientras habla o escucha.**
- **Mostrarse siempre apurado.**
- **Mostrarse testarudo.**
- **Falta de voluntad para asumir riesgos.**
- **Irrespeto a las diferencias.**
- **No aceptar la innovación.**
- **Creer que siempre “yo” tengo la razón.**

Para la agricultura familiar, por ejemplo, es fundamental desarrollar relaciones humanas con apertura de pensamiento, sin detenerse en rencillas, resentimientos que podrían afectar negativamente los proyectos organizacionales necesarios para el éxito de la productividad. Claro que primero es conveniente resolver, aclarar, perdonar. La resolución alternativa de conflictos es un buen mecanismo para este proceso. Más adelante abordaremos con más detalle este tema.



Por otra parte, en los diferentes grupos que deciden emprender proyectos en general, es vital que aprendan a ser buenos “escuchas”. En muchas ocasiones, creemos que nuestra idea es la mejor y no brindamos el espacio para que las otras personas se expresen con tranquilidad.

Por medio de las relaciones humanas podemos:

- Conocer qué principios rigen la sociedad en la que nos desenvolvemos para relacionarse exitosamente con los demás.
- Desarrollar habilidades para mejorar los procesos de comunicación con los demás.
- Explorar cuáles son mis fortalezas y debilidades como persona y como individuo en sociedad.
- Identificar nuestro estado de ánimo ante las cosas, personas y situaciones que nos rodean.



- Organizarnos con más éxito, ya sea para proyectos personales, o bien ideas de negocio familiares.

3. Las relaciones humanas en la sociedad

Rodríguez (2012) desglosa los tipos de relaciones existentes en nuestra vida diaria de la siguiente manera:

- **Relaciones familiares**

El primer lugar donde aprendemos a relacionarnos, influirá en la manera de relacionarnos con la demás gente. Si existen buenos valores y prácticas positivas entre las relaciones familiares, estaremos aprendiendo a relacionarnos de buena manera con el resto de la sociedad. Las relaciones familiares implican también la aceptación y valoración de las demás personas, ya que aunque la familia en sí es un núcleo de personas con muchos aspectos en común, cada miembro tiene diferentes características individuales que se deben aprender a respetar y aceptar. También es en la familia en donde se aprenden y respetan las primeras reglas, normas y jerarquías que se deben respetar y cumplir y así mismo participar para que este pequeño sistema funcione adecuadamente.

- **Relaciones escolares**

La escuela se vuelve el segundo lugar en importancia para establecer relaciones humanas, es allí donde se practica lo aprendido anteriormente en nuestro círculo familiar. En la escuela aprendemos a regirnos y respetar normas distintas a las normas familiares, además de que aprendemos a convivir por primera vez con gente, niños, maestros, directivos, diferentes a los que estamos acostumbrados a convivir en nuestro entorno familiar y es allí donde se practica la tolerancia y el respeto.

- **Relaciones de amistad**

Si bien la escuela es un lugar donde se pueden establecer amistades duraderas, también existen buenos amigos que tenemos cercano al lugar donde vivimos. Al igual que en la familia o en la escuela, las amistades que forman parte de nuestra vida se gobiernan por medio de normas que la rigen, es decir, en la amistad entra el respeto, la tolerancia, la aceptación tanto de uno mismo como del otro y la confianza.



- **Relaciones en el ámbito laboral**

Las relaciones laborales son las que se establecen como su nombre lo indica, en el lugar de trabajo. Estas relaciones se caracterizan porque en ellas intervienen dos roles importantes, el jefe o empleador, dueño de la empresa o director de la misma y los empleados o trabajadores, ésta relación está regulada por contratos de trabajo, responsabilidades, deberes, derechos de los trabajadores y el salario. En esta relación al igual que en las demás, el respeto y la confianza entre trabajadores y directivos o dueño de las empresas dan como resultado un buen ambiente de trabajo y propician que se establezcan relaciones sanas y amistosas entre ambos.

4. Factores que intervienen en las relaciones humanas

Las relaciones humanas se basan en la comunicación, donde intervienen diferentes

elementos como: los gestos, ademanes, el tono de la voz, la mirada, la postura del cuerpo, las palabras utilizadas, entre otros. Si la comunicación es escrita, también deben considerarse aspectos de redacción para una adecuada comprensión del mensaje.

Otras recomendaciones para lograr buenas relaciones humanas:

- **Mostrar humildad y sencillez en el discurso.**
- **Hablar de forma concisa y lógica.**
- **Utilizar expresiones y gestos agradables.**
- **Escuchar con atención y respeto.**
- **Permitir a los demás hablar.**
- **Eliminar distracciones.**
- **Ponerse en los zapatos del otro.**
- **Ser paciente.**
- **Controlar las emociones.**
- **No criticar impositivamente.**
- **Respetar las diferencias individuales.**
- **Mostrar interés por las ideas de las otras personas.**

Adicionalmente, para FAO - MAG (2011), existen otros dos tipos de relaciones humanas:

- **Relaciones humanas formales:** producto de las actitudes que debe tener una persona que forma parte de una organización, en función de un cargo determinado, por ejemplo: las relaciones que se establecen entre los compañeros de trabajo para realizar las tareas asignadas o



entre los jefes y colaboradores de una empresa o grupo comunal. En las empresas rurales, las relaciones humanas que se refieren al trabajo se convierten en canales para satisfacer las necesidades entre quienes conforman el equipo laboral y entre este y los clientes u otros participantes de la cadena comercial, por ejemplo.



- **Relaciones humanas informales:** aquellas que se establecen por afinidad de actividades o por gustos o preferencias de las personas, no necesariamente por estar en un mismo grupo o una organización. Por ejemplo, en un grupo comunal, los integrantes pueden compartir alguna actividad social sin tener que abordar temas relacionados con el trabajo. Los grupos pueden interactuar de muchas maneras, pero en ambientes informales, surgen nuevas amistades, se reconocen actitudes que quizás eran imposibles en los ambientes formales. Entre miembros de la familia, la escuela, el trabajo, cuando las situaciones lo permiten, se reorganizan los grupos para nuevos proyectos, como deportivos, culturales, religiosos, entre otros.

5. ¿Qué habilidades necesitamos para desarrollar relaciones humanas?


Las relaciones humanas representan la interacción para el intercambio de conocimientos y sentimientos que se dan entre dos o más personas de forma directa o indirecta. Las relaciones humanas son todas aquellas acciones que representan un

intercambio de vínculos, ideas y acciones entre los seres humanos y están sujetas a las normas particulares de la sociedad.

Es necesario comprender que las relaciones humanas no solo rigen en el campo psicológico y de desarrollo personal de los individuos. Por medio de estas, las

personas pueden explorar sus habilidades y establecer vínculos familiares, en los círculos de amigos, en el centro de estudio o el lugar de trabajo, para emprender ideas de negocio, formular planes conjuntos que permitan mejorar la situación de la comunidad, de un territorio en general o de una empresa en particular.

Las relaciones humanas se deben ver como un importante marco de referencia para desarrollarnos como personas, como miembros de la sociedad y como individuos capaces de emprender y liderar negocios, así como ser capaces de ver en la vida cotidiana, como la agricultura y el campo, oportunidades para tener éxito y mejorar la calidad de vida.

 <p>Preguntas que pueden orientarnos a mejorar las relaciones humanas</p>	➔	¿Por qué es importante para mí conocer los principios fundamentales de las relaciones humanas?
	➔	¿Cuáles son las principales fortalezas que poseo para desarrollar relaciones humanas?
	➔	¿Cómo puedo relacionarme mejor con las personas que se encuentran a mi alrededor?

A continuación usted encontrará una serie de principios que pueden ayudar a desarrollar las relaciones humanas:

Comprensión

Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades.

Comunicación

Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

Cortesía

Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos y en armonía para lograr resultados.

Equidad

Se refiere a lograr acuerdos en los cuales todas las personas sean tratadas de igual forma. Todas las personas deben tener oportunidades iguales para su desarrollo.

Honestidad

Implica asumir los errores personales y enfrentarlos, sin echarle la culpa a otras personas.

Lealtad

Ser leal implica ser honesto, comprender errores personales y de sus compañeros y amigos, implica buscar constantemente la justicia con humildad, y ser fieles a nuestros compañeros, amigos y familiares y sus convicciones, en tanto éstas sean las correctas.

Respeto

Cada persona tiene derecho a preguntar, cuestionar, recomendar y a su vez, la oportunidad de ser orientado en lo que haga. Las relaciones humanas implican comunicación, y por lo tanto, demandan respeto en la forma y manera de hacerlo, sea para corregir o premiar. Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás.

Solidaridad

Todo grupo o comunidad requiere de la colaboración de todos sus miembros para ser exitoso. Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Tolerancia

Cada persona tiene normas y valores como individuo y por sus propias experiencias. Todas las personas son diferentes entre sí. El respeto por las diferencias debe ser el eje de las relaciones humanas.

Fuente: Rodríguez (2012).

6. Inteligencia emocional y relaciones humanas

En relación con el tema de las relaciones humanas que tratamos en el apartado anterior, se hace necesario retomar el de la “inteligencia emocional”.

Esta es la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros. Engloba



habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, entre otras.

En muchas ocasiones, hemos observado personas que tienen un gran conocimiento en un área determinada, pero son incapaces de mantener buenas relaciones interpersonales. Esto se debe a que no logran manejar adecuadamente sus propias emociones y a menudo tampoco las de las demás personas.

Daniel Goleman (1997) se refiere a diversas competencias emocionales como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas.

Aquí no es suficiente con poseer otras inteligencias. Es decir, no basta con ser bueno en matemática, geografía, gramática, entre otras. Es necesario aprender también a controlar las emociones y utilizar las adecuadas en el momento preciso.

Es posible que en determinada situación creamos que tenemos razón sobre un tema que se está discutiendo en un ambiente

grupal. Pero no nos funciona solo con saber y creer que tenemos la razón. También es importante aprender a controlar nuestros impulsos, escuchar las diversas opiniones, interpretar adecuadamente las posiciones de otras personas, entender el entorno, las diferencias culturales, los diferentes grados de escolaridad de los grupos, entre otros.

Es necesario comprender, además, que los malos gestos, las palabras inapropiadas, la falta de control del enojo o la frustración pueden generar un mal ambiente en los grupos de trabajo, al punto de desvirtuar un buen proyecto o programa que beneficiaría a toda la comunidad. Se requiere, pues, apertura de pensamiento, control de nuestras emociones, mucha tolerancia y, sobre todo, respeto.



Competencias para una adecuada inteligencia emocional

•Autoconciencia



La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

Autorregulación



La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unida a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

Empatía



Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría, se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

Socialización



Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

Automotivación



Consiste en la habilidad de saber motivarse a uno mismo, sin necesidad de que nos animen o motiven otras personas.



III. ¿Qué son los roles sociales?

1. El rol social

Este concepto se relaciona con la función o papel que debe cumplir una persona en la sociedad. Para cada rol social se espera una cierta conducta o comportamiento, que va de acuerdo con su estatus social o cultura.

Marcos (2008) lo define como “la respuesta típica, la conducta del individuo en una posición concreta en virtud de las normas, los valores, y las expectativas que sobre él se tienen.

Los seres humanos poseemos la capacidad de organizar su entorno y de autoorganizarnos nosotros mismos para enfrentarlo adecuadamente; sin embargo, esto depende mucho del medio donde nos encontremos o donde se desempeñen las personas, ya sea su trabajo, su finca, su comunidad, la escuela, el colegio, genera diferentes necesidades de aprendizaje y adaptación para tratar de vivir de una forma en la que la mayoría de individuos encuentren bienestar.

El “rol” viene a ser ese esquema que incorporamos como parte de nuestro actuar y que nos orienta a cumplir un papel importante y diverso en los diferentes escenarios de nuestras vidas y en las vidas de los demás.

Además, mediante el rol canalizamos los aprendizajes que hemos obtenido. Por ejemplo, en un grupo de nuestra comunidad, podríamos desempeñar el rol de convocar a la

gente para una determinada acción. En ese caso, nuestro rol sería el de “convocante”. Para ello, estamos convencidos de que es la forma idónea para lograr una meta: analizar un problema, buscar soluciones, tomar una decisión.

Otras personas pueden tener el rol de dirigir la reunión, otros de organizar los grupos para la toma de decisiones, otras personas pueden encargarse de convocar a las mujeres, cuidar a los niños, etc.

2. El rol y las necesidades del ser humano

El rol determina el comportamiento de los seres humanos en los diferentes escenarios en los que se desenvuelva; a su vez, le indica las pautas que debe seguir en los diversos papeles que desempeña: hijo, madre, trabajador, entre otros.

Es fundamental comprender qué hace que un rol se desarrolle. Ciertamente la respuesta la encontramos en las necesidades de las personas. El rol es creado para sentir pertenencia, para lograr integrarse en sociedad y ser parte de grupos humanos, además de proveer un estatus al individuo, una posición satisfactoria en el orden jerárquico de la sociedad.

Una de las teorías de la necesidad, más aceptada en la actualidad, es la propuesta

por Abraham Maslow (1908-1970) en la que explica que la motivación es el motor del ser humano. Si lo relacionamos con los roles, mayormente, para satisfacer las necesidades sociales y personales de los seres humanos.

A continuación se detallan los motivos o motivaciones del ser humano, en orden de jerarquía, de abajo hacia arriba:

1. Las exigencias fisiológicas, o sea, aquellas relacionadas con la conservación de la vida, por ejemplo: comer, dormir, entre otras.
2. La satisfacción de necesidades básicas de seguridad y protección contra las amenazas y posibles daños.
3. Las necesidades sociales, y las necesidades psicoafectivas, por ejemplo:

relaciones en las que se reciba amor y se devuelva el mismo cariño.

4. La necesidad de tener amor propio y una autoimagen que cumpla las expectativas que hagan sentir satisfechas a las personas consigo mismos. La necesidad de una autoestima saludable.
5. El denominado autorrealización. El ser humano, como ser social, necesita demostrar sus capacidades a los otros individuos y generar aportes en el grupo social donde se desenvuelva. Buscar la autorrealización implica participar con los roles que cumplamos dentro de la sociedad, de una forma participativa y entusiasta, buscando solucionar problemas de la familia, en la comunidad y enfrentar con ideas creativas las situaciones que impacten negativamente sobre nuestro desarrollo y bienestar.

Pirámide de Maslow



Psicologialaboral.net & Enriquecetupsiologia.com



3. ¿Cuáles son los agentes de socialización?

La socialización es el proceso de transmisión de normas, valores y costumbres que ocurre entre las personas, con objeto de asegurar la reproducción biológica y social, y con ello la permanencia de ciertos roles. En las familias y en las mismas comunidades, así como en los ambientes laborales, las personas tratan de perpetuar sus roles, con el fin de que sus creencias sean continuadas por quienes les suceden.

Según FAO (2011), los principales agentes socializadores son:

- **La familia:** realiza funciones de educación básica. Sin embargo, con la modernización social, las familias han perdido influencia en los procesos de socialización de sus hijos e hijas, cediendo lugar a otros agentes como el sistema educativo y los medios de comunicación.
- **Los medios de comunicación:** contribuyen a desarrollar valores y normas en

muchos casos diferentes y contradictorias con las de la familia pero que resultan más atractivas para las personas.

- **El sistema educativo:** es otro agente que no ha logrado resolver la creciente y desafiante competencia de los medios de comunicación, agravada con los contenidos de las redes informáticas de Internet.
- **Los grupos de pares o amigos:** siempre han cumplido un papel decisivo en la socialización y conformación de roles en las personas. Cada vez estos grupos son más influenciados por los medios de comunicación lo que provoca una influencia directa de los mismos y una presión social adicional sobre el individuo.

4. Roles sociales de los jóvenes

A continuación se describen los roles sociales de los jóvenes y los elementos que debe tomar en cuenta para ejercerlos adecuadamente:

Rol social	¿Qué hay que tomar en cuenta?
Juventud y familia	Actitudes, decisiones, comunicación al interior, problemas.
Juventud y educación	Su utilidad, el acceso, las ventajas.
Juventud y trabajo	Su relación entre educación y trabajo, el trabajo remunerado, trabajo no remunerado.
Juventud tiempo libre	Utilización del tiempo libre, presencia o ausencia del tiempo libre, actividades que realizan.
Juventud y participación social	Existencia o inexistencia de la participación, la importancia que le asignan, las facilidades, las dificultades, los deseos de participar y en qué.
Juventud y participación ciudadana	Participación en la organización, la importancia que le asignan.

Fuente: Chiriboga y Calivá (2010)

5. Roles del grupo

El psicólogo americano Bales (1916-2004) denominó “papel grupal” o “rol grupal”, a la forma como cada individuo colabora en la tarea del grupo, creando tensiones o resolviéndolas, mostrándose solidario y complaciente o bloqueando las tareas por realizar. Una de las formas propuestas por Bales para analizar estos roles grupales implica apoyarse en dos aspectos básicos del grupo: las tareas por cumplir y la satisfacción por la calidad de las relaciones mientras se cumplen las tareas.

Los miembros de los grupos no siempre desempeñan el mismo rol, aunque pueden tener preferencias por alguno de ellos. El tipo de tareas condiciona con frecuencia el desempeño de roles.

Los roles más frecuentes son descritos por Bales de la siguiente manera:

La/ el solidario (a):

- Empático con el grupo.
- Quien desempeñe este rol normalmente tiene la facilidad de crear un ambiente sincero en el grupo, lo que permite que

cada quién se acepte tal cómo es y que todos participen.

La/ el antagónico (a):

- Quién desempeñe este rol posee un alto nivel crítico.
- Todo lo critica desde su propia perspectiva.
- Es un rol contrario al solidario, pues este se opone a lo que otros dicen y origina insatisfacción y rechazo en el grupo.

La/ el relajado (a):

- La persona que ejecuta este rol promueve un ambiente de satisfacción grupal.
- Tiene generalmente una visión positiva de sí mismo y de los demás.
- Sabe ganar y perder, vive y convive con sus defectos y virtudes y con lo positivo y negativo de los demás, sin que se sienta amargado.
- Es un rol muy positivo en el grupo.

La/ el tenso (a):

- En los grupos se le teme porque crea discusiones acaloradas, pero, por otra parte, se necesita su aportación para dinamizar la acción grupal con sus preguntas y dificultades.

La/ el acorde:

- Busca siempre los puntos coincidentes, los datos más útiles para llegar a un acuerdo. Sus acciones y sus comportamientos son muy positivos y ayudan a que el grupo se comprenda mejor y trabaje con más efectividad.

La/ el desacorde:

- No soporta que el grupo se lleve bien o coincida en algo común. Origina insatisfacción grupal.

La/ el creador (a):

- Cuando interviene es para dar sugerencias ricas y útiles.
- Ofrece soluciones y métodos para llegar a cumplir los objetivos.
- Cumple un rol muy apreciado.

La/ el indeciso (a):

- Suele corresponder a personas que piden y reclaman sugerencias, necesitan saber qué camino deben seguir.
- Suele formar una buena pareja con el creador, a quien apoyan y necesita.
- Acepta bien las sugerencias y son capaces de llevarlas a cabo.

La/ el técnico (a):

- Es uno de los roles más frecuentes en los grupos.
- Da su parecer, emite opiniones, afirma siempre, sabe de todo.
- Es un rol típico de tarea que, si se enfoca correctamente, evitando exageraciones, constituye un paso decisivo para determinar objetivos y métodos para el grupo.
- Sus aportaciones suelen ayudar notablemente en el establecimiento y desarrollo de la tarea común.

La/ el espontáneo (a):

- Cuenta siempre lo que hizo y cómo lo hizo, y pide la opinión de los demás.
- Le gusta realizar las tareas que le asigna y realizar acciones por su propia cuenta.
- Llama la atención de forma positiva.

6. ¿Qué rol debo asumir?

Las personas jóvenes en los territorios deben estar preparadas para asumir diferentes tipos de roles de acuerdo con su edad, su proyecto de vida y las condiciones del entorno.

Con respecto al rol en el grupo, las personas jóvenes deben asumir el rol que consolide su posición en el grupo. Deben ser solidarias y empáticas, con una visión positiva de futuro, que busque puntos coincidentes, aporte ideas creativas a la solución de problemas y fomente las soluciones y el trabajo en equipo.

Para apoyar el desarrollo del territorio las personas jóvenes deben reconocer su valor y capacidad como dinamizadores de este desarrollo, liderando procesos de innovación, complementando las formas de hacer las cosas en la agricultura con otras formas que mejoren los resultados, contribuyendo a mejorar las relaciones entre las personas, generando alianzas, apoyando un buen manejo de los recursos naturales y la adaptación a los retos del cambio climático, motivando a otras personas a contribuir en la agricultura, fomentando la tolerancia, participando en espacios políticos, desarrollando proyectos productivos, y en general convirtiéndose en actores clave, tomadores de decisiones y personas que hacen cumplir sus derechos y cumplen con sus deberes en beneficio propio, de sus familias y su comunidad.

IV. ¿Cómo puedo fortalecer mis capacidades de liderazgo?

La mayoría de los autores están de acuerdo con que los líderes nacen, pero que también se pueden fortalecer las capacidades de liderazgo que poseemos. Asimismo, concuerdan en que las personas líderes analizan su entorno para encontrar oportunidades, practicar valores, desarrollar confianza y adquieren un compromiso con la visión que han definido.



1. ¿Cómo podemos definir el liderazgo?

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, el liderazgo se define como “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada” Por tanto, es por medio del liderazgo que se consigue que un grupo de personas

se identifiquen con una visión de lo que se quiere lograr en el futuro.

2. ¿Cuántos estilos de liderazgo existen?

Según el Manual de Capacitación en Gestión Social de FAO-MAG (2009), se puede hablar de tres estilos de liderazgo que interesa abordar en este proceso, a saber:

- **El liderazgo autocrático:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla el grupo de personas. Carece de variedad y creatividad. La decisión se centra en la persona líder. Puede considerar que solamente él o ella es capaz de tomar decisiones importantes. Puede sentir que las personas a su cargo son incapaces de guiarse a sí mismas o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Le pide a las personas obediencia y adhesión a sus decisiones.
- **El liderazgo liberal (rienda suelta):** Delega en su grupo la autoridad para tomar decisiones. Espera que las personas asuman la responsabilidad por su propia

motivación, guía y controla, pero falta coordinación en el trabajo por lo que las tareas no se completan y el ánimo del grupo tiende a ser bajo, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas. Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, es confuso e indefinido. Los integrantes del grupo que lidera una persona como esta tienen que ser altamente calificados y ser muy capaces para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

- **El liderazgo participativo (equilibrado y efectivo):** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus compañeros y compañeras, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones, siempre que sea posible y práctico. Este tipo de liderazgo es aceptado y abierto. Existe excelente ánimo y satisfacción en el equipo.

También existen otros estilos de liderazgo emergentes, entre los que sobresale el liderazgo **transformacional**, como un tipo de liderazgo centrado en la participación y la solución de problemas para alcanzar metas individuales, grupales u organizacionales.

- Los estilos de liderazgo participativo y transformación representan una valiosa oportunidad para iniciar transformaciones en los territorios rurales.



Liderazgo transformacional para liderar cambio

De acuerdo con Agudo (2001), el liderazgo transformacional implica un incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver en forma individual o colectiva los problemas, necesidades insatisfechas o aprovechar oportunidades que se encuentran en nuestro entorno. El liderazgo transformacional es una cultura de cambio. Bass, (1985) establece que el líder transformacional debe tener la capacidad de:

- Entusiasmar, transmitir confianza y respeto.
- Prestar atención a cada miembro dando formación y consejería.
- Hacer hincapié en la solución de problemas.
- Promover la participación para resolver problemas.
- Es coherente con las metas personales y con la visión, misión y valores institucionales.

Una persona joven que asuma un liderazgo transformacional en un territorio debe:

- Desarrollar una amplia participación.
- Desarrollar una visión y misión.
- Superar problemas de las personas jóvenes en el territorio.

3. ¿Qué estilo de liderazgo debo asumir?

El estilo de liderazgo autoritario que se ha venido utilizando en los territorios pide a las personas obediencia y adhesión a las decisiones de los dirigentes por absurdas que sean, mientras que el estilo de liderazgo liberal es confuso e indefinido. Es por esta razón que el liderazgo participativo y especialmente el liderazgo transformacional representan un estilo de liderazgo apropiado para iniciar transformaciones entre las personas jóvenes en los territorios.

4. ¿Cómo se caracteriza una persona líder?

Según la FAO (2011), un líder de un equipo de trabajo debe contar con las siguientes características:

- **Motivador:** debe dejar atrás su individualismo y anteponer el interés del equipo. Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino en la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros.
- **Colaborador:** debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros, no sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atenta a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer apoyo.
- **Carismático:** una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.
- **Leal:** caracterizado por cumplir su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás; es una persona de palabra, de la que se puede fiar.
- **Responsable:** acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla él acepta su parte de culpa.
- **Ejemplo:** modelo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas, sin recargar el trabajo a los otros.
- **Inconformista:** busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño

individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más.

- **Promotor de la resolución y negociación de conflictos:** La solución de conflictos y la negociación puede ser más fácil de lo que usted imagina; siempre es importante tener en mente que en la vida personal, en la familia, en el trabajo, se necesita canalizar las situaciones, para obtener aprendizajes y actúe para mejorar la situación.



¿Y cómo se canalizan las situaciones?

Primero escuche el problema. Luego analice de qué se trata, priorice la situación. Sea un mediador en cada situación de conflicto para solucionarla.

5. Resolución alternativa de conflictos

CONFLICTO

En proceso natural y necesario en toda sociedad humana, como una de las fuerzas motivadoras del cambio social y como un elemento creativo esencial en las relaciones humanas.

El conflicto es también una forma de conducta competitiva entre las personas o grupos.

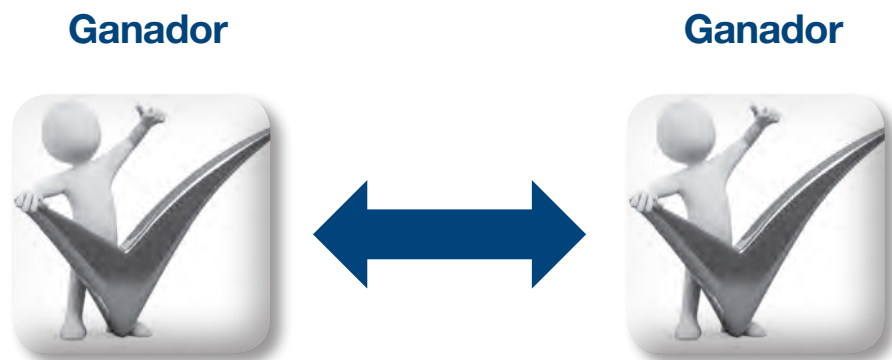
Se da cuando dos o más personas compiten por objetivos o por recursos limitados percibidos como incompatibles.

Tradicionalmente se percibía que los conflictos debían ocultarse y si se mostraban, siempre se esperaba un ganador. La clave no está en su eliminación, sino en su regulación y solución y en la satisfacción sin violencia.

En esta nueva posición, los conflictos sirven para aprender, para crecer y mediante una

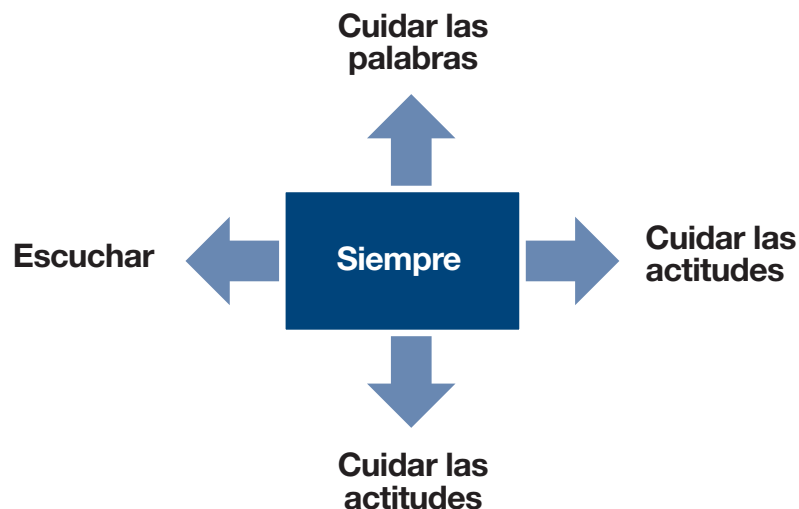
resolución alternativa, logramos que todos sean ganadores.

Es conveniente que para una adecuada resolución de conflictos participe un mediador, como garante de un buen proceso, justo. No se debe evitar el conflicto, sino aprovecharlo como mecanismo de aprendizaje para alcanzar un objetivo común en ambientes de paz, respeto y colaboración.



Reglas para una lucha justa ante los conflictos:

- Identificar el problema.
- Atacar el problema y no a la persona.
- Escuchar atentamente y sin prejuicios.
- Respetar los sentimientos de los demás.
- Tomar responsabilidad de nuestros propios actos.
- No perder el control.
- Seguir hasta encontrar la solución.
- Hacer las paces.
- Poner en práctica las decisiones tomadas.



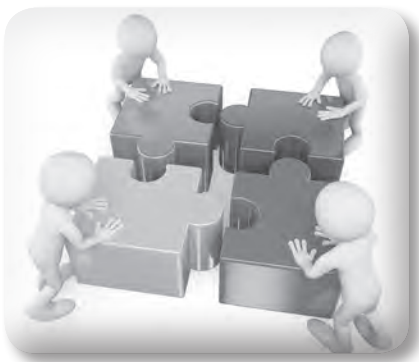
- Insultar
- Culpar
- Burlarse
- No escuchar
- Vengarse
- Denigrar
- Sacar el pasado a relucir



- Amenazar
- Empujar
- Golpear
- Ordenar
- Inventar excusas
- No asumir responsabilidad propia

Chiriboga y Calivá (2010) plantean las siguientes preguntas para la resolución de conflictos, en su orden:

- Escuche:** ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es realmente el problema? ¿Cómo se está sintiendo en esta situación?
- Analice:** ¿Dónde se origina el problema? ¿Quiénes están involucrados en la situación? ¿Qué evidencia tiene de qué el problema va a continuar?
- Priorice:** ¿Cuál parte de la situación es la que más le preocupa? ¿A qué parte del problema debe dedicarle sus mayores energías?
- Actúe:** ¿Qué hará o podría hacer para lograr mejorar la situación? ¿Qué pasos debe dar para cambiar o mejorar la situación?



Tú eres la pieza clave para solucionar los conflictos.



V. Resumen

El potencial humano se necesita desarrollar, pero para eso debemos saber quiénes somos, hacia dónde nos dirigimos y qué queremos hacer y ser. Con esto en mente y con la convicción de superar los obstáculos, podemos llegar a ejecutar nuestro potencial.

El autodiagnóstico nos brinda una línea base, por medio de la cual podemos ver nuestra condición y establecer las acciones que nos van a permitir organizar nuestra vida en relación con estas metas.

Uno de los objetivos que busca al estudiar el autodiagnóstico es la incorporación de los principios de la planificación en la vida personal y social, pero, ¿cuál es la importancia de consolidar estos elementos para lograr definir y establecer un proyecto de vida?

Para lograr asignar una respuesta a tal cuestionamiento es importante comprender lo que implica un proceso de autodiagnóstico: ¿quién soy?, ¿cuáles son mis debilidades y fortalezas?, ¿dónde estoy y hacia dónde quiero ir? Una vez que se logran definir estos principios, es tiempo de pensar en el diseño y construcción de un proyecto de vida realista.

Una vez determinado nuestro potencial, es necesario comprender la manera de actuar en sociedad, el papel que como personas jóvenes tenemos dentro de los grupos donde

socializamos. Por medio de los roles conocemos de qué manera actuar en diversos ámbitos y en diversas fases de nuestro desarrollo. Esto nos permitirá determinar con claridad nuestra participación integral en la sociedad y en nuestras familias y contribuir de mejor manera con el desarrollo del territorio y el país en que vivimos.

Para cumplir con las metas planteadas en nuestro plan de vida o en la visión de la organización o el territorio, es necesario fortalecer nuestras capacidades de liderazgo. Ya sea una persona, un grupo o una organización requiere de dirección y organización para funcionar. Es aquí donde resulta de vital importancia asumir un estilo de liderazgo. Dentro de los estilos de liderazgo emergentes, el liderazgo transformador surge como una oportunidad para las personas para liderar el cambio los territorios rurales.

Por otra parte, surge el tema de la resolución alternativa del conflicto como un mecanismo de negociación ante los problemas que naturalmente se pueden presentar en los grupos sociales. Así, el líder está llamado a promover espacios de resolución para que los programas, proyectos o actividades sean desarrollados en ambientes pacíficos y de encuentros críticos, en búsqueda de los objetivos planteados por grupos de los territorios rurales.



VI. Guía de aprendizaje

Dinámica:

¿Quién soy y hacia dónde voy?

Autodiagnóstico (individual)

Objetivo: Conocer mi situación para saber hacia dónde dirigirme.

Actividad: Completar información dentro del árbol.

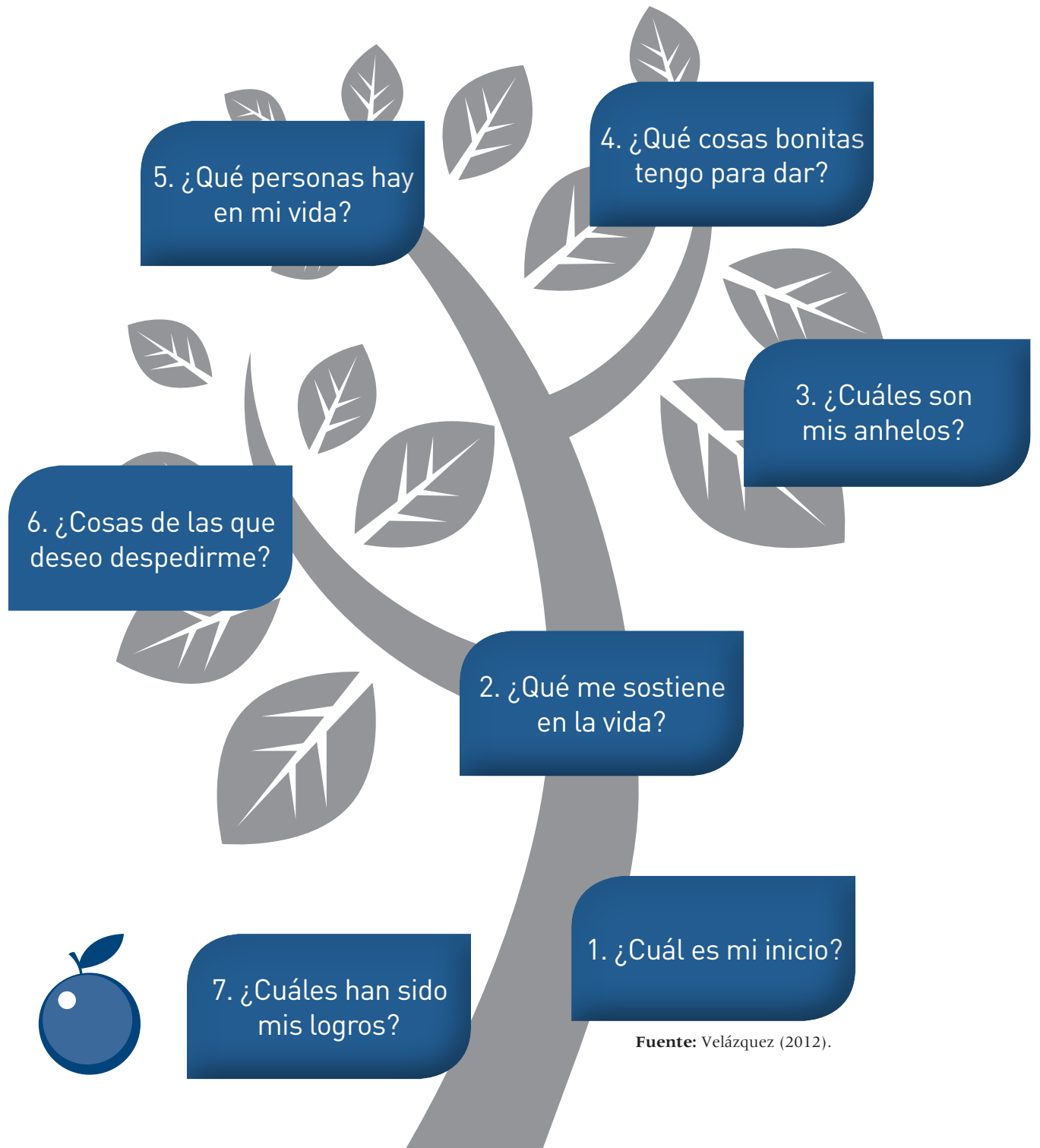
Materiales:

- El árbol que se adjunta abajo.

Instrucciones: Con base en lo recopilado de la información anterior, en forma individual, agregue la información al esquema. Después comparta su línea de vida con el resto de los participantes. Es importante que las personas participantes realicen este autodiagnóstico para delimitar dónde es necesario trabajar más y cuáles capacidades y cualidades poseen para enfrentar las situaciones difíciles, tanto en lo personal, como en lo familiar y comunal.

Tiempo: 20 minutos.

Árbol Proyecto de Vida



Dinámica:

Observación y análisis de videos cortos (Lluvia de ideas)

Objetivo: Motivar a las personas participantes sobre la importancia del autodiagnóstico y el proyecto de vida.

Actividad: Observación de videos

Materiales:

- Proyector y computadora.
- Una cartulina o un pliego de papel donde anotar las lecciones aprendidas de los videos.
- Los videos cortos:
 - Un molino de viento en Tanzania
<https://www.youtube.com/watch?v=hDQZsu4norE>
 - ¿Tienes un plan de vida?
<https://www.youtube.com/watch?v=KTfliZGzO6Y>
 - Atrévete a soñar
<https://www.youtube.com/watch?v=ob0qM06L4MA>
 - Donde tus sueños te lleven
https://www.youtube.com/watch?v=b2UyFJ_GMZc
 - Optimismo inteligente
<https://www.youtube.com/watch?v=4SnJLc7-0E>

Tiempo: 35 minutos.

Instrucciones: Se proyectan los videos cortos y en el tiempo estimado de la actividad se comentaran las principales lecciones y la importancia de los conceptos aprendidos.

Reflexione sobre el autoconcepto, las experiencias de vida, las tendencias de superación, las habilidades para la superación de problemas y la motivación para aprender como una manera de progresar en la vida.

Relacione los contenidos del video con su vida personal.

Dinámica digital:

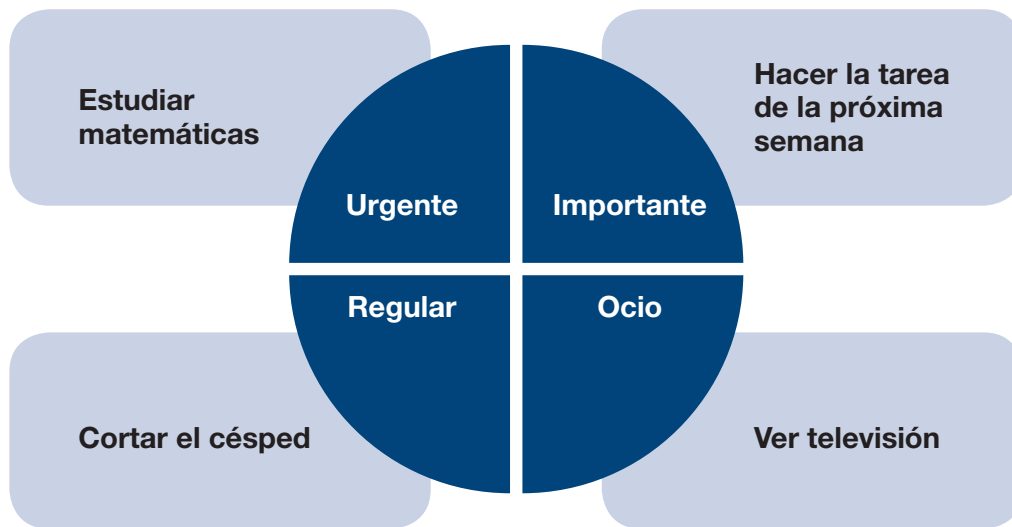
¿Cómo organizo mi vida?

Objetivo: Analizar cómo se desarrolla el concepto de organización en mi vida cotidiana, como marco de referencia para todos los aspectos restantes de mi vida.

Actividad: Completar matriz

Indicaciones:

Se debe rellenar la siguiente matriz con aspectos de la propia vida del estudiante por ejemplo: estudiar, quehaceres del hogar, paseos, jugar fútbol entre otros.



La finalidad de completar esta matriz es facilitar a las personas jóvenes a su propia evaluación en la organización en su vida cotidiana. En caso de no tener clara dicha organización, se procede a reflexionar sobre ello.

Esta organización brinda una idea general sobre las capacidades del individuo en estos temas, ya que ¿Cómo vamos a organizar un territorio u empresa, sino somos organizados con nuestra propia vida?

Tiempo: 10 min.

Dinámica:

Sociodrama de mi entorno

Objetivo: Conocer la importancia e implicaciones de cada uno de los roles de grupo.

Actividad: Sociodrama

Tiempo: 40 minutos.

Instrucciones:

1. Divida al grupo y pida a cada subgrupo que dramatice sus principales roles (positivos y negativos) en los siguientes escenarios:
 - a. Roles de cada uno en una empresa familiar
 - b. Roles de cada uno en actividades agrícolas y agropecuarias familiares
 - c. Roles de cada uno a nivel familiar
2. Reflexione por medio de una lluvia de ideas, lo siguiente:
 - a. En cada caso dramatizado comente la realidad que viven los jóvenes en estos espacios. Señale los aspectos positivos y negativos de cómo se comportan
 - b. ¿A cuáles prejuicios y estereotipos nos enfrentamos en cada situación?
 - c. ¿Qué les gustaría cambiar o mejorar?

Dinámica:

El lazarillo y los ciegos

Objetivo: Poner en práctica los hábitos del liderazgo efectivo.

Actividad: Guiando como líder

Materiales:

Vendas para los ojos.

Instrucciones:

El grupo se divide en dos subgrupos. Cada uno de ellos nombrará a un líder que los guiará por un camino con obstáculos. Cada miembro del grupo debe tener los ojos vendados y dejarse guiar por el líder.

Sin embargo, el lenguaje que será utilizado para guiar a través de los obstáculos no puede ser el convencional. Por ejemplo: la derecha sería azul y la izquierda rojo. El facilitador y su grupo tienen derecho a inventar sus símbolos o colores. Gana el grupo cuyo líder dirija a su equipo con este lenguaje diferente y con los ojos vendados a la salida.

Reflexione sobre la enseñanza de la dinámica y qué es lo que no se debe hacer en función de líder, además de los papeles de los tipos de pensamiento. Identifique su tipo de pensamiento y el de su líder.

Tiempo: 20 minutos.

Dinámica:

¿Qué clase de líder soy?

Objetivo: Ejemplificar los distintos tipos de liderazgo dentro del territorio.

Actividad: Tipos de líderes.

Materiales:

Piezas de legos u objetos diversos para construir (cinta adhesiva, pajillas, paletas, entre otros).

Instrucciones:

- a. Se nombran dos observadores.
- b. El grupo se divide en tres subgrupos
- c. Se elige una persona de cada subgrupo que irá donde el facilitador, quien le asignará un rol según los tipos de líder que se estudiaron en el módulo: autocrático, liberal, participativo. Esto no lo sabe el resto de los integrantes del subgrupo
- d. El tipo de líder elegido debe ser dramatizado por una persona del subgrupo durante la dinámica sin que los demás se den cuenta. Durante la dinámica, deberá actuar como este tipo de líder.
- e. En el centro de cada subgrupo, se colocan piezas de lego y objetos para que entre todos los miembros construyan una obra específica lo más creativa posible.
- f. El líder actúa según las características asignadas.
- g. Al terminar la obra, eligen a una persona o dos para que describa la experiencia y la obra creada. Con naturalidad, el líder puede también participar.
- h. Seguidamente, todos intercambian opiniones, sentimientos y percepciones sobre se lo observado en cada dramatización de los tipos de líderes.

Tiempo: 20 minutos.

Dinámica:

Dramatizando mi entorno

Objetivo: Visualizar los factores que afectan nuestra respuesta hacia los demás, con ejemplos cotidianos.

Actividad: Dramatización.

Instrucciones: Divida al grupo en subgrupos y que cada uno dramatice las relaciones humanas que viven en los siguientes escenarios:

- Familia.
- Trabajo (sea formal, informal, independiente, familiar)
- Amigos
- Lugar de estudios (escuela, colegio, universidad, otro)

Posteriormente, en subgrupos, discuta sobre las repercusiones positivas y negativas de cada factor y analice como usted debe mejorar su forma de respuesta y relación con los demás.

Comparta con sus compañeros los tipos de relaciones humanas con que usted comparte y repase los conceptos aprendidos.

Tiempo: 30 minutos.

Dinámica:

Lanzamiento de bolas a las canastas

Objetivo: Poner en práctica los hábitos del liderazgo efectivo.

Actividad: Lanzamiento de bolas a las canastas.

Materiales:

- Bolas de plástico o de papel (la cantidad es opcional)
- Tres canastas, o recipientes donde caigan las bolas.

Instrucciones:

Primera parte: Definición del espacio

- Los facilitadores seleccionan una sala amplia donde se define un espacio en forma de cuadrilátero. Dentro de este, se ubican tres canastas (tipo basurero) para alojar las bolas que serán lanzadas. Se le asigna un valor a cada una de las canastas de la siguiente manera:

Primera canasta = 1 punto
Segunda canasta = 3 puntos
Tercera canasta = 5 puntos

- A tres metros del cuadrilátero, se marca una línea donde se ubican los lanzadores. Detrás de ellos se ubican las bolas.
- A un lado del cuadrilátero, se ubica una pizarra para llevar el marcador del equipo.

Segunda parte: Reglas para la participación

- Una parte de los participantes se ubican en el área de lanzamiento y son ellos los que se encargarán de lanzar las bolas. La otra parte del grupo se ubica dentro del cuadrilátero para recuperar las bolas que no entran en las canastas y luego las devuelven a los lanzadores.
- Las bolas que salen del cuadrilátero no pueden ser reutilizadas en lanzamientos.

Tercera parte: Ejecución

- Se inicia con una prueba de práctica durante un minuto, donde los participantes fijan una meta de los puntos por alcanzar, realizan los lanzamientos y cuentan los puntos.

- b. Una vez concluida la práctica, se fija una nueva meta de los puntos que se desean alcanzar. El facilitador indica cuándo va a dar inicio el primer ciclo de lanzamientos, el cual durará un minuto. Una vez completado este tiempo, se procede a contar el número de puntos obtenidos por el equipo de acuerdo con el número de bolas que se encuentran en las canastas. Se anota el resultado y se procede a iniciar un nuevo ciclo.
- c. Se realizan ciclos de lanzamiento y de mejoramiento de la estrategia hasta que el grupo decide que han hecho el mejor esfuerzo.

Fuente: Chiriboga y Calivá (2010)

Referencias

- Agudo, J.L. 1997. Liderar el cambio. Liderazgo transformacional. En: Anuario de Educación (2001). Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España. Disponible al 1/12/2007 en: didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf
- Bass, B. 1985. Leadership performance beyond expectations. New York: Free Press. New York, USA.
- Boucher, F; Reyes González, JA. 2011. Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados. IICA, CIRAD, REDSIAL México-Europa. México.
- Calivá, J. 2003. Hacia la acreditación de programas educativos: Bases teórico - prácticas para su implementación. Máster-Litho. San José, CR.
- Calivá, J. 2009. Manual de capacitación para facilitadores, IICA– San José, C.R.: IICA.
- Chiriboga, H; Calivá, J. 2010. Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. San José, C.R.: IICA.
- D'Angelo, O. 1986. La formación de los proyectos de vida del individuo. Una necesidad social. Revista cubana de psicología. Vol.3, no.2, 1986
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2011. Identidad juvenil para el desarrollo humano y el emprendedurismo. Programa conjunto Juventud, Empleo y Migración. San José, C.R.: FAO – Costa Rica.
- Geifus, F. 2002. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación– San José, C.R.: IICA.
- Goleman, D. 1998. La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kaidós S.A. Barcelona, España.
- Lozano, A. y Aquino, G. 2004. El autodiagnóstico comunitario. Universidad de Chapingo. México.
- Miranda Abaunza, B. 2012. Aprendizaje efectivo: Programa de Formación - Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales. San José, C.R.:IICA.
- Marcos, C. 2008. Psicología social: Tema 3. Actividades y Roles Sociales (2008 - 2009) Disponible al 12/12/2016 en: studylib.es/doc/144764/actitudes-y-roles-sociales
- Rodríguez García, M. 2012. ¿Qué son las relaciones humanas? Disponible en <http://www.actiweb.es/inpcbethel/archivo5.pdf>
- Velázquez Cortés, S. 2012. Proyecto de Vida. Programa Institucional de Actividades de Educación para una Vida Saludable. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Disponible en http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/licenciatura/documentos/LECT105.pdf

MÓDULO 3

Me integro a las redes de trabajo





Índice

Introducción.....	1 07
I. ¿Qué es el trabajo en equipo?.....	109
1. Concepto e importancia del trabajo en equipo.....	109
2. Elementos de un trabajo en equipo exitoso.....	109
3. ¿Cuáles son las características ideales de los integrantes de un equipo de trabajo?.....	111
4. Roles de los participantes de un equipo de trabajo.....	111
5. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo.....	113
II. ¿Qué es la asociatividad?.....	115
1. Concepto de asociatividad.....	115
2. Tipos de asociatividad.....	117
3. Asociatividad empresarial.....	120
4. Razones para asociarse.....	122
5. Formas de asociatividad juvenil en entornos rurales.....	124
III. Trabajo en redes y comunidades: base para la asociatividad.....	127
1. Concepto de comunidad, comunidad de práctica y red.....	127
2. Pasos para establecer una comunidad o red.....	130
3. Importancia de la comunicación para fortalecer la asociatividad en redes y comunidades.....	131
IV. ¿Cómo pueden ayudar las TIC en la asociatividad empresarial en territorios rurales?.....	135
1. Importancia de las TIC para la asociatividad.....	135
2. Las redes sociales y su significado para los jóvenes en el territorio rural.....	136
Referencias.....	138
Guía de aprendizaje.....	139

Introducción

En este módulo se brindan conceptos fundamentales para la construcción empresarial y emprendedora de la juventud en territorios rurales, como el trabajo en equipo, ventajas y desventajas de este, la asociatividad, tipos de asociatividad, asociatividad para la competitividad, redes y comunidades como base para la asociatividad, importancia de la comunicación en este contexto, importancia de las

tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso de construcción de la asociatividad empresarial en territorios rurales.

Como parte de un proceso de aprendizaje para el desarrollo de proyectos para en territorios rurales, se considera la asociatividad como un elemento fundamental para que dichos proyectos tenga éxito y continuidad.



En este tercer módulo “¡Me integro a las redes de trabajo!”, usted encontrará los siguientes capítulos:

Capítulo 1. ¿Qué es el trabajo en equipo?

Capítulo 2. ¿Qué es la asociatividad?

**Capítulo 3. Trabajo en redes y comunidades:
base para la asociatividad**

**Capítulo 4. ¿Cómo pueden ayudar las TIC
en la asociatividad empresarial en
territorios rurales?**

Objetivos de este módulo

A	Comprender los fundamentos del trabajo en equipo y su importancia en la consecución de objetivos.
B	Reconocer la importancia de la asociatividad para la conformación de empresas dirigidas por jóvenes en territorios rurales.
C	Reconocer la importancia del trabajo en redes y comunidades como base para el éxito de la asociatividad.
D	Comprender los alcances de las TIC dentro de las organizaciones rurales.

Palabras clave: trabajo en equipo, asociatividad, asociatividad para la competitividad, redes, comunidades, TIC.

La organización de los productores se ha visualizado desde hace bastantes años como una de las estrategias para afrontar los problemas del sector agropecuario en general y de la micro y pequeña empresa en particular. Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural.

Fuente: IICA *et al.* (2006:11)





I. ¿Qué es el trabajo en equipo?

1. Concepto e importancia de trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a todas aquellas actividades o trabajos individuales realizados por diferentes personas, las cuales se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. Este trabajo es guiado normalmente por una o varias personas, las cuales inspiran al cumplimiento de esta meta en común.

Esta idea de trabajo en equipo existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedad, donde se requirió la colaboración de todos los miembros de la comunidad para la realización de diferentes labores.

La importancia del trabajo en equipo se da al facilitar el alcance de mejores y más efectivos resultados.

2. Elementos de un trabajo en equipo exitoso

Algunos elementos que harán el trabajo en equipo exitoso, son los que se enuncian a continuación, de acuerdo con FAO-MAG (2011):

- **Tener un propósito claro:** Que todos los miembros del equipo conozcan su norte,

es decir, cuál es su objetivo, así como su rol en el proceso. De esta forma, será más fácil contribuir al logro del objetivo y focalizar su energía y esfuerzo en ello.

- **Construir confianza y solidaridad:** Este es uno de los elementos principales del trabajo en equipo. Debe construirse colectivamente un ambiente en el que cada miembro conozca y comprenda las habilidades y capacidades de los demás, así como sus roles para que sepan cómo ayudarse mutuamente.
- **Tomar ventaja de las diferencias.** Cada miembro tiene capacidades y habilidades diferentes. Se deben aprovechar estas características y buscar el complemento entre los diferentes miembros del equipo, de acuerdo con lo que se quiere realizar. Todas las personas son necesarias para sacar el trabajo adelante. Estas diferencias fomentan la creatividad y la innovación.
- **Respeto y tolerancia.** Por respeto a las diferencias, se debe fomentar la tolerancia y evitar en lo posible criticar o subestimar el trabajo de los demás, especialmente cuando no se conoce bien lo que las otras personas hacen o el esfuerzo que esto conlleva.
- **Crear un sentido de pertenencia.** Se debe desarrollar una identidad común y

un equipo en el que todas las personas se sientan parte importante y que cada miembro esté consciente función en el equipo.

- **Facilitar la comunicación.** La única manera de que todos los miembros trabajen como una unidad es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Se debe fomentar una buena actitud hacia lo que se hace, motivar a las personas y promover intereses comunes, así como actividades que permitan conocerse entre los mismos miembros del equipo para mejorar la comunicación.
- **Promover la cohesión.** Es un sentimiento de equipo, en donde las personas se sienten orgullosas de permanecer en el equipo. Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. La cohesión no es algo que surge de forma espontánea; todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante, a veces a costa del bien del grupo. Por ello la cohesión hay que buscarla, trabajarla. Este es uno de los principales cometidos de las personas líderes.



La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

- **De su propia composición:** si ha habido una selección de personas que saben trabajar en equipo y que están preparadas para hacerlo, se dará cohesión. Lo contrario ocurre en el equipo sobresale el individualismo, formado por gente de difícil convivencia.
 - **De su tamaño:** por regla general, los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta cuando se constituye un equipo.
 - **Del carisma de la persona líder:** si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores, tendrá ya buena parte del camino recorrido.
 - **Del proyecto asignado:** si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se interese e identifique con el proyecto asignado.
 - **Del ambiente de trabajo:** habrá mayor cohesión si se logra un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, la comunicación y el reconocimiento de los méritos, donde la gente se pueda sentir realizada.
- **Impulsar la responsabilidad y el compromiso mutuo.** Los logros o fracasos son responsabilidad de todas las personas del grupo. Cada uno tiene su papel y debe llevarlo a cabo para poder alcanzar los objetivos.
 - **Celebrar los éxitos grupales.** Cuando algo sale bien, así sean avances pequeños, es recomendable celebrarlo. Se debe

agradecer al equipo por el trabajo conjunto y además destacar el papel de cada uno de los miembros.

3. ¿Cuáles son las características ideales de los integrantes de un equipo de trabajo?

Analizar las características de quienes conformen el equipo es una tarea importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas características deben ir más allá de las habilidades, experiencia, conocimientos y práctica en un tema específico. Tiene que ver también con el empuje, la pasión y la actitud que lleva a un individuo a seguir adelante.

A continuación se detallan algunas de las características ideales que debe tener una persona integrante de un equipo de trabajo:

- **Buena autoestima y confianza.** Se trata de una persona que conoce sus cualidades y sabe utilizarlas para apoyar a otros y sus objetivos, sabe confiar y apreciar las cualidades de otras personas, genera positivismo y optimismo, tiene una idea clara de lo que quiere.
- **Espíritu de equipo:** No ser una persona individualista. Debe saber que es más importante el interés del equipo al personal. Que promueva la integración y la unidad de su equipo.
- **Actitud colaborativa.** Disposición a ayudar a los demás, especialmente a sus compañeros. Que esté atento en las necesidades propias y del equipo para apoyar.
- **Respeto hacia otras personas:** Si bien no siempre se está de acuerdo con otros puntos de vista, no se debe menospreciar las opiniones que puedan aportar el resto

de sus compañeros. Todas las personas tienen su propio trabajo para el cumplimiento del objetivo general, y este debe ser respetado. Que sepa comunicarse con otros de manera adecuada.

- **Promover un buen ambiente de trabajo** que no disminuya la posibilidad de conflictos.
- **Lealtad,** de palabra, que cumpla con sus responsabilidades y compromisos. Una persona honesta, sin segundas intenciones.
- **Responsabilidad:** debe ser capaz de asumir las tareas que se le encomienden y responder por ellas de forma adecuada. No dejar que sus tareas recaigan en otras personas a las que no les corresponde asumirlas. Que responda por sus errores o aciertos.
- **Trabajo proactivo:** Que asuma las obligaciones que se le han encargado y que responda sin intentar evitarlas. Que sea propositivo y que no espere hasta que haya problemas para solucionarlos, sino que vaya un paso adelante.
- **Pasión por su trabajo:** Que le gusten los retos, que vea las nuevas tareas como oportunidades de mejora. Que sea una persona que le guste progresar tanto en lo personal como en equipo y continuamente luche por ello. Que contagie a otros con este amor por lo que hace.

4. Roles de los participantes de un equipo de trabajo

El trabajo en equipo se puede ejemplificar con el juego del rompecabezas, donde siempre es indispensable tener un marco orientador e ir poniendo las piezas que al final nos dará el resultado esperado.



A continuación se presenta una serie de papeles grupales, positivos y negativos, expuestos por el psicólogo Robert Bales (1916-2004) y adaptados por Marcos (2009), los cuales son importantes de considerar para identificar los diferentes tipos de roles de los miembros de un grupo:

Papeles positivos



- **Líder:** personalidad fuerte dentro del grupo, tiene gran autoridad y consigue oír y captar la atención. Tiene el inconveniente que sólo hable de él, amedrentando al resto.
- **Moderador:** calma ánimos, reduce tensiones y lleva al grupo hacia las ideas y acciones.
- **Orientador:** es el guía del grupo, centra la conversación en el tema que hay

que tratar y recuerda las directrices y objetivos.

- **Experto:** se encarga de informar al grupo. Tiene el inconveniente de actuar como sabelotodo, inhibir al grupo y creerse con autoridad indiscutible.
- **Secretario:** la memoria del grupo, anota todo, redacta las actas de reuniones y proporciona informes al exterior.
- **Aclarador:** pide explicaciones de los términos y se cerciora de que todos le han comprendido.
- **Acelerador:** imprime el ritmo a la reunión e intenta ir siempre “al grano”, pero por intentar ganar tiempo a veces hace perderlo.
- **Alentador:** encuentra siempre las palabras precisas para infundir ánimo a los componentes del grupo.
- **Líder institucional:** Está habituado a ejercer de animador en las reuniones. La persona facilitadora comprobará si es líder formal y a la vez real. Si es líder formal, puede haber conflictos de papeles entre el facilitador y este “líder institucional”. Si es líder real, hay que cooperar con él.

Papeles negativos

- **Crítico:** censura todo lo que se dice y se hace, critica pero no da propuestas válidas ni inválidas: esta es una postura fácil y cobarde.
- **Paralizador:** cada vez que interviene busca bloquear al grupo.
- **Pesimista:** desde el principio opina que lo que se hace no va a servir para nada, ninguna idea le entusiasma y si reconoce la bondad de alguna idea, apostillará que no es aplicable.
- **Jovial:** su objetivo es reírse, cada idea manifestada le sugiere un chiste.
- **Oponente:** solo sus ideas son válidas, suele tener traumas, se considera a sí mismo un experto y el único capacitado para opinar.

- **Dominador agresivo:** pretende que todos hagan su voluntad, impone ideas, proyectos (por cualquier medio) y ataca a indecisos y tímidos.
- **Indiferente:** es el lastre del grupo, nada le interesa, no participa, pero critica al facilitador.
- **Presuntuoso:** todo lo sabe, todo lo conoce, se adueña de ideas ajenas; tiene experiencia en todo.
- **Manipulador:** posee objetivos personales no confesados, se esfuerza en llevar a todos en la dirección que él desea, pero les hace pensar que llegaron por su propio pie. Cuanto más hábil, resulta más peligroso. La persona facilitadora ha de llevarle a su terreno, facilitar su participación y el encuentro interpersonal y enseñarle a respetar a los demás.

5. Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Ventajas

De acuerdo con FAO-MAG (2011), dentro de las principales ventajas del trabajo en el equipo se rescatan las siguientes:

- **Motivación.** Los miembros de los equipos de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y, además, ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de auto-eficiencia y pertenencia al grupo.
- **Mayor compromiso.** Participar en el análisis y toma de decisiones genera compromiso con las metas del equipo y los objetivos organizacionales.
- **Más ideas.** El efecto sinérgico que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.
- **Más creatividad.** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos de los individuos, lo que ayuda

a generar nuevos caminos para el pensamiento y la reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

- **Mejora la comunicación.** Compartir ideas y puntos de vista con otros, en un entorno que estimula la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- **Mejores resultados.** Cuando las personas trabajan en equipo, es indiscutible que se mejoran los resultados.

Desventajas

A pesar de todas las virtudes del trabajo en equipo, también debe de tenerse en cuenta que se pueden suscitar algunos inconvenientes relacionados al mismo tales como:

- La generación de conflictos entre sus miembros, por la diversidad de criterios, que pudieran incidir en el trabajo.
- La toma de decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas o el de un líder o que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar ciertas soluciones.
- Que la toma de decisiones pueda consumir mucho tiempo, por reuniones para la discusión de soluciones y acciones, lo que retrasaría su puesta en marcha.
- Que los errores que se pudieran cometer no quieran ser asumidos de forma individual o que se diluyan las responsabilidades.

Este tipo de inconvenientes pueden preverse y analizar por anticipado medidas para disminuir sus efectos. Existen además algunos indicadores de que hay debilidad en el trabajo en equipo. Algunas cosas que indican problemas en este trabajo conjunto según Hernández (s.f.) son:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.

- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.



II. ¿Qué es la asociatividad?

1. Concepto de asociatividad

La asociatividad es un concepto similar al de trabajo en equipo, solo que ya representa subir un escalón más, en el sentido de que es su parte más formal ya tiene implicaciones legales. Según la Real Academia Española, este término proviene de asociar, que a su vez proviene del latín *associare*. Y puede definirse como:

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.

Para comprender mejor el concepto asociatividad, primero es viable considerar a Bourdieu (1997), quien ve a la sociedad como “un sistema relacional de diferencias

en el que se dan una serie de campos con sus reglas de juego particulares”. Así, en nuestra sociedad se halla espacios con relaciones sociales, características y diferencias. En ese espacio se involucran las personas o grupos de personas, con características, con sus historias y vidas personales diferentes, y las cuales contribuyen de forma conjunta al logro de metas u objetivos comunes.

Por otra parte, en IICA *et al.* (2006:11) se señala que la organización es el proceso de agrupamiento de personas que trabajan en forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Gracias a esta la organización, se debe logra un uso más efectivo de los factores de producción, que el que se alcanzaría individualmente.

De acuerdo con Amézaga *et al.* (2013), la asociatividad cuenta con diversos pilares o fundamentos, entre los cuales destacan:

Pilar	Características
Conocimiento	<p>Un grupo humano necesita llegar a conocerse, compartir valores y objetivos comunes (visión y misión) y estar dispuesto a respetar las reglas del juego acordadas entre todos. Generar confianza interna, fortalecerla, consolidarla, no es tarea de un día; toma tiempo, sobre todo cuando está de por medio el manejo de recursos, pero hay estrategias para lograrlo. Se puede comenzar con actividades de índole social (p. ej.: actividades recreativas o deportivas). Luego estas se pueden complementar con actividades de índole técnico, por ejemplo, que los miembros conozcan las parcelas de sus compañeros y vean la forma en que cada uno produce. Finalmente, los ahorros, las ganancias y los éxitos que se obtengan de manera conjunta y organizada (en la compra de insumos/servicios o con la venta de productos), ayudarán a generar más confianza entre los miembros de cualquier grupo humano u organización empresarial.</p>
Liderazgo	<p>El grupo tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder. El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Es el encargado de construir la cultura organizacional, orientada, en este caso, a la calidad y a los servicios. Es quien, al fin y al cabo, hace competitiva o no a una organización.</p>
Comunicación	<p>Una comunicación eficiente es una comunicación transparente y oportuna. Es preciso saber qué se va a comunicar y cómo hacerlo. La comunicación implica el uso de un conjunto de instrumentos y la adopción de diferentes estrategias y acciones. Sin una buena comunicación, difícilmente se lograrán relaciones duraderas y menos una organización exitosa.</p>
Confianza	<p>La confianza que se desarrolle al interior de una organización y la presencia y aceptación de un líder facilitan la participación activa de todos los integrantes en toda acción conjunta que se emprenda. Los éxitos económicos de la organización también motivan a sus miembros a trabajar con más entusiasmo.</p>
Participación	<p>El compromiso con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los miembros del equipo, organización o grupo y si hay una buena comunicación interna.</p>

Fuente: Amézaga et al. (2013).

Características de las asociaciones




Para que una asociación sea considerada como tal, debe cumplir con ciertas características básicas, como contar con un grupo de personas, mayor de tres personas, tener un objetivo y metas, que sirvan de norte, y que dirijan la asociación a dónde se desea llegar, además de definir las actividades. También debe cumplir funciones democráticas. Las asociaciones pueden tener o no ánimo de lucro, según las normativas de la Constitución de cada país.

Asociaciones vs federaciones

Existen también las denominadas federaciones, las cuales son entidades formadas por agrupaciones variadas. Básicamente puede decirse que una federación es constituida por un conjunto de asociaciones.

En relación con las asociaciones, las federaciones contienen diferencias en aspectos económicos, fiscales, legales, administrativos, entre otros, aunque en funcionamiento mantienen cierta similitud, a excepción de que las federaciones tienen como socios a personas jurídicas (organizaciones, asociaciones, empresas) y no a personas físicas, como es el caso de las asociaciones.

2. Tipos de asociatividad

Redes de cooperación		Conjunto de empresas que comparten información, procesos, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de mayor y menor. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones coordinadas.
Alianza en cadenas productivas		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 división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
Alianza en clústers		Los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

<p>Consortios</p>	<p>Este tipo de contrato se da cuando dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Es un acuerdo entre varias empresas, cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica. Un caso muy común de consorcio se presenta en las grandes obras de construcción de infraestructura vial, en las cuales se asocian varias empresas (sin llegar a fusionarse) que se especializan o tienen fortalezas en diferentes campos, unas en topografía, otras en geología, otras proveen maquinaria pesada, otras supervisan la calidad a través de ingenieros civiles, entre otras. Otro ejemplo se da en comercio exterior, cuando varias empresas fabricantes, comercializadoras, transportadoras se unen (sin perder su autonomía e independencia) para introducirse y operar, de forma conjunta, en los mercados externos.</p>
--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: CEI (2010).

¿Es rígida esa estructura social?

¡Por supuesto que no! Las relaciones sociales son distintas en cada localización o país y por estar conformados por personas (y sus diferentes aportes, enfoques y opiniones) se da una lucha por convencer y oponerse a algo. Estos son campos de interacción y lo que pretenden es siempre alcanzar un campo privilegiado.



Asociatividad informal

La asociatividad no solo se constituye de una forma estructurada y formal, sino también de una manera más informal, a través de la vinculación entre personas y sectores claves, que se unen por intereses comunes, tales como política, deportes, actividades u otras. Esta unión en muchos casos puede estar marcada por relaciones sociales, laborales o afectivas previas. Algunos ejemplos de asociaciones informales pueden ser: juntas vecinales, grupos deportivos, grupos de lectura, comités y otras.

Estas asociaciones informales permiten, entre otras cosas, mantener o reforzar valores culturales y sociales, estilos de vida y la unidad del grupo, mejorar la comunicación entre sus miembros y, en algunos casos, ofrece una condición social y un grado de satisfacción que no necesariamente se obtiene con la asociación formal. Por ejemplo: el hecho de no sentirse solo como un número más en una empresa, sino también como una persona valiosa a través de la interacción con

compañeros. La asociación informal es también una forma de control social, a través de la influencia y la regulación del comportamiento de sus miembros dentro del grupo.

En la organización informal, el individuo se preocupa por el reconocimiento y la aprobación social del grupo al que pertenece. En consecuencia, su adaptación social refleja su integración al grupo. La organización informal se origina en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos (Chiavenato, 2007:112).

Chiavenato agrega que, en términos generales, la asociatividad u organización informal presenta características como:

- Relación de cohesión o de antagonismo: es decir relaciones personales de simpatía (identificación) o de antagonismo (antipatía).
- Estatus: los individuos que interactúan en grupos informales adquieren cierta posición social o estatus en función del papel que desempeñan en cada grupo, independientemente de su posición en la organización formal.
- Colaboración espontánea: la organización informal, se caracteriza por un alto índice de colaboración espontánea.
- La posibilidad de oposición a la organización formal: cuando no es bien entendida o se maneja de modo inadecuado, la organización informal puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de esta.
- Patrones de relaciones y actitudes: en cualquier empresa existen grupos informales que desarrollan, con espontaneidad, patrones de relaciones y actitudes aceptados y asimilados por sus miembros,

pues reflejan los intereses y aspiraciones del grupo.

- Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales: el cambio de nivel funcional de un individuo en la organización formal puede llevarlo a ingresar a otros grupos informales. Por tanto, los grupos informales tienden a alterarse con las modificaciones de la organización formal.
- La organización informal trasciende la organización formal: la organización informal está constituida por interacciones y relaciones espontáneas, cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.
- Estándares de desempeño en los grupos informales: No siempre corresponden a los establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, según el grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa.

Beneficios de la asociatividad

A grandes rasgos puede decirse que la asociatividad permite a las personas las siguientes los siguientes beneficios:

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, respetando la autonomía de los participantes.
- Promover el uso y desarrollo de la complementariedad.
- Aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas, poner a disposición sus fortalezas y disminuir sus debilidades.
- Incrementar la producción y productividad.
- Adquirir mayor poder de negociación.

- Mejorar el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Compartir riesgos, costos y beneficios, que de otra forma tendrían que enfrentarse de manera individual.
- Reducir costos.

3. Asociatividad empresarial

En la mayoría de los casos, la asociatividad se ha entendido desde la perspectiva empresarial y, por ende, esta se realiza con el fin de aumentar la competitividad de las empresas en el mercado. Desde esta perspectiva, CEI (2010) define este concepto como:

Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.

El objetivo principal de este grupo es trabajar en conjunto su posicionamiento externo, desde las gestiones anteriores a exportar hasta trabajar ligadamente en las actividades que se realicen en el exterior, con una oferta integrada y fortalecida (CEI, 2010).

La empresa es una unidad económica de producción y también es un tipo particular de organización. Su función esencial es la creación de valor; los productos o servicios que se ofrezcan deben tener un valor superior a los factores utilizados para su obtención. Esto se logra cuando la empresa utiliza eficientemente esos factores de producción o recursos económicos y obtiene como resultado un producto que satisface las necesidades del consumidor.

Características básicas de una empresa asociativa





- La asociación es voluntaria.
- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- Los socios son dueños del negocio, por cuanto son propietarios de los bienes materiales, como también de los bienes intangibles (como la marca y el prestigio).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Hay una vocación de permanencia; se pretende que la empresa exista por un largo período de tiempo o indefinidamente.
- Se considera el entorno, reconociendo no sólo su influencia en el desarrollo de la organización, sino también el efecto que pueden causar sobre él, acciones de la misma empresa.



Fuente: IICA et al. (2006:14).

A continuación se presenta una síntesis de algunos fundamentos aplicables a diferentes tipos de empresas asociativas que se muestran en el documento “Gestión de

agronegocios de empresas asociativas rurales, del curso de capacitación, módulo 2: Organización de agroempresas y asociatividad (IICA *et al.* (2006:15).

Fundamentos aplicables a diferentes tipos de empresas	
<p>•Capitalización</p> 	<p>Proceso de destinar recursos a la adquisición de bienes para mejorar la productividad. Si bien se puede obtener una serie de beneficios anexos (culturales, sociales, gremiales, entre otros), la empresa debe actuar en el plano económico, lo cual significa que tiene que tener la capacidad de generar utilidades (excedentes). Ese excedente generado puede tener dos destinos: repartirse como dividendos entre los socios o invertirse en bienes para lograr mayores niveles de producción, productividad y rentabilidad (un camión, ampliar la planta de proceso, una máquina empacadora, entre otros).</p>
<p>Rentabilidad</p> 	<p>No solo es necesario que una empresa logre excedentes, sino que para conservarse en el tiempo como unidad de producción, su rentabilidad (el excedente logrado por unidad de capital invertido) debe ser comparable o superior a la del resto de las actividades de la economía en su conjunto; de lo contrario, no podrá costear los factores de producción (mano de obra, insumos, capital) y tendrá que cesar sus actividades.</p>
<p>Competitividad</p> 	<p>Capacidad de la empresa para competir con otras que producen bienes similares. Para ello, deberá alcanzar un buen nivel de productividad (relación entre la cantidad de producto obtenido por unidad de insumo), una rentabilidad comparable con la del resto de la economía, una calidad aceptable de sus productos en los mercados de destino y ser capaz de llegar al mercado meta en el momento preciso, en la forma adecuada y con precios y servicios similares o mejores a los de los competidores.</p>
<p>Autosostenibilidad (autogestión)</p> 	<p>Capacidad de la empresa de valerse de sus propios recursos para sostenerse en el mercado. Esto contrasta con los desarrollos empresariales artificiales que sustentan su permanencia en el tiempo en el acceso permanente a recursos externos (normalmente provenientes del Estado o de fuentes diversas de la cooperación internacional), de carácter no reembolsable.</p>

4. Razones para asociarse

De acuerdo con Amézaga *et al.* (2013), la asociatividad genera una serie de oportunidades en el capital humano y en el capital social, así como en los resultados técnicos, productivos y económicos.

En el capital humano:

- Desarrollo de una visión agroempresarial: al organizarse, los productores tienen más posibilidades de acceder a información, conocer otras empresas, participar en asesorías de negocios y desarrollar una actitud más visionaria, más emprendedora.
- Mejoran la autoestima y el empoderamiento: conforme se logran metas que individualmente hubieran sido inalcanzables.
- Mejoran las capacidades técnicas, productivas y de gestión: como demanda organizada, a los productores se les facilita la recepción y la provisión de servicios.
- Se fortalecen los liderazgos agroempresariales: cuando se desencadena un proceso asociativo, esto sucede casi de forma natural.

En el capital social en los territorios:

- Desarrollo del principio de confianza: en los productores, al ver las ventajas económicas que se derivan de actuar en forma conjunta; entre los productores y otros actores de las cadenas agroproductivas, al ver que son capaces de llegar a acuerdos que los benefician a ambos.
- Fortalecimiento de las unidades económicas productivas familiares: al

beneficiarse de los servicios que prestan las organizaciones agroempresariales (ej. acceso a créditos solidarios, asistencia técnica a menor costo, información de mercados, otros).

- Recuperación de prácticas ancestrales comunales y solidarias: motivados por las oportunidades de acceder a nuevos mercados, los productores encuentran en el apoyo mutuo una forma de disminuir costos para ganar competitividad.
- Capacidad para establecer alianzas con municipios, gobiernos regionales y entidades privadas de promoción del desarrollo económico local, gracias a la gestión organizada y al desarrollo de liderazgos agroempresariales.
- Mayor equidad de género: muchas veces son las mujeres las que asumen los liderazgos agroempresariales y con el respaldo del grupo logran empoderarse.
- Formalización gradual de la actividad agroproductiva: muchos productores agrarios comienzan trabajando a nivel de subsistencia, pero con las economías de escala que se generan al estar organizados agroempresarialmente comienzan a obtener excedentes, crecen y pueden acceder a mercados formales, cosa que no lograrían trabajando de forma atomizada.
- Desarrollo de la institucionalidad local: al organizarse, los productores se constituyen en interlocutores válidos del sector privado, en mesas locales o regionales de promoción del desarrollo.
- Desarrollo económico local: la demanda agregada de los productores organizados agroempresarialmente dinamiza los mercados de insumos y servicios relacionados con la producción, fortalece los

eslabones de las cadenas agroproductivas y robustece la economía de los actores involucrados.

En resultados técnicos, productivos, económicos:

- Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales no podrían acceder.
- Posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual.
- Menor costo de los insumos, por la escala que se genera.
- Acceso a capacitación y asistencia técnica, que de forma individual no podrían pagar.
- Mayor acceso al sistema crediticio: se abre la posibilidad de optar, por ejemplo, por productos financieros para organizaciones con respaldo solidario.
- Mejoramiento de la oferta: al agregar la oferta se incrementa el volumen y se

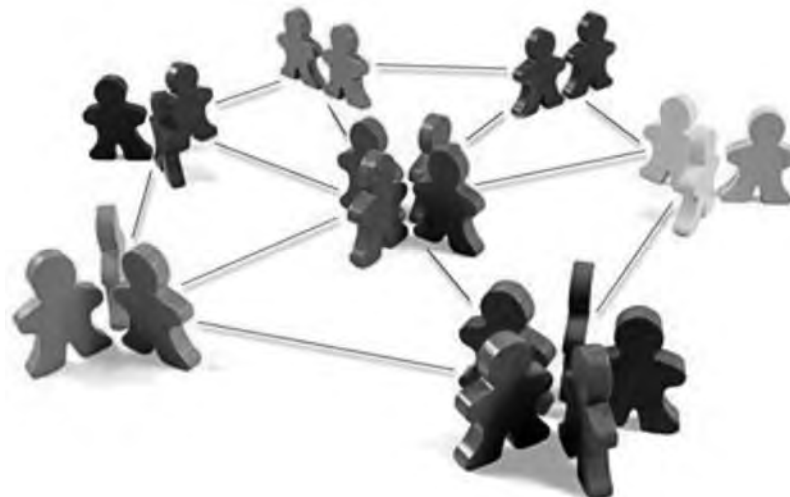
puede mejorar la homogeneidad y la calidad (la producción se planea conjuntamente y es más factible implementar sistemas de calidad).

- Mayor poder de negociación y mayor presencia en los mercados: logros que derivan de una oferta superior en volumen, homogeneidad y calidad.
- Captura de márgenes de comercialización: organizados, los productores pueden saltarse algunos eslabones de las cadenas agroproductivas.
- Oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de los productos, según la demanda), cosa difícil de lograr para un pequeño productor, por la escala a la que trabaja.

En el nivel macro

- Al aumentar la oferta de alimentos y generar mayores ingresos para los productores se contribuye al mejoramiento de la seguridad alimentaria.

Fuente: Amézaga *et al.* (2013).





5. Formas de asociatividad juvenil en entornos rurales

Son diversas las formas en que los jóvenes pueden asociarse para lograr los objetivos que se propongan: venta de productos y servicios (turismo, industria, comidas, entre otros).

Según el Manual de Gestión de Entidades Juveniles del Consejo de la Juventud de España (2002), el tipo de organización que pueda desarrollarse se basa en el tipo de funciones que el equipo de trabajo desee desempeñar, por ejemplo:

- **Promoción**, sirve de cauce de participación, intercambio y promoción de los jóvenes. Es muy claro en las asociaciones en las que se potencia la presencia, el encuentro y la distribución de responsabilidades.
- **Mediación**, ejerce de intermediarias entre los jóvenes y la sociedad, tanto en ámbitos públicos como privados. Una forma puede ser canalizando ofertas realizadas por las administraciones públicas (formación ocupacional u otra); otra, recabando los apoyos de entidades privadas cuyo público objetivo es la juventud (promoción de productos, etc.).
- **Grupo de presión**, actúa como defensor de los derechos de los jóvenes (a la vivienda,

a la salud, al empleo, a la educación de calidad, etc.) y reivindicando solución a problemas con los que se encuentran (precariedad en el empleo, escasa dotación de instalaciones apropiadas para las necesidades juveniles, entre otras).

- **Garante**, promueve valores juveniles en el marco de la pluralidad democrática, como pueden ser la ecología, la libre expresión artística, etc.
- **Prestación de servicios** a los jóvenes con intención de cubrir necesidades no satisfechas. Puede ir desde ofertas de ocio convencional hasta propuestas de tiempo libre educativo, hasta servicios de información y orientación juvenil, acciones formativas, servicio de voluntariado europeo y otras.

De igual forma, estas características deben identificarse en los diferentes grupos de asociatividad juvenil en los territorios y determinar los roles que le corresponden a cada uno de sus miembros. Muchas de estas funciones se desarrollan en diversos grupos, donde la cohesión se logra a partir de los intereses comunes y en la toma de decisiones. Valdría entonces hacerse algunas preguntas cuando se busca trabajar en equipo o asociarse para lograr objetivos propuestos.

Algunos ejemplos de formas asociativas que han sido desarrollados en España de acuerdo

con el Manual de Gestión de Entidades Juveniles (Consejo de la Juventud de España 2002) tienen como protagonistas a los jóvenes ya sea en calidad de asociados, de usuarios/beneficiarios y/o de responsables, las cuales se exponen a continuación:

Ejemplos de estructuras del movimiento asociativo juvenil:

- a. Asociaciones juveniles.** Es la forma más común de agrupación legalizada de jóvenes, que a efectos legales son aquellos que tengan una edad comprendida entre los 14 años cumplidos y los 30 sin cumplir. Su tipología puede ser diversa, desde las dirigidas al ocio y tiempo libre, la cultura, la ecología y el deporte, hasta las que defienden opciones políticas, sindicales, religiosas, etc.
- b. Asociaciones estudiantiles.** Son las entidades que agrupan a personas matriculadas en centros de enseñanza, sin restricción de edad, aunque la mayoría son jóvenes y en la práctica muchas veces tienen una dinámica semejante a las asociaciones juveniles.
- c. Secciones o áreas de juventud,** en asociaciones vecinales, asociaciones de género, sindicatos, etc. Son agrupaciones de jóvenes vinculados orgánicamente a una estructura asociativa sectorial de mayor envergadura. En función de los casos, pueden disponer de personalidad jurídica propia o no.
- d. Entidades prestadoras de servicios a la juventud.** Son entidades que realizan actividades en favor de los jóvenes con criterios formativos, de servicio y, a veces, de promoción de la participación. Sus socios pueden contar con una edad superior a los 30 años. Ejemplos de estas entidades pueden ser escuelas

de tiempo libre (no en todas las comunidades autónomas), entidades de promoción de empleo juvenil, asociaciones vecinales.

- e. Coordinadoras de entidades juveniles.** Son estructuras de coordinación interasociativa que agrupan a entidades juveniles de una localidad o un barrio. Normalmente desempeñan su labor en torno a unos intereses comunes explicitados (p. ej.: coordinar las actuaciones dirigidas a los jóvenes del barrio, promover un programa de empleo local, entre otras). No suelen disponer de una organización compleja como puede ser una federación, ni llegan a suponer un nivel de exigencia fuerte para sus miembros.
- f. Federaciones y confederaciones** de entidades juveniles. Son estructuras de coordinación interasociativa de ámbito local, autonómico o estatal, que habitualmente tienen en común unos valores, unos ámbitos de actuación y una línea ideológica. Las federaciones agrupan entidades juveniles y las confederaciones, por lo general, agrupan federaciones. El nivel organizativo suele ser complejo y se da un mayor compromiso entre la entidad aglutinadora y las entidades miembro.
- g. Consejos de la juventud** locales, autonómicos y estatales. Son agrupaciones de entidades juveniles de un ámbito territorial determinado que fundamentalmente tienen un componente de representatividad plural de la voz joven y de sensibilización sobre las problemáticas que le afectan, así como de promoción del asociacionismo juvenil, de apoyo a iniciativas dirigidas a jóvenes no asociados y de mediadores entre los jóvenes y la sociedad, en particular ante las administraciones públicas.



III. Trabajo en redes y comunidades: base para la asociatividad

1. Concepto de comunidad, comunidad de práctica y red

En este apartado, aprenderemos los conceptos de redes, comunidades y organizaciones de práctica¹.

Comunidad

Es un conjunto de personas, cuyos miembros de una entidad se interesan por un asunto en común –un interés común– y, con el paso del tiempo, interactúan en torno a ese interés.

En la comunidad, las personas se definen a sí mismas como miembros de una entidad. La membresía es una condición muy evidente en las comunidades, ya que es posible saber quién pertenece o no al grupo y la identidad de cada uno de los miembros.

Además, ser miembro de una entidad supone desempeñar un papel en ella. En las comunidades se habla de “líderes comunitarios” y de estatutos, entre otras formas de acuerdos colectivos. En las comunidades

existen mecanismos de inscripción y pertenencia, así como expectativas sobre cómo las personas pueden participar en ellas.

La membresía permite a las personas establecer una identidad profesional entre pares. Los individuos edifican su propia reputación en una comunidad; por ello, si uno de sus miembros realiza una contribución en forma habitual, las personas saben que pueden confiar en él o ella y en los conocimientos que posee.

En las comunidades, el intercambio de conocimientos es continuo. Aunque en una reunión grande puede lograrse un alto grado de intercambio de conocimientos, en una comunidad ese intercambio se mantiene con el tiempo. Por lo tanto, es importante pensar en cómo apoyar la “unión” en una comunidad a través del tiempo.

En la actualidad estar juntos puede suponer encontrarse regularmente cara a cara o interactuar en línea, por lo que resulta útil analizar las etapas inicial, media y final del ciclo de vida de una comunidad. En ocasiones, lo anterior implica ser paciente y esperar su evolución.

1. Esta sección tiene como base el curso “Intercambio de Conocimientos para el Desarrollo” del Information Management Resource Kit (IMARK) de FAO (2012).

Comunidad de práctica

Corresponde a un grupo de personas, quienes comparten una inquietud, un conjunto de problemas o pasión por un tema y profundizan sus conocimientos generales y especializados mediante una interacción continua.

Las comunidades de práctica se encuentran en todas partes. Todas las personas pertenecen a varias de estas comunidades en los ámbitos del trabajo, el estudio, el hogar y los pasatiempos.

Los miembros de una comunidad están informalmente unidos por las actividades que realizan juntos, por lo que han aprendido mediante su compromiso mutuo en estas actividades.

Las comunidades de práctica son importantes para el funcionamiento de cualquier organización, pero son cruciales para aquellas que reconocen los conocimientos como un bien clave.

Una organización eficaz está constituida por varias comunidades de práctica interconectadas, cada una de las cuales aborda aspectos específicos de las aptitudes de la organización.

Los conocimientos son creados, compartidos, organizados, revisados y transmitidos dentro de estas comunidades y entre ellas.

En un sentido profundo, estas comunidades “poseen” conocimientos en práctica.

Una comunidad de práctica se define a sí misma en tres dimensiones:

1. El tema sobre el que trata. Su empresa conjunta, así como sus miembros la entienden y la renegocian continuamente.

2. ¿Cómo funciona? El compromiso mutuo que une a los miembros en una entidad social.
3. La capacidad que ha desarrollado. El repertorio común de recursos comunitarios (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabulario, estilos, entre otros) que los miembros han desarrollado a través del tiempo.

Las comunidades de práctica permiten:

- Unidades de negocio, que dan forma a la organización.
- Equipos, que se ocupan de los proyectos.
- Redes, en las que establecen relaciones.
- Unidades de negocio, que dan forma a la organización.

Red

Una red es un grupo de personas con límites amplios o indefinidos, cuyos intereses se unen y pueden participar o no en actividades o interactuar continuamente en torno a esos intereses. Las redes suelen expresar su interés centrándose en el intercambio de contenidos.

Con límites amplios o indefinidos queremos decir que el número de personas que conforman la red es demasiado grande para contarlos, que los requisitos de su membresía son excesivamente flexibles como para saber quién está “dentro o fuera” o que la membresía siempre cambia con el tiempo.

Aquí lo que adquiere importancia es la manera como las personas pueden encontrarse y conectarse con otras a través del tiempo, con base en algún interés común.

A menudo las relaciones en las redes se definen como “lazos fuertes” y “lazos débiles”.

Los lazos fuertes tienen lugar cuando se establecen relaciones frecuentes y estrechas con las personas. Los lazos débiles existen cuando solo se conocen algunos pocos aspectos de la otra persona.

Las redes suelen centrarse más en los contenidos que en quienes los crearon. Una vez que los participantes empiezan a encontrar buenos contenidos provenientes de un colaborador particular, también pueden recibir mensajes de él.

Entonces surge un patrón de escaneo y filtro que es importante en áreas donde la sobrecarga de información es un problema. Las comunidades también realizan este patrón, pero las redes pueden ampliar estos comportamientos más eficazmente.

Las organizaciones crean productos o brindan servicios; sin embargo, también producen conocimientos. Cuando se intercambian los conocimientos, su valor aumenta. Asimismo, cuando una persona toma los conocimientos compartidos como un insumo y crea algo nuevo, la organización se beneficia no solo a través de los conocimientos preexistentes, sino también a partir de los que crea.

En la actualidad, el desafío que las organizaciones enfrentan es descubrir la mejor manera de multiplicar sus conocimientos colectivos.

En una organización, la competencia puede inhibir el intercambio, lo que puede traer como consecuencia el estancamiento del individuo y la pérdida de la base de conocimientos de una organización. Por el contrario, una organización de intercambio apoya y retribuye activamente a los participantes que intercambian libremente sus ideas. Utiliza sus conocimientos para lograr sus metas y trabaja de forma activa para desalentar el acaparamiento de conocimientos. Conforme la organización de intercambio va

logrando sus objetivos, mejora también sus conocimientos especializados y su eficiencia. Además, sus conocimientos más recientes se utilizan en toda la organización y se perfeccionan constantemente.

Una organización de intercambio permite que los equipos distribuidos intercambien conocimientos de manera asincrónica y en tiempo real, lo cual es posible gracias a la anuencia de los líderes, el uso de tecnología móvil y herramientas en línea y una cultura que retribuya la participación.

En una organización de intercambio, conforme los individuos y los equipos acumulan experiencias del mundo real u obtienen nuevas ideas, crean productos permanentes e investigables, que luego se ponen a disposición de otras personas que los necesitan dentro de la organización. Una organización de intercambio reconoce el valor del aprendizaje continuo, por lo cual busca oportunidades para convertir los datos en conocimientos, a fin de lograr un aprendizaje más estructurado o llevar a cabo un mayor análisis en el futuro.

Consejos para las organizaciones

- Cuando se apoya la participación de funcionarios en comunidades y redes, es preciso consultarles qué cosas funcionan, qué aspectos requieren un cambio y qué ideas tienen para innovar estos grupos. Las ideas resultantes de la experiencia directa pueden ofrecer a las organizaciones una comprensión de las nuevas direcciones posibles.
- El desarrollo del personal está en sus propias manos, por eso es necesario permitirle conducir su propia participación en comunidades y redes de desarrollo profesional. Se debe dar estímulo, en lugar de órdenes.



- Cuando se considera el patrocinio de una comunidad o red, es una buena idea participar en ella previamente para comprender la perspectiva del miembro. Es necesario convertirse en un miembro valioso de una comunidad o red antes de tratar de influir en ella.
- Se debe evitar el uso del poder, especialmente el de los recursos y las influencias, para dirigir una red o comunidad fuera de su propósito, simplemente por satisfacer las necesidades propias.

Además, es conveniente:

- **Corresponder:** las organizaciones y las comunidades y redes deben considerar no solo el valor obtenido, sino también lo que pueden brindar a cambio.
- **Registrar:** una vez identificada la estrategia común inicial, es necesario anotarla y compartirla con todos los participantes. Esto vuelve el compromiso más visible.
- **Retomar:** es necesario detenerse y reflexionar regularmente sobre lo que funciona y lo que no, y revisar los objetivos y logros para meditar sobre el aprendizaje y los cambios continuos, tanto en la organización como en la comunidad o red.
- **Preguntar cuando surja una duda.** Se debe evitar dar por un hecho que se comprende lo que la otra parte está diciendo.

Es preciso pedir una aclaración, cuando así se requiera.

- **Tener cuidado con la resistencia pasiva.** Las personas pueden simplemente dejar de participar porque surgió un problema o una influencia indebida entre las partes. Es preciso ser proactivo.
- **Cooperar:** cuando muchas organizaciones comparten el patrocinio de la comunidad, se debe evitar competir a expensas de ella. Es necesario trabajar para descubrir las necesidades comunes.

2. Pasos para establecer una comunidad o red

IMARK también brinda una serie de pasos para establecer una comunidad o red. Este proceso consta de tres pasos:

Tener claro el objetivo. ¿Por qué se quiere establecer o fortalecer una comunidad o red o participar en ella? ¿Ella concuerda con sus metas? ¿Funcionará en los contextos culturales nacionales u organizativos? ¿Se cuenta con la infraestructura para respaldarla en Internet o fuera de ella?

Descubrir la existencia de otras comunidades o redes. ¿Cómo se descubre la existencia de otras comunidades o redes? ¿Cómo se puede evaluar su satisfacción de las necesidades? Si existen, ¿cómo se apoyarán o se establecerá una asociación con ellas? De este modo se produce una bifurcación entre la incorporación y el establecimiento.

Evaluar y planear. El tercer paso, si se decide “establecer” la comunidad o red, es evaluar y planear. Se hará hincapié en la evaluación.

Para una comunicación eficaz de la estrategia de asociatividad que permita un adecuado

intercambio de conocimientos entre los participantes de una red o comunidad, es conveniente tomar en cuenta:

- Objetivo del cambio: ¿Qué se está intentando cambiar?
- Personas meta: ¿quiénes son las personas cuyo comportamiento se intenta cambiar?
- Objetivos de la comunicación: ¿qué se desea que las personas sepan, piensen y sientan?
- Mensaje: ¿qué se está diciendo a las personas?
- Audiencia: ¿qué sabe sobre las personas con quienes está teniendo comunicación?
- Canal: ¿Cómo se establecerá la comunicación?
- Plan de campaña: ¿con cuáles actividades, hitos y recursos se cuenta o cuáles se requerirán?
- Criterios de éxito: ¿cómo se sabrá que se logró el éxito?

realizar la comunicación no sea tan efectiva y, por lo tanto, un pequeño mal entendido pueda traer abajo grandes proyectos.

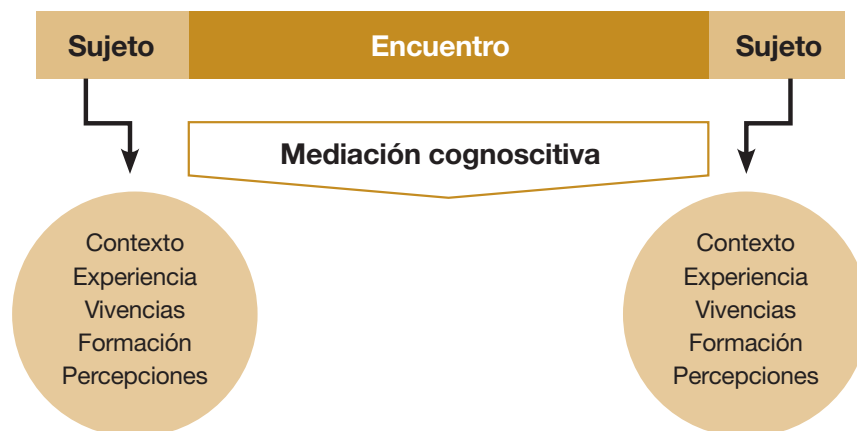
Es por esto que una adecuada comunicación es fundamental dentro de estos procesos, de manera que todos los involucrados conozcan las tareas que se están realizando.

La comunicación es un acto dinámico en el sentido en el que los sujetos entran en contacto, cada uno con su forma de ser y de aproximarse al conocimiento. Es, por lo tanto, un encuentro de mentes y de realidades (la que cada sujeto representa. La divergencia y la particularidad de cada participante son, en esencia, los factores que contribuyen para el intercambio que se produce. (Hernández, 2010)

Proceso dialéctico hermenéutico, interacción, construcción de sentido y significaciones, comprensión profunda: factores que contribuyen al intercambio de conocimientos.

3. Importancia de la comunicación para fortalecer la asociatividad en redes y comunidades

Cuando nos encontramos ante la posibilidad de asociarnos con otras personas para realizar un proyecto, potencializar un negocio o bien iniciar una idea emprendedora, existe la posibilidad que entre tantas tareas por



Fuente: Hernández (2007:6).

En este nuevo concepto de comunicación, se distinguen algunas características:

- Es cooperativo.
- Se establece la interacción como requisito para el aporte y el enriquecimiento de los sujetos.
- Es participativo
- Se persigue comprender el hecho o la circunstancia en su globalidad.
- Es dialéctico hermenéutico, en el sentido de su dinámica y de sus posibilidades para la interpretación y construcción de significaciones de cada involucrado.
- Se asume la toma de conciencia y decisiones de cada participante.
- Se acepta la particularidad de cada individuo, sus experiencias, formación y estructuras propias.
- Se crea un ambiente propicio para el debate de ideas, la reunión de elementos de criterio, la construcción de sentidos y la negociación.



Según FAO-MAG (2011) la comunicación y





los elementos del proceso de comunicación se pueden definir como:

Es el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas. Es un proceso en el que participan dos o más personas utilizando una serie de símbolos y lenguajes conocidos por ambos. La comunicación es recíproca, es la transferencia de la información y la comprensión de ella entre dos personas, es una manera de entrar en contacto con los demás, y como lo estudiamos anteriormente, sin la comunicación no existirían las relaciones humanas.

¿Cuáles son los elementos del proceso de comunicación?

Se requieren ocho pasos para realizar el proceso de comunicación efectivo, sin importar si este se realiza utilizando el habla, señales manuales, imágenes ilustradas o cualquier otro medio de comunicación o tipo de lenguaje. Estos pasos son:

<p>Desarrollo de una idea</p> 	<p>Este primer paso es el que le da sentido a la comunicación. Primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir con determinada intención, si esto no existiera la comunicación no tendría caso. Es importante rescatar aquí el esfuerzo que se debe hacer por conocer el contexto que rodea a las personas con las que se desea comunicar, conocer a las personas, sus símbolos de comunicación, su forma de comunicarse, sus fortalezas, sus diferencias, básicamente interesarse porque el mensaje que se desea transmitir cumpla el objetivo propuesto y para eso es necesario hacer un esfuerzo de conocimiento previo.</p>
<p>Codificación</p> 	<p>El segundo paso consiste en codificar o cifrar el mensaje, es decir, ponerlo en un código común para emisor (quien transmite el mensaje) y para el receptor (quien recibe el mensaje). Se deben utilizar palabras en común y símbolos conocidos por ambos. En este momento se elige también el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato específico: oficio, circular, memorando, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc. En este momento es donde se demuestra el verdadero interés por que el mensaje sea comprendido desde el momento en que se planifica para ser emitido.</p>

<p style="text-align: center;">Transmisión</p> 	<p>Una vez desarrollado y elaborado el mensaje, se debe transmitir por el canal más adecuado, que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias, con el objetivo de asegurarse de comunicarse efectivamente y que el canal de transmisión sea el más adecuado.</p>
<p style="text-align: center;">Recepción</p> 	<p>El paso anterior permite a otra persona recibir el mensaje a través de un canal de recepción; los canales naturales de recepción son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje, pero esto no es una garantía; es necesario que la persona a la que va dirigida el mensaje esté dispuesta a recibirlo, para que éste llegue fácilmente. Si el receptor no funciona bien, o pone una barrera mental, el mensaje se pierde.</p>
<p style="text-align: center;">Descifrado o Decodificación</p> 	<p>En este paso el receptor ya recibió el mensaje, seguidamente lo descifra, lo decodifica e interpreta, y construye una idea del mensaje. Si esa idea es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr la comprensión del mismo. Aquí es donde se pone a prueba el esfuerzo de quien emite el mensaje para contribuir a que sea comprendido por quien lo reciba, entre más se conozca a las personas a las que va dirigido el mensaje mayor probabilidad de comprensión se tendrá.</p>
<p style="text-align: center;">Aceptación</p> 	<p>Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, entonces viene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo, lo cual constituye el sexto paso. La aceptación es una decisión personal que depende de varios factores: la forma en que fue percibido el mensaje, la apreciación que se hace de su exactitud, la opinión previa o prejuicio que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor y las propias creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si el mensaje es aceptado, entonces se logra el efecto deseado y el verdadero establecimiento de la comunicación.</p>
<p style="text-align: center;">Uso</p> 	<p>Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.</p>
<p style="text-align: center;">Retroalimentación</p> 	<p>La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor. En este momento el receptor se convierte en emisor y comunica si efectivamente comprendió el mensaje y así la comunicación va en dos direcciones. Si la retroalimentación no se da, entonces la comunicación no se estableció plenamente y solo fue información. Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán más satisfechos, se evitará la frustración y se podrá establecer mejor la relación personal o grupal que se tenga, lo que mejorará los resultados de la relación.</p>

Fuente: FAO-MAG 2011.

Las personas que trabajan en intercambio de conocimientos, mantienen intereses comunes. Muestran interés mutuo en el papel que cada uno de los demás desempeñará dentro

del proceso. En ambientes donde los intereses son compartidos, se deben redoblar los esfuerzos por una comunicación adecuada para lograr avances en los procesos.

Deben poseer una comprensión mutua de su propósito colectivo, además de:

- Tener pensamiento de grupos
- Trabajar por procesos.
- Poseer capacidad de comunicación
- Trabajar en equipo, delegar.
- Promover la participación de todos los que intercambian información.
- Desarrollar a su equipo profesional y personalmente
- Trabajar dentro de una cultura de cooperación más allá de sus intereses propios.
- Tener apertura de pensamiento.
- Interactuar en una cultura de diversidad.
- Tener capacidad para adaptarse a las diferencias culturales de una misma región.

Fuente: FAO (2012).

IV. ¿Cómo pueden ayudar las TIC en la asociatividad empresarial en territorios rurales?

1. Importancia de las TIC para la asociatividad

Estamos inmersos en una sociedad donde las tecnologías de información y comunicación (TIC) surgen y cambian a un ritmo acelerado. En la asociatividad, las TIC pueden desempeñar un rol muy importante, pues por medio de ellas podemos compartir nuestro negocio, una idea empresarial y hasta contactar inversionistas o distribuidores.

En el apartado anterior, se indicó la importancia de conformar redes y comunidades para el intercambio de conocimientos. En la actualidad, las TIC constituyen una herramienta muy útil para el establecimiento de estos grupos, pues permiten agilizar la búsqueda de información, incluir más miembros, conseguir recursos, mantener datos actualizados sobre el clima, recursos, oportunidades, amenazas, entre otros.

Actualmente las TIC son consideradas para representar a las tecnologías sofisticadas basadas en la informática, pero también han existido otras formas que igualmente son muy importantes en ambientes rurales como: la televisión, radio y teléfono. Incluso

la información publicada en la prensa, la radio y la televisión deben ser complementos primordiales de los medios de divulgación regular, para lograr una más amplia cobertura de la información, con poco o ningún costo adicional.

Además, en la actualidad, existen otros medios sociales de gran capacidad para conformar redes temáticas o grupos de apoyo entre empresarios, como Facebook, blogs, Twitter, correos electrónicos, wikis, entre



otros). Solo se requiere contar con un dispositivo como celular, computadora, tablet con acceso a Internet. Incluso aplicaciones como whatsapp simplifican la comunicación, transferencia de información, videos, fotos y organización de un proyecto.

Hoy es muy común que los sectores empresariales utilicen estas tecnologías para difundir información a las partes interesadas y para la recopilación de nuevos datos. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que estos son solo medios, canales de comunicación y ambientes de colaboración, pero lo primero que debe existir es la identificación y el hallazgo de puntos de interés u objetivos comunes que promuevan con intensidad la necesidad de pertenecer a un grupo y socializar por estos medios sociales.

Asimismo, los grupos deben tener reglas para pertenecer a ambientes colaborativos como en un grupo en un medio social, para que no se desvíe la atención de la razón de ser del grupo.

También es necesario señalar que si no se cuenta con un medio social como los anteriores, eso no significa que no se pueda formar parte de una red, aunque sí se facilita



el intercambio de información, avisos importantes, alertas que benefician a todos los miembros de la red, entre otros. Por ello, es fundamental mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo. La ventaja es que ahora los dispositivos electrónicos son cada vez más “amigables” con los usuarios; es decir, fácilmente se autoaprende con aplicaciones muy didácticas que hacen que usuarios con poca o ninguna experiencia en dispositivos móviles de pronto se encuentren enviando fotografías y mensajes, reciban información y se esfuercen por hallar aquella que será de utilidad para la resolución de problemas.

Es un paso fundamental que se debe dar para brindarle mayores recursos a la empresa y la búsqueda de nuevas oportunidades para crecer, sobre todo cuando se trabaja en cadenas de comercialización. Se puede decir que quien cuenta con la información y logra socializarla en los ambientes colaborativos, tiene mayores ventajas que la competencia.

2. Las redes sociales y su significado para los jóvenes en el territorio rural

Según Boyd y Ellison (2007), una red social se define como un servicio que permite a los individuos:

- Crearse un perfil público o semipúblico.
- Poseer una lista de otros usuarios con los que comparten un interés.
- Ver y recorrer su lista de las conexiones y de las realizadas por otros dentro del sistema.

Las redes sociales nos ayudan a crear vínculos no solo con amigos o familiares, unidos mediante un tema de interés, un pasatiempo, un deporte o algún negocio. La unión, por tanto, se efectúa cuando entre los miembros se logra identificar un objetivo en común.

Para los emprendedores de territorios rurales, las redes sociales les permiten atravesar barreras geográficas y los conecta con personas del otro lado del mundo, creando un abanico amplio de posibilidades no solo para compartir conocimiento, sino también para adquirir nueva información, comercializar un producto, un servicio, conocer nuevas tendencias, intereses de los turistas, formas innovadoras de combatir enfermedades, plagas, entre muchas otras formas de darle valor a la zona.



Posiblemente, en ocasiones, no todas las personas que forman parte de una empresa tendrán acceso a Internet ni contarán con el mismo nivel de escolaridad que otros. Precisamente esto es lo que enriquece a los grupos: su heterogeneidad. La experiencia de unos y el conocimiento de otros fortalecen a los equipos de trabajo.

Las redes sociales también desempeñan un papel importante debido a su carácter global, capaz de traspasar fronteras y países. En la actualidad, la comunicación entre los jóvenes es muy distinta a la que tuvieron sus padres o abuelos. Este interés, bien canalizado, puede favorecer y enriquecer el proyecto empresarial de los jóvenes en entornos rurales. Aumenta su visibilidad en la web y les permitirá abrir su creación a un mundo sin fronteras.

Las redes sociales también permiten que otros conozcan los intereses de otras personas y brindan la posibilidad de mantenerse informado sobre capacitaciones, reuniones, conferencias, política. Es un mundo infinitamente posible para compartir conocimientos.



Referencias

- Algalia, S. Coop. s.f. Manual de Gestión de Entidades Juveniles. Consejo de la Juventud. España.
- Amézaga, C; Rodríguez, D, Núñez, M; Herrera, D. 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, SV, IICA.
- Asociar. 2014. En diccionario virtual de la lengua Española. Real Academia Española. 23ª Ed. Disponible al 30/06/2016 en: del.rae.es/srv/search?m=30&w=asociar
- Bales, R. 1950. Interaction Process Analysis: A method for the study of small groups. Cambridge, Massachussets: Addison-Wesley. Massachussets, USA.
- Bordieu, P. 1997. Razones prácticas sobre la teoría de la acción. Barcelona, España. Editorial Anagrama. 1997. Disponible al 30/11/2016 en: webs.ucm.es/info/especulo/numero6/bordieu.htm
- Boyd, D. M, Ellison, N. B. 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13: 210–230. doi:10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Calivá, J. 2009. Manual de capacitación para facilitadores, San José, CR, IICA.
- CEI (Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua). 2010. Manual de Asociatividad. NI. Disponible al 11/06/2016 en www.ai.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Chiriboga, H; Calivá, J. 2010. Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. San José, CR, IICA.
- Chiavenato, I. 2007. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. Tlanauilpa, MX, McGraw-Hill Interamericana. Pg.112. Disponible al 06/07/2015 en <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-c3b3n-a-la-teoria-general-de-la-administracion-c3b3n-7ma-edicion-c3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Consejo de la Juventud de España. 2002. Manual de gestión de entidades juveniles. Madrid, ES. Disponible al 01/11/2015 en: www.informajoven.org/juventud/dov/temas/Manual_Gestion_Asoc_Juveniles_CJE.pdf
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2011. Capacitación, gestión y emprendedurismo. Taller n.º 5. Trabajo en Equipo para la Gestión Social y el Emprendedurismo. Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración. San José, CR, FAO.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2012. Intercambio de Conocimientos para el Desarrollo del Information Management Resource Kit (IMARK) Disponible al 1/02/2016 en <http://www.imarkgroup.org/>
- Hernández, F. s.f. Trabajo en equipo. Ventajas y desventajas. Wiki. Disponible al 01/06/2015 en <https://grupo101trabequipo.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas>
- Hernández Poveda, RM. 2010. Comunicación oral y escrita. San José, CR: EUNED.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); PRODAR (Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe; FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2006. Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de Capacitación Módulo 2 Organización de agroempresas y asociatividad. Lima, PE.
- Robert Bales (1916-2004) y adaptados por Marcos (2009) Posas 2005 Bourdieu (1992)



Guía de Aprendizaje

Dinámica:

Tipo de grupo: positivo o negativo

Forma de trabajo: Identificación grupal.

Objetivo: Conocer los distintos tipos de grupos: positivos y negativos.

Actividad: Dramaticemos un tipo.

Materiales: Papelitos con los tipos de grupo negativo y positivo y sus respectivas descripciones.

Instrucciones: Todo el grupo en formación deberá dividirse en dos subgrupos.

El primero se subdividirá nuevamente en dos pequeños grupos. Cada uno de estos tomará un papelito y dramatizará, en un minuto, el tipo de grupo que le corresponda.

El otro grupo deberá adivinar el tipo grupo que han dramatizado sus compañeros y posteriormente analizarán en un conversatorio por qué consideran que las acciones de este grupo corresponden al tipo negativo o positivo. También es importante que brinden sugerencias sobre cómo podrían variar sus formas de actuar para ser más entusiastas, positivos y motivacionales, según las realidades de los entornos rurales.

Duración: 15- 20 minutos.

Dinámica:

Importancia de la claridad en la comunicación.

Forma de trabajo: grupal

Objetivo: Mostrar la importancia de una buena comunicación.

Actividad: Teléfono “chocho”

Materiales: Ninguno.

Instrucciones: El grupo deberá organizarse en un círculo y el tutor del grupo deberá decirle en el oído un mensaje a uno de los integrantes. Cada uno irá pasando el mensaje al compañero que tiene al lado y el último en recibir el mensaje lo dirá en voz alta para escuchar si hubo claridad en el mensaje y si en el camino hubo cambios. Se analizarán las razones por las cuales a menudo la comunicación no es clara y cómo afecta a los grupos de trabajo. También se escucharán sugerencias.

Duración: 10-15 minutos.

Dinámica:

Formas diferentes de solución de conflictos.

Forma de trabajo: grupal

Objetivo: Identificar diversas formas de solucionar conflictos a través de la dinámica de los seis sombreros para pensar

Actividad: Seis sombreros de seis colores (azul, amarillo, rojo, negro, blanco, verde).

Materiales: Sombreros, hojas, lápices. Material fotocopiado con la teoría de los seis sombreros para pensar de Edward De Bono.

Instrucciones: El grupo se divide en seis subgrupos. A cada grupo se le distribuye el material con la lectura “Los sombreros para pensar”. Los sombreros se colocan en el centro de la sala. Cada grupo escribe en una hoja un posible conflicto en la conformación de un proyecto o una decisión que deba tomar la empresa. Luego el facilitador recoge las hojas donde los subgrupos escribieron el posible conflicto. Lee cada conflicto y una persona de cada subgrupos por turno pueden ir y recoger uno de los sombreros y explica cómo su grupo daría solución a ese conflicto según el sombrero que tiene puesto. Así se continúa con cada conflicto y cada grupo tendrá la oportunidad de tomar un sombrero a la vez.

Duración: 30-40 minutos.

Dinámica:

Los sombreros para pensar



A comienzo de los años ochenta, Edward de Bono inventó el método de los seis sombreros para pensar, que consiste en un marco de referencia para el pensamiento lateral, cuyo propósito es explorar las diferentes perspectivas de una situación o un desafío complejo. El método le da su lugar al valioso pensamiento crítico, pero no permite que este domine, como ocurre en el pensamiento originario.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y se deben considerar como direcciones de pensamiento. Esto quiere decir que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente. El método de los seis sombreros fomenta el desempeño más que la defensa del ego.

El participante puede ponerse y quitarse estos sombreros para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando. La acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Los sombreros nunca deben ser utilizados para categorizar a los individuos, aunque su comportamiento parezca todo lo contrario. El método promueve mayor intercambio de ideas.

Pensamiento con el sombrero BLANCO

Este tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y ausencias de información. “Significa: “dejemos los argumentos y propuestas y miremos los datos y las cifras”. Sirve para buscar información adicional y datos para tomar mejores decisiones

Pensamiento con el sombrero ROJO

Se refiere a intuición, sentimientos y emociones. El sombrero rojo le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla. Por lo general, el sentimiento

es genuino, pero la lógica no es auténtica. Por medio de este sombrero se analizan juicios, miedos, etc.

Pensamiento con el sombrero NEGRO

Este es el sombrero del juicio y la cautela. Es el sombrero más valioso. En ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia no encaja con los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado o la política que se está siguiendo. El sombrero negro debe ser siempre lógico. Permite analizar los aspectos negativos.

Pensamiento con el sombrero AMARILLO

Se relaciona con la lógica positiva. El pensamiento de este sombrero es positivo. Debe ser utilizado para mirar con positivismo hacia los resultados de una acción propuesta, pero también puede ser buscador de oportunidades. Permite analizar aspectos positivos y fortalezas.

Pensamiento con el sombrero VERDE

Este es el sombrero para el pensamiento creativo. Es símbolo de la creatividad, nuevas alternativas, estímulos y cambios. Permite ver soluciones, nuevas oportunidades.

Pensamiento con el sombrero AZUL

Este es el sombrero de la vista global y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho, sino en el “pensamiento” acerca del asunto. Monitorea el pensamiento y asegura el respeto por las reglas del juego. En términos técnicos, el sombrero azul tiene que ver con el meta-conocimiento. Por medio de él se integran, coordinan y resumen argumentos.

Dinámica:

Observación y análisis de videos cortos (lluvia de ideas)

Objetivo: Motivar a los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo.

Actividad: Observación de vídeos

Materiales:

- Proyector, equipo de sonido y computadora.
- Una cartulina o un pliego de papel.
- Los vídeos cortos:
 - Trabajo en equipo: pingüinos, hormigas, cangrejos: <https://www.youtube.com/watch?v=qvF3jfSWq8A>
 - Conflictos - No pierdas la perspectiva <https://www.youtube.com/watch?v=TiNUaHXsjBA>
 - Para todos aquellos que dicen no puedo <https://www.youtube.com/watch?v=Fshit6CPoos>

Tiempo: 35 minutos.

Instrucciones: Se proyectarán los videos cortos y en el tiempo estimado de la actividad se comentarán las principales lecciones y la importancia de los conceptos aprendidos. Se promueve la reflexión sobre la resolución adecuada de los conflictos, el riesgo de no llegar a soluciones a tiempo y la importancia de la creatividad. Relacione los contenidos del video, con su vida personal.

Duración: 30-40 minutos.

Dinámica grupal:

Conformación de una red

Objetivo: Poner en práctica las recomendaciones para formar una red.

Actividad: Ficha instructiva

Duración: 15 minutos aproximadamente.

Instrucciones: Forme grupos con sus compañeros, suponga que cada uno pertenece a un sector de producción, que representa un tipo de organización y complete la siguiente ficha con los datos correspondientes para poner en práctica las recomendaciones generales dadas para formar una red.

Ficha instructiva:

Ficha instructiva:			
Ubicación			
Sector productivo			
¿Qué tipo de grupo es?	Asociación	<input type="checkbox"/>	
	Red	<input type="checkbox"/>	
	Organización	<input type="checkbox"/>	
	Empresa asociativa	<input type="checkbox"/>	
	Otro	<input type="checkbox"/>	
	Especifique: _____		
	No están organizados _____		
Si están organizados ¿Cómo se denomina?			
¿Desde cuándo están organizados?			
¿Cuántos integrantes son?		¿Cuántas mujeres?	¿Cuántos jóvenes?
¿Qué venden?			
¿Quiénes son sus clientes? ¿Dónde se ubican?			
¿Qué insumos emplean para producir?			
¿De dónde se proveen de insumos?			
¿Cuál es el promedio de ventas al mes por cada integrante?			

MÓDULO 4

**¡Realizo
emprendimientos!**





Índice

Introducción	149
I. El emprendedurismo	151
1. Concepto e importancia del emprendedurismo en la elaboración de proyectos	151
2. Cualidades de una persona joven emprendedora	152
II. Importancia de las ideas	155
1. El pensamiento lateral o creativo.....	156
2. Lluvia de ideas.....	158
III. Elaboración de un proyecto	159
1. Definición de un proyecto.....	159
2. Características de los proyectos	159
3. Identificación del proyecto	160
4. Un buen método para crear un proyecto.....	161
5. Recursos para el proyecto	165
6. ¿Cómo se hace un presupuesto?.....	165
7. Evaluación de un proyecto	165
IV. Elaboración de un modelo de negocios para mi proyecto	169
1. ¿Qué es un modelo de negocios y qué diferencias tiene con un proyecto?.....	169
2. Materialización de la idea mediante la escritura de un modelo de negocios	169
3. ¿Cómo hacer un modelo de negocios?.....	170
4. ¿Cómo administrar bien mi proyecto?.....	173
V. Plan de comercialización para el producto que ofrece mi proyecto ..	175
1. ¿Que son las 4P para establecer una estrategia de ventas?.....	176
2. Estrategias para el precio, producto, plaza y promoción	177
3. ¡Vendiendo mi idea!	178
Referencias	179
Guía de Aprendizaje	181
Anexo	186



Introducción

En este módulo se brindan conceptos y herramientas para que las personas jóvenes rurales cuenten con la capacitación oportuna y adecuada para que les permita desarrollar proyectos propios o para sus comunidades y zonas rurales, promoviendo

el autoempleo y una mejor calidad de vida, que a la vez evite de alguna manera su migración a las zonas urbanas y les de la oportunidad de aprovechar los recursos existentes en sus entorno. Para ello se desarrollarán los siguientes capítulos:

Capítulo 1. El emprendedurismo

Capítulo 2. Importancia de las Ideas

Capítulo 3. Elaboración de un proyecto

Capítulo 4. Elaboración de un modelo de negocios para mi proyecto

Capítulo 5. Plan de comercialización para el producto que ofrece mi proyecto

Palabras clave: emprendedurismo, proyecto, modelo de negocio, incubadora de ideas, creatividad, planes de comercialización (precio, plaza, producto, promoción)

Objetivos de este módulo

A	Aprender qué es emprendedurismo, por qué es importante y cómo se relaciona con la creatividad.
B	Conocer técnicas para la generación de ideas de negocio.
C	Conocer qué son los proyectos y los pasos para elaborarlos.
D	Entender qué es un modelo de negocios y cómo se desarrolla.
E	Aprender cómo desarrollar planes de comercialización.

I. El emprendedurismo

1. Concepto e importancia del emprendedurismo en la elaboración de proyectos

Aunque al concepto «emprendedor» es muy amplio, en general se relaciona con actitudes positivas, especialmente con tomar la iniciativa para superar obstáculos, que le permitan a una persona concretar una idea a través de diferentes actividades, que se realizarán en un futuro próximo.



Las personas jóvenes en los territorios deberán estar dispuestas a innovar, a identificar y aprovechar oportunidades de negocios. Para algunos autores la persona emprendedora nace con ciertas capacidades y disposición genética para desarrollar proyectos

por cuenta propia, mientras que para otros como Filella (1979), existen capacidades empresariales que se pueden desarrollar y adquirir por medio de programas de capacitación. Estas competencias pueden ser estudiadas y adquiridas por medio de una formación empresarial adecuada, donde se incuben ideas de negocios, aprendan cómo desarrollar el proceso administrativo y cómo hacer un modelo de negocios, sobre las técnicas de mercadeo, entre otras ideas. Y donde además fortalezcan las cualidades personales pertinentes para el espíritu empresarial, como la creatividad, la capacidad de iniciativa, el sentido común y asumir riesgo pueden ser estimuladas.

En resumen, podemos decir que la capacitación puede promover la cultura emprendedora y que si se puede aprender cómo se genera una empresa, cómo se administra y cómo se analiza el mercado. Para ser una persona emprendedora, también será necesario asumir actitudes claves como confianza en el proyecto, formación, constancia, organización y el conocimiento del entorno.



¿Qué significa emprender?



Podemos definir el emprendimiento como el proceso en el cual una persona joven lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto, ya sea con fines de lucro o beneficio social, donde se genere innovación, solución a una necesidad o autoempleo. El emprendimiento, entre otras cosas, puede ayudar a:

- Convertir los sueños en realidad.
- Incrementar la producción o mejorar un proceso.
- Crear su propio negocio.

La habilidad emprendedora consiste en la capacidad de un individuo para identificar y aprovechar oportunidades que le permitan iniciar un emprendimiento. El fundador del emprendimiento social lleva a cabo sus iniciativas haciendo uso de su posición jerárquica, red de contactos, recursos económicos u otros activos necesarios, ya sea que estén bajo su control o tenga que acceder a ellos por otros medios (Sekn, 2006).

En algunas ocasiones, la habilidad emprendedora se manifiesta de manera activa, impulsada por motivaciones altruistas o utilitarias de la persona líder que hacen que esta busque oportunidades para desarrollar un proyecto social. En otras ocasiones, esta capacidad es potenciada por una actitud reactiva de un individuo o grupo de individuos al tener que dar una respuesta a cambios o amenazas externas.

2. Cualidades de una persona joven emprendedora



Existen algunas características que definen a una persona joven emprendedora. Algunas de ellas son:

- **Actitud mental positiva.** Implica el deseo permanente de aprender y mejorar para provechar al máximo su potencial. Una actitud mental positiva permite estar convencido de lo que se hace y defenderlo.
- **Creatividad.** Consiste en encontrar procedimientos o elementos para **desarrollar labores de manera distinta a la tradicional**, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales.
- **Proactividad.** Se toma la iniciativa con acciones sucesivas y enérgicas para alcanzar un objetivo. Las cosas no suceden por sí solas, sino que uno mismo puede hacer que sucedan.
- **Visión de futuro.** Es la capacidad de analizar los datos actuales para, haciendo una proyección en el tiempo, predecir los próximos movimientos del mercado y saber adelantarse adoptando las medidas que sean oportunas (Filella, 1997 y Maqueda *et al.*, 2003).
- **Actitud negociadora (ganar-ganar).** El objetivo último de un verdadero proceso de negociación no es «hundir» a nadie,

sino intentar que cada parte logre los objetivos que se había definido previamente, o aquellos que va considerando posibles o convenientes (Douglas y Judge 2001).

- **Persuasión.** Consiste en expresar claramente ideas y conceptos, de manera explícita y convenientes.

- **Practicar valores de disciplina.** La disciplina es una actitud positiva ante la vida. A pesar de los obstáculos, las dificultades o las incertidumbres, se requiere perseverancia, continuar, buscar nuevas alternativas. La idea es no darse por vencido con facilidad.

II. Importancia de las ideas para visualizar un proyecto o negocio

La creación de un proyecto se inicia valorando nuestro potencial establecido en el plan de vida y buscando oportunidades en el entorno.

Una idea de un proyecto puede venir del entorno familiar, educativo y laboral. Este proceso va a estar influido por las condiciones socioculturales del territorio para aprovechar oportunidad de negocio, una demanda insatisfecha en el mercado, una necesidad insatisfecha de la comunidad.



Una vez que se tiene la idea, es importante buscar información sobre esta, analizar las posibilidades de cómo llevarla a la realidad, investigar sobre la competencia, o sea quién más hace lo mismo. Una vez que se ha definido la idea, es bueno compartirla con la familia y amigos, maestros, para hallar su consejo, aprobación y aliento.

Anzola (2005) propone que **la gestión de un proyecto o negocio comienza con una idea de lo que se quiere hacer.**

El ser humano tiene en su interior un enorme potencial creativo y generador de ideas, ideas para encontrar negocios, para innovar por ejemplo en productos o servicios, o encontrar soluciones diferenciadoras a los problemas de su comunidad, familia, empresa o grupo.

La creatividad ha existido desde siempre, es una habilidad del ser humano que se vincula con su propia naturaleza, para Grimberg (citado por Anzola, 2005) la creatividad es la capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en forma original.

Ha existido la idea de que la creatividad es una cualidad innata y que una persona la posee o no, pero cada vez está más claro que al margen de las capacidades individuales, la creatividad puede ser aprendida y desarrollada.



Idea: Es la primera sensación que percibe la persona emprendedora para satisfacer una necesidad, con el desarrollo de una nueva actividad económica. Tal persona debe sentirse empresaria capaz de dar a esa idea, la estructura de una empresa rural (Castillo y Quesada 2001:19).

1. El pensamiento lateral o creativo

Para de Bono (1992), el pensamiento lateral establece que la creatividad es un concepto que alude a uno de los procesos cognitivos (del conocimiento) más sofisticados del ser humano. Todo apunta a que se encuentra influida por una amplia gama de experiencias evolutivas, sociales y educativas y su manifestación es diversa en un sin número de campos.

En definitiva, la creatividad no puede ser abordada como un rasgo simple de los seres humanos. Es indudable que aspectos como: la mente, los procesos cognitivos que en esta se llevan a cabo, la personalidad, la motivación, las emociones y el mundo afectivo, juegan un componente singular en este proceso. Por otra parte, todos somos creativos en mayor o en menor medida y lo que es más alentador aún, todos podemos desarrollar la creatividad.

Los rasgos más destacados de este tipo de pensamiento son:

- **Flexible:** No se empeña en una única solución. Si una solución no funciona, busca otras alternativas.
- **Espontáneo, fluido:** Nace como un proceso natural y armónico. Las ideas surgen de un terreno abonado por el trabajo y la reflexión.

- **Original:** En el trabajo artesanal cada pieza es diferente y lo que valoramos es justamente la peculiaridad de esa pieza frente a las producciones en serie.



- **Suspende el juicio:** Primero piensa, imagina, fantasea, busca alternativas.
- **Luego valora si cada idea es adecuada:** Nos perdemos muchas ideas brillantes nuestras y de los demás por desecharlas antes de tiempo, por juzgarlas precipitadamente.
- **Asume riesgos, no le asusta el cambio:** No propone el cambio por el cambio, pero está abierto a él si resulta necesario.
- **Libre:** No funciona con normas. Utiliza determinadas estrategias y técnicas, pero no son reglas obligatorias. Las utiliza en la medida en que le ayudan.
- **Heterodoxo:** Se plantea qué ocurriría si las cosas fueran de otra manera. No

El pensamiento creativo nos aporta un nuevo producto, una solución, la idea de un negocio o una nueva forma de hacer las cosas.

obstante, las ideas que produce el pensamiento creativo deben ser aplicables y compatibles con las reglas de la organización en la que nos movemos.

- **Tolerante:** Este pensamiento acepta cualquier idea y cualquier otro tipo de pensamiento.
- **Acepta la ambigüedad:** Es capaz de soportar situaciones en las que las cosas no están claras o los roles no están muy definidos.

El pensamiento lateral o creativo puede ser estimulado si les permitimos a las personas jóvenes en los territorios rurales que:

- Mantengan la creatividad que se posee en la infancia.
- Aumenten sus conocimientos por medio de la capacitación en las áreas que corresponden al proyecto que se desea formular.
- Estimulen su capacidad para la resolución de problemas,
- Promuevan la tolerancia, mayor capacidad de resolver la frustración.

Proceso creativo:

- **Planteamiento del problema:** Se determina que hay una situación no resuelta o una sección de información que no se conoce. La solución se plantea en forma de pregunta o como idea vaga.
- **Preparación:** Se acumula información con respecto al problema, sin un patrón determinado.
- **Incubación o procesamiento de información:** Se realizan conexiones tendientes a solucionar el problema. Intervienen todas las experiencias acumuladas durante la vida.
- **Visión o iluminación:** De una forma súbita, la persona toma conciencia y conecta elementos que parecían dispersos.
- **Producción:** Se caracteriza por una serie de operaciones concretas encaminadas a resolver el problema.
- **Verificación:** Es la comprobación y el examen de tal manera que pueda ser transferible a los demás.



Tradicionalmente el sistema escolar ha promovido el pensamiento lógico o vertical, el cual es eficaz para establecer procesos, pero es incompleto para obtener soluciones creativas. Por esta razón, el pensamiento lógico debe ser completado con el pensamiento lateral o creativo, que promueve la creación de nuevas ideas, procedimientos diferentes a los establecidos mediante la reestructuración de los conceptos y los hechos ya existentes en nuestra mente.

2. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas (brainstorming) es posiblemente la técnica más conocida. Consiste en generar diferentes ideas de forma grupal, en un ambiente relajado. Sus objetivos principales son: romper paradigmas formas tradicionales de pensamiento, y producir un conjunto amplio de ideas entre las que poder escoger para dar solución a problemas específicos.

Algunas de las recomendaciones para aplicar exitosamente esta técnica son las siguientes:

- **No juzgar las ideas de otros.** Eliminar toda crítica.
- **Para crear hay que disfrutar.** No te autocensures. La diversión es una forma de mejorar la creatividad.
- **Piense fuera de la caja.** Las ideas imposibles o improbables también son bien aceptadas. Algunas ideas prácticas a menudo nacen de otras consideradas como impracticables o imposibles. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una de nueva.
- **La cantidad es importante.** Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar.
- **Se puede reutilizar y mejorar ideas ya propuestas.** Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras o conseguir una idea mejor a partir de otras dichas por los demás.



III. Elaboración de un proyecto

1. Definición de proyecto

Es frecuente que los jóvenes expresen ideas y planteen sueños para desarrollar un proyecto de vida. Suele ocurrir que ese espíritu emprendedor sucumbe ante la confusión y la poca orientación sobre cómo llevar a cabo su sueño. Todas las ideas deben organizarse y plasmarse por escrito para visualizar los procesos o pasos que se deben seguir hasta conseguir los propósitos deseados. Quizás en muchas ocasiones sea más cómodo ser un empleado más de otra organización, pero definitivamente desarrollar el propio proyecto genera satisfacción y aumenta la motivación y la autoestima.

A continuación se presenta una definición de proyecto, así como los elementos fundamentales para crearlo de manera organizada y dirigida a obtener buenos resultados:

Un proyecto consiste en la ordenación de un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado. Todo proyecto se realiza dentro de los límites de un presupuesto y un período establecidos OIT - IPEC.

En resumen, un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. *Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado. Entre los recursos están el trabajo de las personas, los equipos, las obras, los materiales, y aquellos proporcionados por la naturaleza (como el clima, los suelos, los bosques o los animales). Se les conoce como los factores de producción. Las acciones se refieren a las actividades que hay que efectuar desde la situación actual hasta alcanzar el propósito o meta propuesta (OIT 2004:125).*

En los entornos rurales existen muchos recursos naturales que proveen variadas posibilidades de formular un proyecto. En este módulo, con el pasar de la lectura, quizás se vayan descubriendo o consolidando ideas de negocio que deben ser formuladas primero como proyecto para alcanzar resultados exitosos.

2. Características de los proyectos

A partir de la definición anterior, se pueden señalar las siguientes características de los proyectos con base en lo indicado por OIT - IPEC (2004):

Todo proyecto tiene una duración determinada

En los proyectos se combina la utilización de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales.

Todo proyecto tiene que alcanzar productos y resultados, de acuerdo con los objetivos previstos en su diseño.

3. Identificación del proyecto

El primer paso en la fase de elaboración de un proyecto es su identificación. Para la OIT (2012:21), un análisis de situación “consiste en una serie de herramientas que le permitirán desarrollar su idea de proyecto (...) es el componente más importante del ciclo del

proyecto porque asegura la vinculación directa entre las actividades del proyecto y las necesidades y prioridades del grupo destinatario.” También indica que es importante “encuadrarlo” dentro del marco más amplio, de acuerdo a las prioridades territoriales, nacionales o internacionales a las que el proyecto busca contribuir en el largo plazo”.

Un análisis de situación enmarcado en las prioridades internacionales, nacionales y territoriales:

- Ayuda a identificar la naturaleza y la magnitud de las necesidades, a priorizarlas y a establecer los criterios iniciales para el desarrollo de la idea del proyecto.
- Puede ser utilizado por el equipo del proyecto como una referencia institucional y como un punto de partida para el análisis de una situación particular del proyecto.
- Ayuda a mapear las relaciones entre todos aquellos involucrados y a crear un sentimiento de apropiación del proyecto y de sus desarrollos futuros;
- Mejora la propuesta de proyecto en su conjunto y muestra que el proyecto es parte de una estrategia más amplia.

4. Un buen método para crear un proyecto

Cuando se piensa en planificar un proyecto, pueden surgir diferentes maneras de organizar las ideas generales. En ocasiones funciona convocar a un grupo de personas con experiencias o conocimientos pertinentes

para que aporten sus orientaciones y recomendaciones. También se puede utilizar la técnica de lluvia de ideas, en relación con una necesidad que se desea satisfacer.

Además de lo anterior, la Fundación UPM (s.f.) propone una serie de preguntas que deben efectuarse para planificar un proyecto.

¿Qué?	<ul style="list-style-type: none">• Nombre del proyecto• ¿Qué vamos a hacer?
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentación• Se deberá hacer un diagnóstico de la situación y por qué se solucionaría de esa forma.
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos• ¿Qué solucionaría este proyecto?
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none">• Localización geográfica• Ciudad, localidad, barrio.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none">• Listado de actividades• Será la forma de concretar el proyecto.
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none">• Responsables• ¿Quién realizará las actividades?
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none">• Plazos• Inicio, pasos intermedios, finalización.
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Listado de recursos y sus costos.

Fuente: Fundación UPM (s.f.)

Nombre del proyecto

Para la OIT (2004), el nombre es como la partida de nacimiento del proyecto. En el caso de las personas, el nombre identifica

nuestro origen. Para el caso de los proyectos, el nombre debe resumir su contenido.

El nombre del proyecto debe tener las siguientes características:

- Ser breve.
- Contener las siguientes tres partes:
 - a. La primera que identifique la función del proyecto.
 - b. La segunda que se refiera al producto (o productos) o servicios a que estará destinado el resultado del proyecto.
 - c. La última parte que identifique la localización.
- Mantenerse a lo largo de la vida del proyecto. Ejemplos:
 - a. Producción de chirimoya en San Martín.
 - b. Planta pasteurizadora de leche en Chinchón.
 - c. Centro de acopio de hortalizas en Limoncito.

A continuación se hará énfasis en varios de los aspectos del contenido de un proyecto:

Objetivos

El objetivo general debe llevar a la solución del problema principal propuesto. Es la situación a futuro que se quiere alcanzar. Responde a:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Mediante qué se va a hacer?
- ¿Para qué se va a hacer?
- Debe iniciar con un verbo que indique una acción, es decir terminado en infinitivo ar, er, ir.

El objetivo debe tener las siguientes características:

- Ser claro
- Ser concreto: Debe responder a un problema particular
- Proponer una solución alcanzable
- Poder llevarse a la práctica
- Formularse como acciones terminadas: aumentar, erradicar, establecer, etc.

Algunos ejemplos:

- Incrementar la producción de aguacates a través de la implementación de mejores prácticas agrícolas que permitan la mejora de las técnicas de producción y comercialización.
- Mejorar la vida de las poblaciones excluidas a partir de su empoderamiento social, político y económico, para lograr una mayor incidencia de estas poblaciones en la toma de decisiones.
- Instalar nuevas fuentes de energía en la comunidad de Las Yayas, mediante el uso de biodigestores, para incrementar la producción de energías renovables.

Frecuentemente los objetivos generales son planteados de forma muy amplia, por lo que se hace difícil poder medirlos de forma adecuada para saber si se cumplieron. Por lo tanto se hace necesario el establecimiento de objetivos específicos que puedan ser evaluados con mayor facilidad.

Los objetivos específicos responden de alguna manera a cómo se va a lograr el objetivo general, expresan metas concretas necesarias para alcanzar el objetivo general.

Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Medibles, que permitan ser evaluados.
- Estar en concordancia con el problema definido y el objetivo general.
- Ser temporales, es decir estar elaborados para ser alcanzados en un período de tiempo definido.
- Específicos, para evitar diferentes interpretaciones.
- Realistas, es decir, ser alcanzables.

Ejemplos:

Objetivo General: Incrementar la producción de aguacates a través de la implementación de mejores prácticas agrícolas que permitan

la mejora de las técnicas de producción y comercialización.

Objetivos Específicos:

- Capacitar a 500 familias productoras en el uso de buenas prácticas agrícolas para la producción y comercialización del aguacate.
- Organizar intercambios de buenas prácticas agrícolas entre productores de aguacate de Costa Rica, México y República Dominicana.
- Desarrollar 25 sesiones de prácticas en parcelas de las familias seleccionadas en el proyecto.

Para cada objetivo específico se desarrollan actividades necesarias para su cumplimiento, así mismo un plan de trabajo que detalla las actividades y la división de responsabilidades para las mismas durante el año de trabajo.

Productos

Son los medios para alcanzar el propósito, se presentan como un hecho, responden a la demanda de los participantes y son fácilmente verificables. Se definen solo aquellos que se pueden alcanzar con los recursos del proyecto.

Los productos y servicios alcanzados se determinan a través de las actividades, estudios, obras terminadas y personas capacitadas.

Ejemplos:

- Agricultores capacitados.
- Sistemas de agua construidos.
- Niños vacunados.
- Área de cultivo incrementada.

Indicadores

Son un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente el progreso

o logro de los objetivos, resultados o actividades. Se establecen como respuesta a la pregunta: ¿cómo sé si lo planteado está sucediendo o sucedió?

Actividades, tareas y metodología

Para ejecutar cualquier proyecto, la CRIDJ (2002:19) señala que se debe realizar un conjunto de actividades y tareas que le permitan al proyectista obtener los productos y alcanzar buenos resultados según los objetivos propuestos. Se indica que estas actividades y tareas son parte del proyecto y deben ser concretas, según los puntos siguientes:

- Se especifican las actividades y tareas por realizar.
- Se señala una fecha de inicio y de terminación de cada actividad.
- Se definen la cantidad y la calidad de los recursos necesarios (recursos humanos, servicios, equipo, dinero, bienes, entre otros) para cada actividad y tarea.
- Se indican los métodos y técnicas que se utilizarán para realizar las diferentes actividades.
- En el caso de proyectos de trabajo social o de animación, es bueno que se utilicen técnicas e instrumentos que promuevan la participación de la gente en el desarrollo del proyecto.

Calendario



Otro de los aspectos esenciales en la elaboración de un proyecto, según la CRIDJ (2002:21), es la determinación de la duración de cada una de las actividades. “El un calendario permitirá a quien juzgue tu proyecto establecer si existe una distribución uniforme del trabajo, si los plazos son realistas, si los límites de tiempo asignados a cada actividad (máximo y mínimo) son proporcionados entre sí o hay desajustes graves, etc.”

Se proponen diferentes técnicas para elaborar el calendario. El más simple es el cronograma o diagrama de Gantt, que consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto, y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de esta. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, que señalan la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad.

Ejemplo de cronograma

Actividad	2000				2001			
	1º tr	2º tr	3º tr	4º tr	1º tr	2º tr	3º tr	4º tr
Visita a Salamanca			19-24 sep					
Edición folleto turístico		X X X	X X X	X X X	X X X	X X X	X	X
Edición de los mapas		X X X	X X X	X X X	X			
Preparación oferta turística conjunta		X X X	Logotipo común		X X X	X X X	X X X	X Página web
Selección casas rurales				X X X	X X X	X X		
CD-Rom								
Seminario final								16-21 nov

Fuente: CRIDJ 2002:21.

Para realizar un cronograma similar solamente se sugiere:

- Ordenar las actividades cronológicamente y determinar aquellas que se pueden realizar simultáneamente.
- Estimar la duración de cada actividad.
- Determinar en qué fecha va a comenzar cada actividad y en qué fecha se va a concluir.

Es posible que haya retrasos o se den situaciones imprevistas. Así que también se debe considerar que los cronogramas no siempre son

definitivos. Además, se aclara que el calendario definitivo del proyecto se elabora una vez realizado el presupuesto, pues para la realización de cada actividad se necesitará dinero.

5. Recursos para el proyecto

Complementariamente a la formulación de los perfiles de proyectos, los nuevos emprendedores deben analizar con los recursos que cuentan para la ejecución del proyecto..

CRIDJ (2002) plantea la necesidad de contar con los siguientes recursos para la conformación de un proyecto:

- **Recursos materiales y técnicos:** herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física y tecnologías.
- **Recursos humanos:** hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Por consiguiente, se debe considerar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones por realizar. Se debe indicar el responsable de cada cargo y la distribución del trabajo.
- **Recursos financieros:** Se debe realizar una estimación de los fondos, con indicación de las diferentes fuentes: subvenciones, aportaciones de socios o colaboradores, créditos o préstamos, presupuesto ordinario, pago del servicio por los usuarios, entre otros. Los recursos financieros sirven para pagar los otros recursos: humanos, materiales y técnicos.

6. ¿Cómo se hace un presupuesto?

El presupuesto recoge los gastos y los ingresos. Normalmente, solo se puede hacer una previsión de los ingresos. Los gastos deben ser exactos y estar suficientemente desglosados o

individualizados; el presupuesto debe especificar claramente cada una de las partidas, donde se enuncien los gastos de personal, material, equipo, gastos de funcionamiento, entre otros, todo en la moneda nacional del país donde se vaya a presentar el proyecto.

Se recomienda que al hacer un presupuesto, se conozca la diferencia entre un gasto y una inversión. En ambos casos se asume una obligación económica a cambio de un producto o servicio. Sin embargo, en el caso de las inversiones, el bien adquirido permanece en el patrimonio o en el de la organización durante más de un ejercicio económico, de manera que la obligación económica contraída puede “repartirse” entre varios ejercicios económicos. En consecuencia, si la organización tiene ánimo de lucro no conviene tener gastos superiores a los ingresos, pero sí es razonable que, ocasionalmente, sus ingresos no cubran la suma de los gastos y las inversiones, ya que las inversiones de hoy se compensarán con ingresos futuros. Por ejemplo, el pago del alquiler de un local es un gasto, ya que estás adquiriendo un derecho que se agota al final del año. Sin embargo, si la organización adquiere un local, estamos ante una inversión, porque la propiedad del local se prolonga más allá del ejercicio económico. Y no hay motivo para preocuparse si, por haber comprado el local, la organización ha tenido más pagos que cobros, ya que el costo de adquisición del local se irá compensando con ingresos de años futuros. Así, los gastos y las inversiones tienen una naturaleza muy distinta. Por eso es bueno que en el presupuesto se especifique qué es gasto y qué es inversión (CRIDJ 2002:23-24).

7. Evaluación del proyecto

La evaluación abarca tres fases: evaluación previa (ex-ante), evaluación continua y evaluación final (ex-post) (CRIDJ 2002).

- **Evaluación previa:** su objetivo es mejorar la calidad final del proyecto en

preparación. Por lo general se da en el marco de un proceso de selección de proyectos, ya que normalmente se realiza para seleccionar uno entre varios proyectos que compiten por la misma financiación.



- **Evaluación continua:** se desarrolla durante toda la vida del proyecto y pretende ir corrigiendo sobre la marcha los posibles errores que se vayan detectando en la ejecución de las actividades. Sirve para examinar si el diseño de tu proyecto sigue siendo el adecuado y para determinar los resultados provisionales y las posibles repercusiones de esos resultados. Para ello suelen emitirse informes intermedios de evaluación.
- **La evaluación final** es la que se realiza una vez terminado el proyecto. Esta evaluación permitirá:
 - Conocer una evaluación, propia o ajena, del logro de resultados en cuanto a productos, metas, objetivos y finalidades.
 - Obtener enseñanzas y experiencias para otros proyectos que realices en el futuro.

Toda evaluación posee un aspecto cuantitativo, otro cualitativo y otro de seguimiento económico (CRIDJ 2002:31).



- **La evaluación cuantitativa** se realizará principalmente a través de un seguimiento de los indicadores apropiados.
- **La evaluación cualitativa** se suele realizar básicamente a través de entrevistas y cuestionarios con los socios, expertos, representantes locales y beneficiarios o destinatarios del proyecto.
- **El seguimiento económico** consiste en vigilar el cumplimiento del presupuesto inicialmente diseñado. Este tipo de seguimiento o evaluación económica puede hacerse preparando una serie de cuadros. Es importante, por tanto, ir redactando, de forma mensual, un listado de los gastos ejecutados, incluyendo la copia de las facturas y su justificante de pago. Si realizas el proyecto en coordinación con otros socios u otras instituciones, es conveniente que los socios se envíen mutuamente estos listados cada cierto tiempo.



En toda medición podemos distinguir:

1. Lo que se va a medir, es decir, procesos o resultados.
2. Con qué se va a medir, el instrumento que utilizaremos para llevar a cabo la medición (encuestas, entrevistas, etc.) que contiene indicadores de carácter cuantitativo o cualitativo.
3. Cómo se va a medir, que es la metodología que se empleará en la evaluación. Este aspecto se definirá en función del tipo de instrumento por utilizar.
4. Los criterios y sus grados, de obtención o no, determinarán en definitiva la naturaleza de los indicadores.

Los criterios pueden ser definidos por:

a. *Parámetros o exigencias externas:*

Este tipo de evaluación se realiza según los parámetros y criterios definidos por las fuentes institucionales que financian los proyectos, o bien por una institucionalidad de rango superior que actúa en carácter de supervisión (organismos públicos, municipalidad, etc.)

b. *Criterios propios:*

Cuando es el equipo de proyecto quien define qué se va a evaluar, y en qué grado se considera la obtención o no de los objetivos propuestos.

c. *Una combinación de ambos*

Fuente: Adaptación de Figueroa 2007:42-43.

¡No olvide!

Los indicadores que usted escoge para medir sus objetivos, deben ser verificables. Si no lo son, busque otros indicadores. Tome en consideración lo siguiente:

- Los medios y las fuentes de verificación se deben cruzar siempre con sus indicadores respectivos.
- Si no se pueden identificar fuentes de verificación apropiadas para ciertos indicadores, estos se deben reemplazar por otros verificables. De igual forma, los indicadores cuya verificación es compleja deben sustituirse por otros más simples de verificar.

IV. Elaboración de un modelo de negocios para mi proyecto

1. ¿Qué es un modelo de negocios y qué diferencias tiene con un proyecto?

El modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Nos permite analizar las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El fin de tu modelo de negocios es encontrar una fórmula que demuestra como tu idea es viable, sostenible y escalable.

El modelo de negocios es un complemento de la formulación de proyectos. Un proyecto se limita a describir un conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr un objetivo particular, con un costo y tiempo determinado. Mientras que con el modelo de negocios podemos ver de qué forma agregamos valor a nuestra propuesta de proyecto y analizando aspectos más operativos, que no se consideran en la formulación del proyecto.

2. Materialización de la idea mediante la escritura de un modelo de negocios

A partir del momento en que la persona joven en el territorio descubre la oportunidad



de negocio, y esta idea es analizada, buscando toda la información sobre el tema, es compartida con familiares y amigos, recibe retroalimentación, se considera que es válida y está lista para plasmarse de forma escrita y se formula el proyecto y se analiza la idea también a través del modelo de negocio.

Oportunidad: Es la posibilidad de desarrollar alguna actividad económica (o de otra índole) que el medio lo permita. También la podemos reconocer como una necesidad no satisfecha por la comunidad (Castillo y Quesada, 2001:18)

3. ¿Cómo hacer un modelo de negocios?

Para realizar el modelo de negocios, se propone utilizar los pasos propuestos por Canvas, que consisten en responder a varias preguntas, cuyas respuestas se van

escribiendo y de esta manera se va desarrollando el modelo. El modelo coincide con lo que hemos llamado proyecto, pero va más dirigido a la conformación de una empresa, con fines de lucro. A continuación se presentan los aspectos y preguntas para desarrollar el modelo:

Segmento	Preguntas	Observaciones
1. Problema	¿Qué problema vamos a resolver?	
2. Segmento de clientes	- ¿Quiénes van a ser nuestros clientes	<p>La segmentación de mercado define el público objetivo o target al que apunta la organización. Estos grupos se clasifican de acuerdo a cinco elementos distintivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta. • Diferentes canales de distribución. • Diferentes tipos de relaciones. • La rentabilidad. • La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. <p>Algunos ejemplos de segmentos de clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de masas: el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible, con necesidades similares. • Nichos: segmentos de mercado altamente especializados, con necesidades muy particulares. • Segmentados: existen distintos segmentos de mercado, pero con necesidades similares (con ligeras variaciones). • Diversificados: segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades muy distintas. • Multi-segmentos: segmentos que dependen de varios segmentos a la vez.

Segmento	Preguntas	Observaciones
3. Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor estamos ofreciendo a los clientes? - ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver? - ¿Cuáles son las características del producto o servicio que vamos a dar? - ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes? <p>Nuestra propuesta de valor debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Probar que da solución al problema identificado. - Responder ¿qué ofrecemos?, ¿a quién se lo ofrecemos? y ¿por qué lo ofrecemos? 	<p>La base de cualquier modelo de negocios es que el producto o servicio debe agregar valor, por tanto, una de las primeras definiciones internas es su propuesta de valor y qué necesidad del mercado remedia con la propuesta.</p> <p>Una propuesta de valor puede ser cualitativa o cuantitativa, pero debe siempre tener en cuenta factores como la innovación, diseño, accesibilidad, usabilidad, precio (abaratando costos) y nivel de personalización (la adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los segmentos de clientes escogidos).</p>
4. Solución al problema	¿Cuál es nuestra propuesta de solución para el problema identificado en el punto 1?	
5. Canales de distribución y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo hacemos que la gente nos conozca? • ¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes? • ¿Cómo vamos a vender? De manera artesanal: uno a uno, venta directa o indirecta • ¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes prueben nuestros productos o servicios? 	<p>Este ítem se refiere a la forma en que nuestro emprendimiento se comunica y entrega valor a sus segmentos de clientes. Esta manera puede ser directa o indirecta (a través de distribuidores o agentes), y se define en función del tipo de empresa que nos hemos propuesto desarrollar. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.</p>

Segmento	Preguntas	Observaciones
6. Relación con los clientes	<p>a. ¿Cómo vamos a contactar a los clientes? ¿Utilizaremos Internet? ¿Cómo vamos a entregar los productos a nuestros clientes?</p> <p>b. ¿Cómo proporcionar servicios postventa a nuestros clientes? ¿Qué servicios podemos proporcionar?</p>	<p>Describe los tipos de relaciones que una compañía establece con sus distintos segmentos de clientes, de acuerdo a motivaciones como la adquisición y retención de clientes, y el aumento de las ventas. Existen seis tipos de relaciones con el cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana, donde el cliente puede comunicarse con una representante de carne y hueso, durante o después de la venta. Habitualmente, este tipo de relación se sostiene a través de centros de llamados o por correo electrónico. Los centros de llamados requieren personal especializado, lo que tiende a encarecer la atención al cliente, por lo que, usualmente sólo las empresas grandes los tienen. • Asistencia personal dedicada: Se asigna a una persona para la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo (por su alto costo) y es muy frecuente en servicios de lujo. • Autoservicio: Si bien la organización no se comunica directamente con sus clientes, ésta provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden de manera autónoma. • Servicios automatizados: Es una forma más sofisticada de auto servicio, en que se automatizan los procesos, simulando una relación personal. Para esto, suele usarse la creación de perfiles personales, que proveen información sobre las preferencias y actitudes de compra de las personas. Bien empleada, este tipo de relación puede ser tanto o más eficaz que una de asistencia personal, a un costo considerablemente más bajo. • Comunidades: Se crean comunidades en las que los usuarios se comunican entre sí. Además de permitir que se solucionen los problemas de manera colaborativa, ese diálogo permite a la organización involucrarse con sus clientes y entenderlos de mejor manera. • Co creación: Aquí el valor se crea con los clientes, haciéndolos partícipes de algunos procesos del ciclo de negocios. Usualmente, este tipo de relación se emplea en el diseño de nuevos productos y no como modelo general de la organización.

Fuente: Elaborado por el autor con base en Asociación de Emprendedores de Chile (s.f.)

También debemos tomar en cuenta

Recursos clave

- Físicos: infraestructura, materiales, aparatos, redes de distribución y maquinarias, entre otros.
- Intelectuales: marcas, patentes y derechos de autor, entre otros.
- Humanos: capital humano de una empresa. Para empresas cuyo modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.
- Financieros: fluidez económica, líneas de crédito, capital financiero, opciones de bolsa, etc.

Actividades clave

Son los procesos o acciones más importantes para el desempeño de la organización. Existen tres tipos de actividades clave:

- Producción: son aquellas actividades cuyo resultado es un producto, incluyendo la manufactura y el diseño.
- Solución de problemas: las actividades apuntan a dar solución a problemas específicos del cliente.
- Red/plataforma: la actividad clave se desarrolla en torno a una plataforma de servicios, como una página web, software o una red de distribución.

Alianzas clave o red de partners

- ¿Quiénes van a ser los socios y qué aportará cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los recursos clave como de las actividades definidas en el punto anterior. Lo mismo ocurre con los proveedores y colaboradores.
- Una organización busca socios para optimizar sus recursos, crear economías de escala, reducir los riesgos de la inversión y adquirir recursos.

Estructura de costos

- Costo: minimización de costos, dentro de lo posible.
- Costos fijos: los costos son independientes del volumen de negocio.

Fuente: Asociación de Emprendedores de Chile. (s.f.: 8).

4. ¿Cómo administrar bien mi proyecto?

Estas son algunas medidas que nos pueden ayudar con la administración de mi proyecto

- **Establecer salario.** No es conveniente que mezcle el dinero de su hogar con el dinero de la microempresa. Se deben mantener las cuentas separadas. Se deberá ser muy disciplinado y organizado para mantener un control en el manejo del dinero y separar los gastos del hogar y de su negocio.
- **Registro.** Es importante que mantenga un registro completo de todas las transacciones, es decir, de todos los ingresos, gastos, préstamos, inventario y clientes, entre otros.
- **Conectarse con programas o centros de ayuda a pequeñas empresas.** Estos centros brindan ayuda durante todas las etapas del ciclo vital de la empresa. Pueden ayudar a crear un modelo de negocios estelar para abordar al acreedor y su orientación por lo general es gratis.
- **Intégrate a redes sociales.** Se sugiere ganarse el apoyo de otras pequeñas empresas de la localidad al establecer contacto en Internet con los otros dueños de pequeñas empresas. Conviene unirse a pequeñas asociaciones empresariales y participar en los eventos de la comunidad para que el negocio sea

más conocido, así como participar de las funciones comunitarias para que de esta forma los posibles clientes puedan conocer los servicios que se piensan ofrecer.

- **Ser disciplinado.** La organización del tiempo de la persona microempresaria y de sus empleados, las finanzas e inventario es una de las claves para administrar con éxito una empresa pequeña. Se debe desarrollar una hoja de cálculo que ayude a controlar todos los detalles relevantes para que así no se mantengan en la mente. Se debe reservar tiempo

(por lo menos una vez a la semana) para revisar.

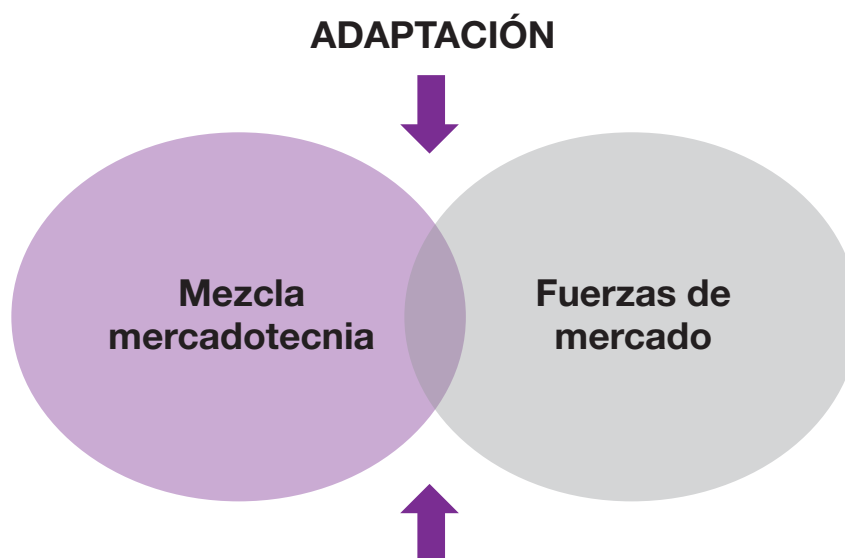
- **Inscribe el producto o el proyecto.** Se debe registrar y obtener una licencia para la pequeña empresa en la industria específica del negocio. Este paso es importante para asegurar que se está dirigiendo legalmente. También se deben registrar los permisos que están relacionados con los servicios específicos que se ofrecen, como la reparación de casas o elaboración de impuestos, que pueden necesitar registro y certificación.

V. Plan de comercialización para el producto que ofrece mi proyecto

Para introducir el tema, se debe conceptualizar la idea de la mercadotecnia. Esta puede ser definida como “un proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de mercados objetivo seleccionados de forma especial al canalizar los recursos de una empresa para cumplir esas necesidades”

Este proceso está compuesto por tres aspectos básicos:

- Mezcla de la mercadotecnia, relacionado con los aspectos internos de mercadotecnia de la empresa.
- Fuerzas del mercado, que son las oportunidades o amenazas que presenta en mercado del producto.
- Proceso de adaptación vinculado con el proceso estratégico y gerencial entre la mercadotecnia y los aspectos o políticas internas apropiadas.



1. ¿Que son las 4P para establecer una estrategia de ventas?



Entonces, ¿qué podemos hacer si tenemos alguna idea de negocio o queremos implementar alguna idea de una incubadora? ¿Cómo podemos crear un modelo de negocios, desarrollar un plan o bien formular un proyecto?

Existen muchas maneras de hacerlo. Una de ellas es el método de las 4P, que consiste en un grupo de factores clave para el éxito, con el fin de establecer estrategias para la venta, comercialización y distribución del producto. Es un ejercicio sencillo en marketing para vender el producto y de esta manera tener éxito en el mercado.

Precio de penetración: Se establece con un nivel bajo para ganar parte del mercado. Luego de esto, el precio se incrementa.

Precios económicos: Es un precio bajo. El costo y toda la producción del producto o servicio es bajo, no se especializa ni diferencia de ningún producto.

Precio diferenciado: Se caracteriza por cobrar un precio alto porque tienen una ventaja competitiva considerable, también es conocido porque tiene escasez en el mercado.

Precio premium: Es un precio muy alto porque es único el producto o servicio que se ofrece. Se utiliza cuando hay una ventaja competitiva sustancial. Por ejemplo, en el caso de los cafés especiales.

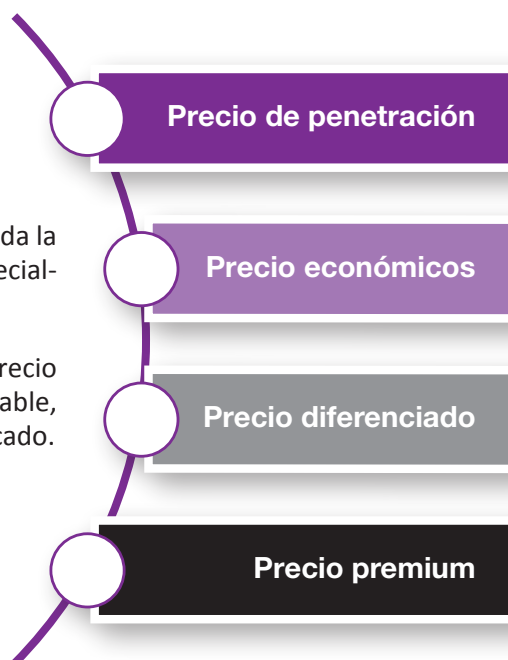
Específicamente pensar en las 4P es pensar en: **producto, precio, plaza y promoción.** Para ello, se debe conocer bien la zona geográfica, tiendas o lugar donde se desea vender producto.

Producto

Aquí se deben tener claras todas las especificaciones de lo que se vende, así como los competidores. Tanto la presentación como el producto en sí poseen relevancia. Determinar con cuidado esos detalles será imprescindible para la aceptación del producto en el mercado. También es importante conocer la historia de los productos, de donde surgieron, quien fue su impulsor o creador.

Precio

El nivel del precio que se determine le otorga cierta categoría o nivel al producto. Para la determinación del precio, de deben tomar diversos aspectos como los costos fijos de producir el producto o servicio y los costos variables de él. Existen diferentes tipos de precios:



Plaza

Se trata de determinar los puntos de ventas además de los canales de comercialización. Su importancia radica en que hay cambios sustanciales en la venta por Internet, vendedores mayoristas, minoristas, distribuidores o franquicias. Por ello escoger una plaza correcta determina muchas veces el alcance que tendrá el bien o servicio dentro del mercado. Estudiar a la población meta es la clave para una correcta elección.

Promoción

Son las formas de las cuales doy a conocer mi producto, lo que estoy ofreciendo al mercado. Todo comienza con la divulgación oral con los clientes potenciales. Se debe contar con la capacidad de comunicarse, presentar el servicio o productos y saberlo vender. Otro elemento que puede servirle de gran ayuda son panfletos, boletines, que presente su ubicación, la historia, el proyecto, su producción y visión de su negocio.

2. Estrategias para el precio, producto, plaza y promoción



Producto

- Agregarle a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.
- Lanzar una nueva línea de producto complementaria a la que ya tenemos.



Precio

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo para lograr una rápida penetración, rápida acogida o conocimiento rápido de este.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, con el fin de aprovechar las compras.
- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.



Plaza

- Abrir un nuevo local con poblaciones distintas, en nuevas zonas geográficas.
- Crear una página web para que compren el producto o donde puedan encontrar información.
- Vender por medio de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.



Promoción

- Participar en ferias o exposición de negocios de mypimes.
- Habilitar un puesto de consultas y dudas sobre el producto.
- Organizar algún evento o actividad para darse a conocer en la región.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de la empresa y puntos claves como pulperías o iglesias.

3. ¡Vendiendo mi idea!



¿Por qué se destaca mi producto? Y por ende ¿por qué usted debería consumirlo? Su producto debe ser lo mejor o lo más barato o

diferenciado. De manera tal que usted pueda vender esas ideas y asegurarse de un porcentaje del mercado.

No todos los productos deben de tener el mismo enfoque. Por ello es importante aprender a identificar ¿cuál será mi enfoque? ¿En qué quiero basar mi ventaja competitiva o mi estrategia?

La creatividad es la facultad para crear o inventar una idea, concepto, noción o esquema de manera novedosa o no convencional y presentar la solución de un problema ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, entre otros. Permite ver nuevas posibilidades. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución, se produce un cambio.

Referencias

Asociación de Emprendedores de Chile. s.f. Manual para el emprendedor. Disponible al 30/05/2015 en <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>

Avalos, W. S. (2009). Manual de articulación de redes empresariales.

Banco Interamericano de Desarrollo – BID y Social Enterprise Knowledge Network – SEKN. 2006. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Ed. Planeta. Washington D.C., USA.

Blog Dinámicas Grupales. Disponible al 3/04/2015 en <http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-grupales-3-organizacin-y.html>

Capacitación para emprendimientos rurales. Disponible al 10/02/2016 en https://books.google.co.cr/books?id=1DhjAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Castillo Cruz, E.; Quesada Carvajal, C. 2001. Manual de capacitación para emprendimientos rurales. IICA, Centro Internacional de Desarrollo Rural. Serie Documentos Pedagógicos.

Centro Regional de Información y Documentación del Principado de Asturias - CRIDJ. 2002. Cuaderno de orientación 17. ¿Cómo elaborar un proyecto?. Cuaderno de Orientación nº 17. DEX S.A. Desarrollo de Estrategias Exteriores. Instituto Asturiano de la Juventud. Consejería de Educación y Cultura. Serie de estudios e investigaciones: para la preparación de perfiles de proyectos

Comisión Nacional de Bibliotecas Populares. Dinámicas para la organización Disponible

al 3/04/2015 en <http://www.conabip.gov.ar/vpes/7663>

De Bono, E. 1992. El pensamiento práctico. Ed. Paidós. Barcelona, España.

Douglas T.J. y Judge, W.Q. 2001. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no.1, pp 158-169

Filella, J. 197. La personalidad empresarial. Iniciativa emprendedora y empresa familiar, no. 6, pp13-19. Bilbao, Desto.

Figueroa, G. M. 2007. La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. Serie Bibliotecología y Gestión de Información, n. 7. UTEM, Gobierno de Chile, FONDART, D.G.I.

Fundación UPM. Guía para la formulación de proyectos s.f. Disponible al 15/04/2016 en <http://www.upm.com/uy/fundacion/aplicaciones/Documents/GU%C3%8DA%20PARA%20LA%20FORMULACI%C3%93N%20DE%20PROYECTOS%20FUNDACI%C3%93N%20UPM.pdf>

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2013. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. Disponible al 05/04/2015 en <http://repiica.iica.int/docs/b3246e/b3246e.pdf>

IICA. 2012. Módulo 10 Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías Locales / Byron IICA Abaunza. – San José, C.R.: IICA, 2012.

Incubadora de Empresas. Guía de buenas prácticas. Disponible al 3/04/2015 en <http://>

www.ingemprendedores.org/upload//banners/19_informe-incubadoras.pdf consultado el 3/4/15

IRADE (Instituto Regional de Administración de Empresas) (23 de noviembre de 2011). Asociatividad, articulación, cluster, encadenamiento productivo y capital social. Disponible al 17/05/2015 en <http://www.irade.cl/articulos-de-interes/471/asociatividad-articulacion-cluster-encadenamiento-productivo-y-capital-social/>

Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. (2012) Disponible en http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual_de_proyectos.pdf

Maqueda J.; Olamendi, G y Parra, F. 2003. Tu empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores. ESIC Editorial. Madrid, España.

Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG, FAO, Taller de gestión empresarial exitosa, Modulo emprendedurismo. Disponible al 5/05/2015 en http://www.unep.ch/etb/publications/Organic%20Agriculture/Organic%20Business%20Guide%20publication/Guia%20de%20negocios%20organicos_Sp.pdf

Ministerio de Planificación y Política Económica - MIDEPLAN. 2013. Guía para la elaboración de Políticas Públicas. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Disponible al 5/05/2015 en <http://www.margen.org/suscri/margen55/maldovan.pdf>

Oficina Internacional del Trabajo - OIT. Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil. Coordinación Subregional para Centroamérica, Panamá, República Dominicana y Haití

OIT, 2012. Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. Oficina de la OIT para los países andinos. La Paz, Bolivia.

OIT- IPEC. 2004. Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos Segunda Edición, San José, Oficina Internacional del Trabajo, 2004. Educación cooperativa, Formación de formadores, Elaboración de proyectos, Perfil.

Programa PyMerural 2013. Guía para el fomento de nuevos emprendimientos. Oficina de la Cooperación Suiza en América Central, Swisscontact. NI. Disponible al 10/02/2015 en: <http://www.farem.unan.edu.ni/diplomadodel/wp-content/uploads/2014/07/05-Guia-para-el-fomento-de-nuevos-emprendimientos.pdf>

Elabore su propio árbol de problemas y de soluciones

Forma de trabajo: Individual

Objetivo: Aprender a definir un problema, sus causas y efectos, y convertirlo en soluciones de manera práctica y sencilla.

Materiales: Una hoja en blanco, 1 bolígrafo, y las copias con los dibujos del árbol de problemas y de soluciones.

Instrucciones:

Primer momento: Árbol de problemas

1. Identifique los principales problemas juveniles existentes en su territorio (analice los problemas como retos, como aquello que queremos cambiar)
2. Escoja el principal problema, que pueda solucionarse mediante un proyecto.
3. Coloque en el tronco del árbol el problema seleccionado.
4. En la raíz coloque las causas que usted crea que origina el problema seleccionado.
5. En las ramas escriba las consecuencias o efectos diversos que tiene, para diferentes actores del territorio (personas comunes, instituciones de gobierno, organizaciones, etc.) el problema principal.

Segundo momento: Árbol de soluciones

Retomar todo lo negativo en positivo:

1. Convertir el problema en el reto (el objetivo general a cumplir para solucionar el problema principal definido).
2. Cada causa que se han definido previamente debe transformarse en los “los cómo”, es decir, los recursos y medios para cumplir los objetivos.
3. Los efectos deben de ser cambiados por fines u objetivos específicos (soluciones específicas a cada consecuencia o efecto del problema principal).
4. Verificar la lógica y pertinencia del árbol de objetivos – Si el “negativo “ no se puede cambiar en “positivo” hay un problema en el Árbol de problemas. Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos.

Duración: 30 minutos

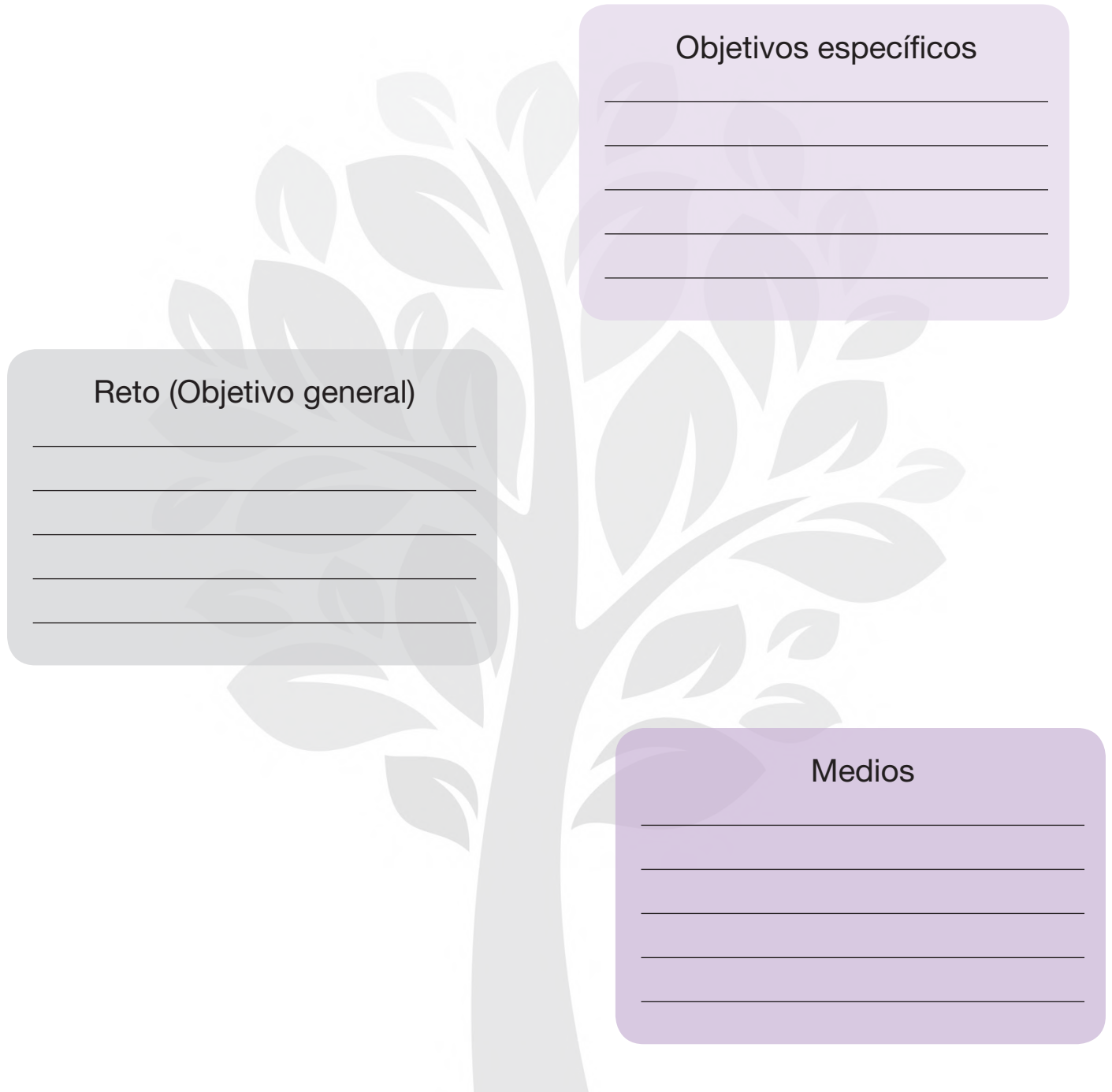
Árbol de problemas

Efectos

Problema principal

Causas

Árbol de soluciones



Dinámica:

Idea de negocio por sector productivo

Forma de trabajo: grupal.

Objetivo: Crear ideas de negocio por áreas productivas.

Materiales: folleto para cada grupo elaborado con hojas blancas y grapadas, con el fin de que cada grupo plantee unas propuestas.

Instrucciones: Se dividirá al grupo en cinco subgrupos. A cada uno se le brindará un sector productivo, como por ejemplo:

- Turismo
- Agropecuario
- Ganadería
- Comercio
- Servicios

Se espera que cada subgrupo desarrolle su propia idea de negocio en esa área específica.

Duración: 1 hora

Dinámica:

Lean Canvas

Forma de trabajo: grupal.

Objetivo: Aplicar la herramienta metodológica Lean Canvas para construir un modelo de negocios.

Actividad: Trabajo en grupos.

Materiales: Cartulinas y papeles adhesivos (post it). Papelitos con los tipos de grupo negativo y positivo y sus respectivas descripciones.

Instrucciones: Todo el grupo en formación deberá dividirse en subgrupos para crear en los recuadros el modelo de negocio. Utilicen la matriz de Lean Canvas presentada anteriormente. El grupo discute y revisa el orden lógico de su modelo con otros participantes.

Duración: 150 minutos.

Dinámica:

Recordando las 4P

Forma de trabajo: grupal

Objetivo: Conceptualizar las 4P de manera práctica y sencilla.

Materiales: Se entrega a cada participante una fotocopia con las palabras PRECIO-PRODUCTO-PROMOCIÓN Y PLAZA según la oración lo requiera.

Instrucciones: Se dividirá al grupo en cinco subgrupos. A cada uno se le entregará hoja impresa con el siguiente texto. Deben colocar en los espacios las palabras PRECIO-PRODUCTO-PROMOCION Y PLAZA según la oración lo requiera.

Duración: 15 minutos

Se requiere que las organizaciones vendedoras decidan sobre el: P _____ y sus características, establezcan el P _____. Decidan como distribuir su P _____ y escojan métodos y herramientas para la P _____.

Dinámica:

Aplicando la mezcla de la mercadotecnia

Forma de trabajo: en parejas.

Objetivo: Realizar un ejercicio como practica para establecer las 4P de un negocio determinado.

Materiales: folleto para cada grupo elaborado con hojas blancas y grapadas, con el fin de que cada grupo planteé unas propuestas.

Instrucciones: Para este ejercicio se deberá aplicar la mezcla de la mercadotecnia (de las 4P). Para redactar cada una de ellas, se debe tener claridad en el tema. Las personas participantes deben inventar un ejemplo de negocio, donde se especifiquen los productos que venderán, dónde piensan colocarlo y cómo va lo van a lograr. Piense en un ejemplo conocido del mercado u otras empresas, ya que se le debe asignar un precio y conocer los costos de producción del producto o servicio.

Duración: 1 hora

Anexo

Resumen de los pasos para la preparación de un proyecto basado en resultados

1. Análisis de partes interesadas y selección del grupo destinatario	
¿En qué consiste?	¿Cómo se hace?
<p>El proyecto debe estar adaptado a las necesidades y capacidades de sus participantes. Se consideran otros actores, además del grupo destinatario, para comprender su rol potencial en el proyecto y sus intereses y expectativas en términos de beneficios.</p> <p>Acciones clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el problema central a ser abordado. 2. Identificar a todos aquellos grupos afectados, positiva o negativamente, por el problema. 3. Asegurar que existe una representación de géneros equilibrada y que las mujeres pueden expresarse con comodidad en grupos grandes y mixtos. 4. Investigar las características y capacidades de cada actor involucrado. 5. Identificar sus diferentes intereses y expectativas (positivos o negativos) respecto a la resolución del problema central por sexo. <p>El grupo destinatario es un conjunto de personas que se beneficiarán del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarios directos: los grupos/ instituciones que serán directamente afectados por los productos del proyecto, por ejemplo la cooperativa de primer grado o la unión o federación de cooperativas; - Beneficiarios finales: aquellos que se beneficiarán del objetivo de desarrollo del proyecto (como la seguridad alimentaria local) en el largo plazo, por ejemplo: las familias de los socios, los consumidores y clientes de los productos y servicios provistos por el proyecto. 	<p>Se identifican las partes interesadas, así como los intereses específicos, problemas y potenciales entre los diferentes grupos de interés, las circunstancias, necesidades y puntos de vista de los diferentes grupos de mujeres, incluso de los jóvenes y las personas con discapacidades.</p> <p>Para ello, se pueden realizar las siguientes preguntas, preferiblemente por sexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién hace qué trabajo? • ¿Quién tiene acceso a, y quién tiene control sobre los recursos? • ¿Quién tiene acceso a, y quién tiene control sobre, los beneficios? • ¿Quiénes participan en la toma de decisiones? • ¿Qué necesidades ya se están atendiendo? <p>Se deben usar métodos de planificación participativos en los que se involucre activamente a las partes interesadas, incluso organizaciones o instituciones del movimiento cooperativo (o vinculadas a este), que pueden afectar o ser afectadas, directa o indirectamente, positiva o negativamente por un proyecto o programa, así como socios, cooperativas, instituciones educativas, ministerios, departamentos o agencias estatales locales y nacionales, proveedores de servicios, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones comunitarias, personas que aportan al proyecto su experiencia técnica en algún tema particular, donantes, entre otros.</p> <p>Consideraciones clave en la realización de un análisis FODA</p>

<p>- Socios del proyecto: apoyan y participan en la elaboración y la ejecución del proyecto. Pueden formar parte del Comité de Dirección del proyecto, por ejemplo: Ministerios, organismos de integración cooperativa, sindicatos, organizaciones de empleadores, organizaciones de apoyo a las cooperativas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponga al grupo destinatario (por ejemplo, los socios o el personal de la cooperativa) realizar una lluvia de ideas sobre la siguiente pregunta: “¿cuáles son las fortalezas internas de la organización que pueden incidir en el problema que se quiere resolver? 2. Identifique las debilidades internas que pueden obstaculizar la solución del problema central. 3. Proponga una lluvia de ideas sobre las oportunidades externas, fuera del control de la cooperativa, que podrían tener un impacto positivo en la solución del problema. 4. Identifique las amenazas del entorno que podrían obstaculizar sus esfuerzos para resolver el problema central. 5. Desarrolle una estrategia global. Desarrolle una estrategia que utilice las fortalezas y oportunidades para reducir las debilidades y amenazas, y para alcanzar los objetivos de la organización. Las debilidades internas deberán convertirse en resultados positivos a ser alcanzados al enfatizar las fortalezas y las oportunidades. <p>Fuente: Adaptado de CIF/OIT 2009, en OIT 2012:32.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. Análisis del problema

¿En qué consiste?	¿Cómo se hace?
<p>Cada proyecto espera resolver un problema que afecta a un grupo o grupos beneficiarios (ej.: la comunidad).</p> <p>El análisis del problema identifica los aspectos negativos de una situación actual y establece relaciones de “causa-efecto” entre los problemas existentes.</p> <p>El problema central del grupo destinatario debe ser claramente identificado. Es esencial comprender las causas profundas del problema y los efectos que ocasiona en los beneficiarios.</p>	<p>Esto puede representarse gráficamente a través de un árbol de problemas. Las causas del problema son organizadas con un orden jerárquico, agrupando a aquellas que presentan similitudes.</p> <p>Clave en la construcción del árbol de problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organice un taller participativo, debates y reuniones con el grupo destinatario y todas las demás partes interesadas, donde los diferentes grupos (por ejemplo las mujeres o los jóvenes) tengan la posibilidad de participar.

	<p>2. Partiendo del problema central identificado por el equipo del proyecto al inicio del análisis de situación, realice una lluvia de ideas sobre los problemas y las causas que cada actor involucrado considera como prioritarios. Cada participante podría escribir un problema en una tarjeta. Todos los problemas serán ubicados sobre una pizarra o un rotafolios.</p> <p>Utilice los problemas identificados en el ejercicio de lluvia de ideas para reformular el problema central y luego comience a definir una jerarquía de causas y efectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los demás problemas identificados son ordenados de la misma manera. La pregunta guía es “¿POR QUÉ?”. Pueden agregarse más causas. 2. Conecte los problemas con flechas que indiquen relaciones de causa - efecto 3. Revise el árbol de problemas y verifique sus enlaces de causa - efecto <p>Fuente: Comisión Europea, 2004, Aid Delivery Methods, Volume 1: Project cycle management guidelines, EC, Bruselas, en OIT 2012:36.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Análisis del objetivo

¿En qué consiste?	¿Cómo se hace?
<p>A partir de un enfoque participativo, se describe la situación futura, una vez que los problemas habrían sido resueltos.</p> <p>Las situaciones negativas recogidas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas como logros positivos en el árbol de objetivos. El corazón del árbol de objetivos debe ser el objetivo central o la situación deseada, que se ubica en el centro. Los efectos se muestran encima y las causas, que son los resultados, debajo del objetivo.</p>	<p>Acciones clave en la construcción del árbol de objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Reformule todas las situaciones negativas encontradas en el análisis de problemas como situaciones positivas, tanto deseables como alcanzables de manera realista. b. Verifique las relaciones medio-fin para asegurar la validez e integridad de la jerarquía definida (las relaciones causa-efecto se convierten en vínculos medio-fin).

<p>Deben tomarse en cuenta los análisis de partes interesadas y FODA para evaluar qué tan realista es el logro de algunos objetivos y para identificar otros medios necesarios para alcanzar el fin deseado.</p>	<p>c. Verifique los supuestos de equidad. ¿Cada uno de los involucrados se beneficiará realmente, o algunos grupos tendrán un mejor acceso que otros a los beneficios?</p> <p>d. La pregunta guía es “¿CÓMO?”.</p> <p>e. Si fuera necesario, revise los enunciados, agregue nuevos objetivos y elimine aquellos que no parezcan alcanzables o necesarios.</p>
<p>4. Selección de alternativa</p>	
<p>¿En qué consiste?</p>	<p>¿Cómo se hace?</p>
<p>Una vez que se ha completado el árbol de objetivos, debe seleccionarse la estrategia del proyecto, que es el paso final del análisis de situación. Implica la selección de la estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Supone la decisión sobre qué objetivos serán incluidos en el proyecto y cuáles quedarán fuera de su alcance. Es necesario definir criterios claros para efectuar esta selección.</p>	<p>Los criterios tienen que ser escogidos y acordados por todas las partes interesadas. Algunos ejemplos de posibles criterios son:</p> <p>Beneficios para el grupo destinatario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioridad / urgencia. • Equidad (por género, edad, situación socio-económica). • Nivel de participación. <p>Viabilidad (podría usarse el análisis FODA ya realizado)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiera y económica. • Técnica. • Recursos humanos. • Plazo para la ejecución. <p>Vinculación con las políticas de las partes interesadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistencia con los planes de negocios y estratégico de la cooperativa. • Concordancia con los mandatos institucionales. • Consistencia con las estrategias nacionales (como los DERP y los ODM) • Compatibilidad con las prioridades de los potenciales donantes. <p>Sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • De los beneficios. • Capacidad para reparar o mantener los activos después de la actividad. • Impacto ambiental.

MÓDULO 5

Relacionándome con mi territorio





Índice

Introducción.....	195
I. Desarrollo rural territorial	197
1. ¿Qué es un territorio?.....	197
2. ¿En qué consiste el desarrollo rural territorial?.....	198
3. ¿Qué características tiene el desarrollo rural territorial (DRT)?	198
4. ¿Cuántas dimensiones tiene el desarrollo rural territorial?	200
5. ¿Qué pretende el desarrollo territorial?	202
II. Gestión del desarrollo rural territorial.....	203
1. ¿Cómo participar de los procesos de desarrollo del territorio?..	203
2. ¿Cuántas fases tiene la gestión territorial?	204
3. Elementos por considerar en la gestión territorial	205
4. ¿Cómo podemos integrarnos al desarrollo rural territorial?.....	206
5. Juventud ciudadana.....	206
III. La juventud rural y las políticas públicas	209
1. ¿Qué es una política pública	209
2. ¿Qué tipos de políticas públicas existen?	209
3. Políticas para la juventud	211
4. Lecciones aprendidas de la ejecución de políticas públicas de juventud.....	213
IV. Incidencia juvenil en políticas públicas.....	215
1. ¿Qué es hacer incidencia en las políticas públicas?	215
2. ¿Por qué se hace incidencia política?	217
3. Pasos para la incidencia	217
4. Selección y análisis del problema	218
5. ¿Qué es el mapeo de actores clave (MAC)?.....	220
6. ¿Qué pasos debemos realizar para hacer un mapeo de actores claves?.....	220
Referencias.....	227
Guía de Aprendizaje	229
Anexos.....	235



Introducción

En este módulo se espera que los jóvenes rurales cuenten con la capacitación oportuna y adecuada sobre la forma como pueden relacionarse con su territorio y ejercer un papel preponderante en el desarrollo de este. La idea de este módulo, es que conozcan sobre los procesos económicos, sociales y de diferente índole para relacionarse con su territorio desde la juventud, y que sus expectativas no se vean obstaculizadas por carecer de herramientas para incidir en las políticas y en las decisiones de sus comunidades.

A partir de una serie de pasos y metodologías, los jóvenes participantes de este

proceso de aprendizaje podrán contar con una base sólida para desarrollar iniciativas tengan una resonancia concreta en su territorio, de manera que puedan posicionarse en proyectos rurales y así aportar a su territorio, y aprovechar las potencialidades juveniles, que muchas veces se desconocen o se desaprovechan por falta de conocimiento de estrategias oportunas para la vinculación con sectores públicos y privados.

En este módulo “¡Relacionándome con mi territorio!”, usted encontrará los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Desarrollo rural territorial

Capítulo 2. Gestión del desarrollo rural territorial

Capítulo 3. La juventud rural y las políticas públicas

Capítulo 4. Incidencia juvenil en políticas públicas

Palabras clave: gestión del desarrollo rural territorial, territorio rural, mapeo de actores, políticas públicas, juventud rural.

Objetivos de este módulo

A	Entender el concepto de desarrollo rural territorial, sus características y alcances.
B	Conocer qué es la gestión del desarrollo rural y reconocer la importancia de la inserción de la juventud rural en estos procesos.
C	Conceptualizar qué son las políticas públicas y cómo se relacionan con la juventud rural.
D	Reconocer la importancia de la juventud rural y su incidencia en las políticas públicas.



I. Desarrollo rural territorial

1. ¿Qué es un territorio rural?

Nuestra vida tiene lugar en un espacio físico delimitado que compartimos con otras personas. Los habitantes de ese espacio construyen, día a día, relaciones y oportunidades, y deben hacer frente a distintos retos. También comparten condiciones ambientales, recursos naturales, formas de producción y modos de vida asociados a ellos y una identidad colectiva, entre muchas otras cosas. El conjunto de todos estos elementos se integra formando una unidad que llamamos “territorio” (SECAC, 2012).



Elementos dentro del territorio como la existencia de recursos naturales (bosques, ríos y animales), las diversas actividades económicas, el nivel de empleo, las formas de organización, la institucionalidad territorial existente, las costumbres, tradiciones y valores, las formas de relacionarse entre las personas; todas estas cosas son parte del entorno que de una u otra forma pueden afectar nuestra vida.

Conocer y entender este entorno territorial, es decir, todas aquellas circunstancias o elementos que nos rodean dentro de este espacio geográfico, facilita la satisfacción de las necesidades de las diferentes personas y permite tener una mejor calidad de vida, sea a nivel personal, como grupo organizado, o como parte de la sociedad, a partir del aprovechamiento de las oportunidades que este nos ofrece. También nos prepara para enfrentar situaciones que podrían afectarnos negativamente.

Defino con mis propias palabras qué es un territorio rural:



Imagen: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

2. ¿En qué consiste el desarrollo rural territorial?

El desarrollo rural territorial (DRT) son todas las acciones e iniciativas que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de la población y de las actividades económicas en los territorios rurales, de forma sustentable con los recursos naturales y de manera integral.

Es un “proceso de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios rurales, en función de **políticas públicas concertadas y del esfuerzo mancomunado entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas nacionales y locales**. Esto permite contribuir a la cohesión social y territorial, tanto nacional como transfronteriza, y al bienestar social y económico de la gente vinculada a los territorios.” (CAC et al. 2010).

3. ¿Qué características tienen el desarrollo rural territorial (DRT)?

Con base en Arze *et al.* (2015), a continuación se presentan algunas de las características fundamentales de este enfoque territorial del desarrollo rural:

- a. Enfoque de desarrollo está centrado en la persona.
- b. Actores del territorio, a partir de sus iniciativas, asumen la responsabilidad principal por el desarrollo de este, lo que genera planes de desarrollo que tomen en cuenta las necesidades diferenciadas, invierten en él, definen y gestionan su rumbo, de forma colectiva.
- c. Propone la cohesión territorial y social como norte de las políticas y programas.
- d. Reconoce la especificidad de cada territorio, sus potencialidades y problemáticas, y todos los factores particulares del mismo como ubicación, cultura, historia, entre otros.

- e. Aborda de forma integrada las dimensiones del desarrollo y no sectorialmente.
- f. Hace énfasis en la sustentabilidad, en sentido amplio: ambiental, económica, social, político-institucional, y cultural.
- g. Toma en cuenta la relación del territorio y sus pobladores con el medio ambiente, y los modos de vida que se han creado alrededor de esta relación.
- h. Fortalece la visión de futuro del territorio, con una mejor calidad de vida y mayores oportunidades, a partir de la planificación conjunta y participativa de todos los actores del territorio.
- i. Fomenta una construcción social de la estrategia de desarrollo de cada territorio, mediante la negociación de agendas entre los actores de los territorios, la transformación positiva de sus conflictos de intereses mediante la concertación de apuestas estratégicas compartidas y la construcción de alianzas para impulsar agendas de desarrollo.
- j. Promueve la participación real y efectiva de los diferentes actores sociales e institucionales en la toma de decisiones del territorio.
- k. Requiere de políticas públicas que efectivamente promuevan el desarrollo territorial, que orienten la acción del Estado en apoyo a las iniciativas de los territorios, integrándolas y armonizándolas en una visión país.
- l. Hay un diálogo público-privado para la gestión del desarrollo territorial.
- m. La articulación inter-institucional en apoyo a procesos de desarrollo territorial, para una acción concertada entre las entidades públicas.
- n. Promueve el diálogo entre los niveles nacional y territorial para facilitar la vinculación efectiva de la oferta estatal con las demandas territoriales.
- o. Existen principios y valores, a menudo implícitos, como la solidaridad y la equidad e inclusión.

¿Cuántas de estas características se dan en su territorio, cuáles están en proceso y con cuáles no se cuenta? Complete el siguiente cuadro:

Características del territorio	Características en proceso	Características con las que no se cuenta





4. ¿Cuántas dimensiones tiene el desarrollo rural territorial?

Nuestra vida se desarrolla en espacios que involucran varias dimensiones: la social, la

cultural, la político-institucional, la económica y la ambiental. Estas dimensiones se entrelazan en forma cambiante y constante. La calidad de nuestra vida depende de la relación equilibrada de estas cinco dimensiones a lo largo del tiempo.

Cuadro 1. ¿Cuántas dimensiones tiene el desarrollo rural territorial?

<p>1. Dimensión político-institucional:</p> 	<p>Apunta a los espacios de participación de la sociedad civil organizada. Comprende instituciones públicas confiables, que administran y dan respuesta a las demandas y necesidades de las comunidades, así como la participación ciudadana articulada con la institucionalidad pública, en el ejercicio de la vida política, que garantiza la democracia y permite superar condiciones de desigualdad social.</p>
<p>2. Dimensión social</p> 	<p>Considera seres humanos saludables, con posibilidad de acceder a educación y capacitación, con liderazgo y aptitud para participar en sociedad; ciudadanos con derechos y respetuosos de la diversidad (edad, etnia, género, lugar de procedencia).</p>

<p>3. Dimensión cultural</p> 	<p>Alude a los modos de vida de los seres humanos, a las manifestaciones materiales y no materiales, a los valores, los símbolos, los ritos, las tradiciones, las prácticas agrícolas, los hábitos. Incluye la forma en que nos relacionamos con la naturaleza, los saberes ancestrales, la religión, el idioma. Se caracteriza por la diversidad y adquiere expresiones diferentes según el grupo social.</p>
<p>4. Dimensión ambiental</p> 	<p>Se refiere a los recursos naturales (en cantidad suficiente y con la calidad necesaria), los cuales prestan servicios indispensables para la vida. Entre ellos están: el aire puro, el agua (suficiente y de calidad), la biodiversidad, los suelos fértiles, los terrenos estables y otros. El ser humano, como parte del ambiente, puede afectarlo positiva o negativamente.</p>
<p>5. Dimensión económica</p> 	<p>Se refiere a actividades relacionadas con la producción y venta de servicios o intercambio de bienes (animales y productos de granja, árboles maderables, ganado, tratamiento post-cosecha, industria, transporte, turismo, otros).</p>

Fuente: Adaptado de CAC, 2012.

¿A cuál de estas dimensiones se integraría usted?

5. ¿Qué pretende el desarrollo rural territorial?



Fuente: Samper (2014).



II. Gestión del desarrollo rural territorial

1. ¿Cómo participar de los procesos de desarrollo del territorio?

Como se mencionó en el apartado anterior, una de las características del desarrollo territorial es la participación activa de los diferentes actores sociales, es decir, de aquellos grupos de personas que se organizan para gestionar procesos vinculados con intereses que los afectan directamente, en la gestión de los procesos de desarrollo. Estos grupos son diversos y heterogéneos, por ejemplo

los grupos de empresarios rurales, organizaciones indígenas, de mujeres y jóvenes, cooperativistas, gremios, ambientalistas, de agricultura familiar, entre otros.

Mediante la gestión de los procesos de desarrollo del territorio es que las demandas comunes de los diferentes actores sociales e institucionales pueden resolverse. De hecho, es en esta parte en la que los individuos o grupos toman decisiones consensuadas sobre la visión de territorio que quieren y asumen y ejercen responsabilidades directivas sobre las acciones por realizar, movilizandolos recursos humanos, financieros y de otras índoles, en función de esos acuerdos.



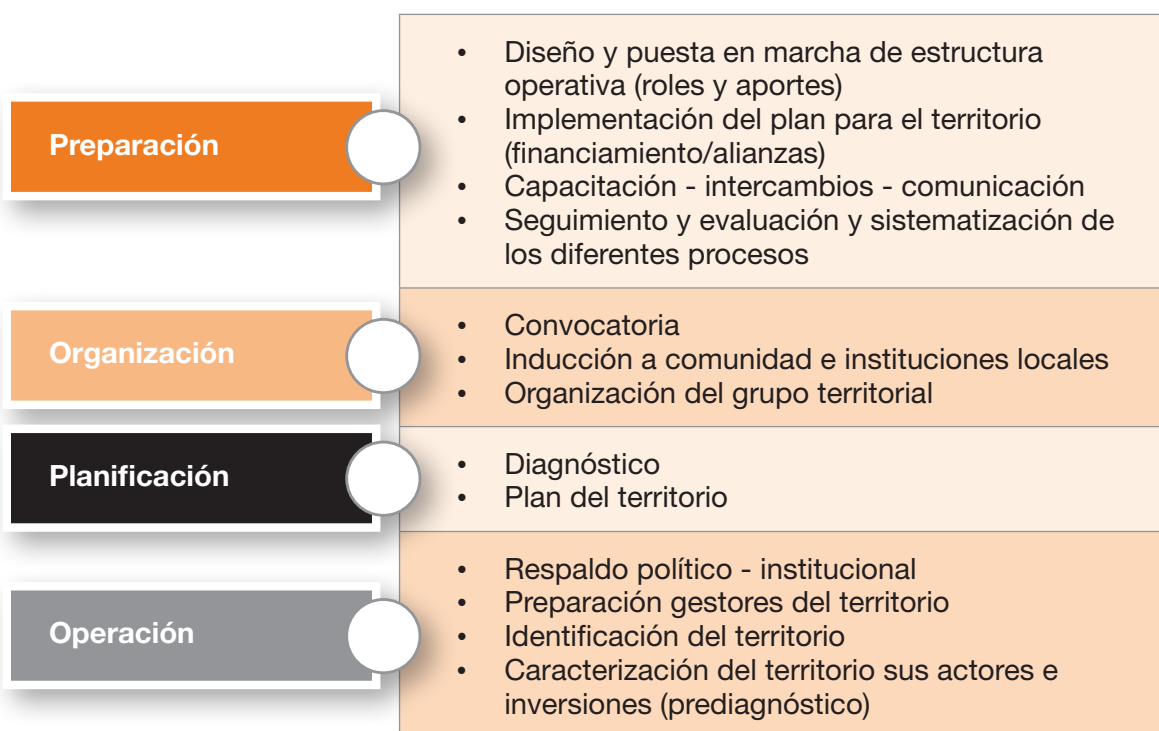
ACTOR SOCIAL

Es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades y actuar produciendo hechos en la situación.

Las redes juveniles son parte de esos actores sociales que pueden y deben participar de la gestión del territorio para poder mejorar su bienestar y el del resto de sus pobladores, a partir de la inserción de sus demandas y necesidades, de ideas novedosas, de su

dinamismo y compromiso, entre otros elementos, en forma de acciones concretas y proyectos dentro de todo el proceso de gestión de los territorios rurales, el cual incluye fases como la preparación, la organización, la planificación, la operación.

2. ¿Cuántas fases tiene la gestión territorial?



De acuerdo con Arze *et al.* (2015), el propósito general de la gestión territorial es armonizar las demandas e iniciativas de los actores de cada territorio con la oferta de la institucionalidad pública e impulsar procesos endógenos, pero enmarcados en políticas nacionales –o algunas veces supranacionales- para el desarrollo de los territorios rurales. Estos autores también agregan objetivos más específicos, como la reducción de las disparidades entre territorios, la dinamización de zonas rezagadas, la reducción o reversión del despoblamiento



rural o el envejecimiento del campesinado o el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. Mencionan los autores, además, otros objetivos de la gestión territorial en diferentes casos, tales como el ordenamiento de la inversión pública en los territorios, el planeamiento estratégico concertado o el diseño y ejecución de políticas públicas territorializadas. Todo esto permite el abordaje de las raíces estructurales de la insatisfacción de necesidades básicas de importantes segmentos de la población rural y la corrección afirmativa de exclusiones históricas de grupos humanos de los procesos de desarrollo.”

3. Elementos por considerar en la gestión territorial

Es importante destacar algunos elementos que deben tomarse en cuenta en este proceso de gestión territorial:

- El objetivo de los diferentes actores sociales debe de ir más allá de buscar el bienestar privado o colectivo, debe procurar el logro de los propósitos fundamentales del desarrollo rural: la cohesión social y territorial.
- Las puertas de entrada al territorio pueden ser diversas, pueden partir de intereses tan variados como emprendimientos económicos, mejoras en el manejo de recursos naturales, ordenamiento del uso del suelo, formulación e implementación de políticas públicas participativas, proyectos y otras iniciativas de desarrollo, entre otros.
- En los procesos de gestión del territorio, es importante la rendición de cuentas, el seguimiento de las acciones y la sistematización de los aprendizajes en las diferentes fases del proceso.
- Una gestión concertada permite un uso más eficiente de los diferentes recursos, sean estos externos o propios, al conocer

mejor las necesidades del territorio y poder priorizarlas.

- La gestión del territorio permite la conformación o fortalecimiento de un tejido social, al apoyarse en redes colaborativas y la acción concertada de los múltiples actores en procura de un objetivo común. Además, requiere de interacciones continuas, diálogos entre actores sociales e institucionales, públicos y privados, comunicación y aprendizajes compartidos. Facilita la convergencia o negociación de las agendas de esos actores y establece o fortalece espacios de relacionamiento social e institucional.
- Este proceso requiere empoderamiento y corresponsabilidad de todos los actores locales, tanto sociales como institucionales, lo que implica la concertación de agendas, la negociación y la resolución de conflictos en torno al uso y manejo de los recursos (económicos, naturales, humanos, político-institucionales, culturales, entre otros).
- Es fundamental en este proceso la coordinación y negociación entre los actores locales y representantes del Estado nacional, para mejorar los procesos de construcción de las agendas de inversión pública del gobierno central y de las entidades autónomas, sea en el territorio o en municipios específicos.
- Hay diferentes modalidades de gestión, con diversos grados de verticalidad y de participación de actores. Las estructuras de gestión pueden ser claramente jerárquicas o relativamente “horizontales” (con mecanismos de coordinación pero sin mandos formales). Pueden, asimismo, estar institucionalizadas u operar en redes.
- Es primordial que todos los actores participantes de estos procesos compartan una visión común, que parta de la concepción del desarrollo, el territorio y la ruralidad.

Fuente: Adaptado de Arze *et al.* (2015).

¿Cuáles estos elementos aplicaría en mi territorio?

4. ¿Cómo podemos integrarnos al desarrollo rural territorial?

Cuando se tratan temas como la agricultura familiar o el desarrollo rural, mucho se habla de la importancia del recambio generacional, por lo que los jóvenes deben ir asumiendo las responsabilidades de los adultos. Las poblaciones en las zonas rurales que trabajan produciendo se envejecen y los jóvenes tienden a salir del territorio en busca de mejores oportunidades de vida. Esta situación trae graves consecuencias en la producción agrícola y, por ende, en el sustento de las familias y sus modos de vida.

Más allá de responder a esta necesidad de renovar la población en el campo, la inserción de la juventud rural en los procesos de desarrollo debe cumplir con una visión más estratégica. La juventud rural tiene grandes potencialidades que pueden desarrollarse o ampliarse. Puede contribuir con los diferentes ámbitos del desarrollo en cuestiones como la



innovación, la cultura, el ambiente, la economía y la renovación de liderazgos, entre otras.

Para poder aprovechar las ventajas de la inclusión juvenil se requiere de cambios sustanciales. Esto parte de entender la situación de la heterogénea población juvenil y la diversidad de condiciones en las que se desarrollan, mediante estudios concienzudos y actualizados que visibilicen sus situaciones, necesidades y oportunidades y, a partir de esto, establecer marcos de política pública que permitan su inserción efectiva y arraigo en las zonas rurales para mejorar su calidad de vida. Es fundamental también el establecimiento de redes interinstitucionales que den apoyo y faciliten recursos de diferente índole y conviertan la inserción juvenil en un proceso sostenible.

5. Juventud ciudadana

Se hace necesario la construcción de la ciudadanía juvenil. Este concepto se contraponen al discurso estigmatizante y asistencialista que atiende a la persona joven en tanto incompleta y problemática. Las políticas y programas de juventud, que procuran su condición de ciudadanía integral, reconocen a los jóvenes como sujetos de cambio con plenos derechos y responsabilidades; es decir, se les atribuye la potestad directa de ser artífices de su propio desarrollo y, por lo tanto, protagonistas en los procesos de desarrollo.

El uso implícito o explícito de la ciudadanía en forma restringida, en las políticas y



programas de juventud, conduce, con cierta frecuencia, al desarrollo de actividades en las que los jóvenes son concebidos más como objetos de intervención que como sujetos de derechos plenos. En este caso, las juventudes no tienen una participación protagónica en el ciclo de planificación y administración de los programas y proyectos y son, por el contrario, “utilizados” como “mano de obra barata” para la ejecución de determinados proyectos o campañas nacionales.

En este programa de formación no se define un enfoque único, se parte de la importancia y necesidad de visibilización de la juventud aquí y ahora, pero también se cree en su capacidad de imaginar y transformar su futuro, se les ve como agentes fundamentales y estratégicos del desarrollo propio y de sus territorios.

Formas en que podemos intégramos al desarrollo rural territorial:

1. Reflexionando junto a los jóvenes sobre las razones para integrarse al territorio y cómo lo pueden hacer.
2. Incentivando a los jóvenes para que actúen como agentes precursores en su territorio de las políticas de desarrollo rural territorial.
3. Creando procesos de participación con sentido en los cuales los jóvenes se sientan “parte de” y que los resultados sean integrados al desarrollo rural territorial.
4. Generando procesos de desarrollo continuos y transparentes donde se conozcan las razones de las decisiones.
5. Potenciando el asociacionismo juvenil como agentes de cambio en las políticas de desarrollo rural territorial.
6. Conociendo las necesidades reales de los jóvenes rurales para construir programas acordes a sus necesidades.
7. Impulsar el liderazgo juvenil en diferentes sectores como la agricultura y la artesanía mediante la creación de redes.
8. Ofreciendo razones para que los jóvenes quieran participar, con formatos innovadores que incorporen, por ejemplo las nuevas tendencias tecnológicas de capacitación.

¿En qué otras formas nos podemos integrar al territorio?



III. La juventud rural y las políticas públicas

1. ¿Qué es una política pública?

Las políticas públicas son acciones establecidas desde el gobierno para solucionar un problema que afecta a la población en general.

También son entendidas como la acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Una política está formada por el

conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público.

Las políticas pueden incluir leyes, programas y proyectos; pueden asignar recursos (gasto público e impuestos) o pueden regular actividades (normas civiles y penales), y se orientan a la eficiencia, porque buscan lograr los mejores resultados con los recursos y medios disponibles. (Tapia *et al.*, 2010)

Defino con mis propias palabras qué es una política pública.

2. ¿Qué tipos de políticas públicas existen?¹

En cuanto a su clasificación, también se han establecido múltiples tipos de políticas públicas. Algunas de ellas son las siguientes:

- **De acuerdo con el tipo y modalidad de coerción estatal desplegada**
 - Políticas regulativas: influyen en la conducta de los actores mediante el uso de acciones punitivas, imponiendo

1. Tomado de Lowi (1970); Ruiz (2004).

obligaciones y generando sanciones. Ejemplos: intervención gubernamental en la economía, y legislación en materia de salud pública.

- Políticas distributivas: confieren facilidades o privilegios a grupos concretos. Ejemplos: subsidios, subvenciones.
- Políticas redistributivas: transfieren recursos de determinados actores a otros así como determinados bienes que el Gobierno insta a consumir. Ejemplos: política fiscal (IVA), Sistema de Seguridad Social, de Educación.
- Políticas constitutivas: establecen las reglas de la distribución de poderes en un entorno social “reglas sobre reglas”. Ejemplo: la separación de poderes, la vinculación entre iglesia y Estado.

● De acuerdo con su proyección temporal:

- Políticas de Estado de largo plazo, trascienden los gobiernos (van más allá de un gobierno de turno) y forman parte de las estrategias centrales de un país. Ejemplo. Política Comercial de Costa Rica.
- Políticas de Gobierno: Obedecen al plan del gobierno en turno. Son los famosos “programas estrella”. Ejemplo. Red de Cuido (Administración Chinchilla-Miranda).

● De acuerdo con su nivel de coordinación:

- Sectoriales: políticas sobre las cuales determinada cartera ministerial tiene mandato exclusivo. Ejemplo: Política de Agricultura Orgánica.
- Multisectoriales: políticas influenciadas por más de un sector pero cada uno desde su ámbito de acción. Ejemplo:

Política Nacional de Salud o Política de Tenencia de Tierras.

- Transectoriales: políticas sobre temas que demandan abordaje transversal (de diferentes sectores). Ejemplo: seguridad alimentaria, equidad de género, medio ambiente.

● De acuerdo con criterios territoriales:

- Intergubernamentales. De mutuo acuerdo con gobiernos aledaños.
- Nacionales, cuya eficacia es a nivel nacional.
- Regionales, cuyo ámbito de acción es focalizado en una mancomunidad o territorio con características distintas al resto del país.
- Locales, cuyo ámbito de competencia es municipal. Ejemplo: planes reguladores, políticas de residuos sólidos municipales, entre otros.

El enfoque territorial del desarrollo rural debe traducirse en políticas públicas, en el mejor de los casos de Estado (de largo plazo), para que permitan a las diferentes iniciativas de desarrollo tener un marco orientador, en términos de instituciones responsables y establecimiento de procesos claros de actuación. También de políticas multi-ámbito, es decir, que sirvan en el ámbito local, nacional o supranacional (más allá del país).

Más allá es fundamental que estas políticas puedan ser formuladas o realimentadas por sus mismos actores sociales e institucionales, y que sean formuladas en función de las problemáticas y potencialidades de cada territorio, esto principalmente en el caso de las políticas locales. Es importante además la articulación de políticas sectoriales, por ejemplo las agrícolas, económicas y sociales, para que puedan dar respuesta integradas a esas necesidades y aprovechar las potencialidades existentes.

Investigue qué tipos de políticas públicas hay en su territorio:

1. Coercitivas
2. Proyección temporal
3. Nivel de coordinación
4. Criterios territoriales



3. Políticas para la juventud

Son diversas las políticas, programas, departamentos, coordinaciones nacionales y organizaciones en apoyo a la juventud que países de América Latina y el Caribe (ALC) han implementado. Por ejemplo la Ley Nacional de Juventud en República Dominicana, la Política Nacional de Juventud en Honduras, la Política Nacional de Juventud 2012-2020 en Guatemala y la Política Pública de la Persona Joven (PPPJ) en Costa Rica.

En la mayoría de los casos, el tema de Juventud se opera a través de Institutos Nacionales de Juventud (con diferentes denominaciones), organismos rectores y coordinadores de políticas de juventud, que, sin embargo, tienen iniciativas dirigidas principalmente a jóvenes que viven en áreas urbanas, y en el menor de los casos a juventudes de áreas rurales.

Además gran parte de sus proyectos y programas se refieren a acciones de capacitación para emprendimiento o mejora de la productividad, pero sin integrarse a procesos más amplios e integrales de desarrollo.

A pesar de la existencia de programas, proyectos y otras iniciativas dirigidas a la juventud rural en los países de la región, pocas son las iniciativas bien articuladas con políticas nacionales integrales y universales para la juventud, en algunos casos, además, es nula la coordinación interinstitucional, ya sea entre instituciones del sector público, público-privado y otras: situaciones que provocan un bajo impacto de estas iniciativas en la población meta.

Espíndola (2002) destaca entre diferentes elementos que restan efectividad a las políticas públicas los siguientes:

Cuadro 3. Elementos que restan efectividad a las políticas públicas

- **Enfoque:** se parte de la idea que los jóvenes son la generación de reemplazo. Por lo tanto, habría que trabajar sobre su potencial diferido. Por ello se le capacita tecnológicamente para el futuro, se le apoya con micro crédito para que “ensayen”, se le forma como futuros dirigentes, lo que implica de alguna manera que no se contempla el aquí y el ahora de la juventud rural.

- **Encare no sistémico:** la indefinición de un marco nacional de políticas públicas en juventud al interior de los países y por ende la inexistencia de un enfoque sistémico que pueda propiciar políticas intersectoriales y transversales para grupos concretos como lo es el de las juventudes rurales.
- **Políticas de inversiones:** la inversión importante y explícitamente definida para la juventud rural es en educación y toda otra inversión es escasamente financiada o se recurren a fondos internacionales que siempre son a término y con metas muy precisas, que acotan al corto plazo los resultados, los impactos y los procesos.
- **Institucionalidad:** casi todo lo que existe, son subprogramas, componentes o proyectos de juventud rural. De escasa relevancia en los organigramas institucionales y con mínimas coordinaciones al interior de la propia institución. Se piensan como programas autosuficientes.
- **Actuar desde la oferta:** por lo general los objetivos y las actividades se definen a partir de la capacidad instalada de las entidades ejecutoras. No existe mayor articulación con las demandas y con los potenciales demandantes (los jóvenes rurales). Esto conlleva a ignorar el ejercicio de la ciudadanía rural juvenil y el potencial que ello representa.
- **Metodologías:** por lo general los escasos recursos humanos disponibles para estos programas no tienen formación específica para el trabajo con el sector y se adquiere en la práctica en el mejor de los casos. Muchos profesionales reproducen formas y técnicas de trabajo más apropiadas para adultos y productores y no tanto para los propios jóvenes. Son escasas, por otra parte, las sistematizaciones de experiencias exitosas, de lecciones aprendidas que puedan generar una relativa disponibilidad de herramientas metodológicas para el trabajo con juventud rural.
- **Coordinación:** la ausencia o la escasa coordinación interinstitucional es evidente, tanto al interior del propio sector público, como de este con el sector privado (ONG, gremiales de productores, asociaciones civiles de todo tipo y otros). La no retroalimentación, la falta de complementación y de cooperación hace que se sub-utilicen muchos recursos o no se logren montar emprendimientos más ambiciosos.

Fuente: Espíndola (2002)

¿Qué políticas se tienen de juventud rural en sus territorio?

4. Lecciones aprendidas de la ejecución de políticas públicas de juventud



Algunos de los aprendizajes que se han obtenido a partir de la ejecución de las diversas políticas, programas, proyectos y otras acciones en apoyo a la juventud son:

- La necesidad de tener políticas públicas de Estado, que den prioridad al tema y un marco a las diversas experiencias, haciéndolas más sostenibles en el tiempo y que no sujetas a las orientaciones político- institucionales y a presupuestos temporales.
- Lo importante de la articulación intra e inter-institucional del tema de juventud, que permita una mayor comunicación, coordinación, sinergia, cooperación horizontal y eficiencia en la utilización de recursos (financieros, humanos y de otra índole) y con ello un mayor impacto de las acciones desarrolladas.
- Priorizar metodologías integradoras y holísticas que puedan ser replicables en diferentes territorios, y que promuevan la articulación de diferentes sectores.
- A pesar de los esfuerzos, continúa la invisibilización de las juventudes rurales, que todavía no hay análisis suficiente de su situación, son poco consultados e incluidos en la ejecución de diferentes iniciativas lo cual impide un pleno ejercicio de la ciudadanía juvenil y se desaprovechan sus capacidades y aportes concretos.
- Las diferentes iniciativas en favor de la juventud rural han permitido la formación de capacidades en diferentes niveles en el tema, la generación de oportunidades reales para las juventudes rurales, la validación metodológica, destacar la importancia del tema y elevar el interés en él, así como movilizar información y recursos. Por ello es fundamental hacer un esfuerzo de mejorar en lo antes mencionado.



IV. Incidencia juvenil en políticas públicas

Los jóvenes normalmente tienen muchas propuestas valiosas para mejorar su situación y la de su territorio, pero no siempre son escuchados o en algunas ocasiones no saben cómo presentar sus ideas y demandas.

El propósito de esta sección es entender algunos conceptos básicos sobre la incidencia política, su importancia, los pasos básicos necesarios para hacer incidencia y conocer algunas herramientas necesarias en el tema.

1. ¿Qué es hacer incidencia en las políticas públicas?

Muchas veces como jóvenes queremos lograr cambios en nuestro territorio, pero no sabemos cómo. Una de las formas de hacerlo es mediante la incidencia en las políticas públicas.

El término incidencia se entiende también como influencia. Poder influir en quienes toman decisiones, ya sea para desarrollar, para adoptar o para cambiar prácticas y políticas.

Parte de esa incidencia se hace a través del cabildeo, es decir hablando y negociando con

las personas que tienen el poder de tomar decisiones o de convencer a quienes lo tienen.

Cuando decimos cabildear, nos referimos al hecho de tratar de incidir en la persona con poder de decisión, la acción directa de negociar, el tratar de convencer a personas con poder de decisión sobre el tema que nos interesa o sobre la validez de nuestros planteamientos. Al acercarnos a personas para conocerlas con el objetivo de aunar esfuerzos alrededor de nuestra meta, estamos haciendo cabildeo. Como se puede ver, lo mismo lo puede hacer Greenpeace o Marlboro.

Si bien muchas personas y organizaciones vienen desarrollando acciones de cabildeo, pocas son las que lo hacen en forma sistemática, y menos aun las que utilizan esta herramienta en todo su potencial y de manera estratégica. Por ello, cabildear ... es una técnica y un arte.

Una técnica, porque estudia las formas y elementos para obtener información y transferirla oportunamente a las personas que tienen el poder de decisión, y un arte, porque descubre y desarrolla las habilidades que tienen las personas para emprender vínculos efectivos basándose en un diálogo

informativo y persuasivo, que intenta influir sobre otros (Choy 2005:6)

Para Choy, la persona encargada de llevar a cabo el cabildeo debe ser capaz de transmitir fácilmente el pedido de la organización o del grupo al cual representa, debe hacer buen uso de su sentido común y percibir y aprovechar las oportunidades que se le presenten en cada encuentro.

Refiriéndonos más específicamente al tema de incidir en políticas públicas, el concepto hace referencia explícita a las acciones que llevamos a cabo y que tienen consecuencias directas para las políticas que decide e implementa el gobierno. (Tapia, 2010)

A continuación se presentan algunas razones por las que es importante incidir políticamente.

Cuadro 4. Importancia de la incidencia política

<ul style="list-style-type: none">● Permite ejercer una participación más activa y consciente, pues lastimosamente la representación política no logra o falla en expresar genuinamente los intereses ciudadanos.
<ul style="list-style-type: none">● Se puede negociar con las personas ubicadas en los centros de toma de decisiones políticas y económicas, e influir en ellas, con el propósito de superar una barrera o generar apoyo a una causa o a un proyecto específico.
<ul style="list-style-type: none">● Se puede intervenir en las fuentes generadoras de las decisiones legales (Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, municipalidades, gobernaciones), con el fin de lograr la aprobación, modificación, derogación, etc., de una disposición legal que favorezca nuestra actividad promocionada o defendida, e ilustrar a los tomadores de decisiones sobre las conveniencias o limitaciones que la normativa legal pueda suscitar.
<ul style="list-style-type: none">● Como proceso, permite la participación de organizaciones e individuos, un proceso que es abierto y público; democrático, porque está abierto a todos, capacita a los ciudadanos en la manera de influenciar en las políticas públicas, y fomenta el trabajo entre grupos o instancias civiles, sociales y políticas. La incidencia permite pasar de la queja denuncia a la solución propositiva, y con ello fortalecer el poder de las organizaciones de la sociedad civil que buscan generar y aportar al bien común.

Fuente: Choy (2005:7-8).

2. ¿Por qué se hace incidencia política?

Las razones son diversas. Becerra y v Pineda (2010), por ejemplo, las resumen de la siguiente forma:

- Defender los derechos y hacerlos realidad
- Resolver problemas específicos
- Traducir valores compartidos en políticas públicas que los reflejen
- Generar canales de comunicación para expresarse más allá del voto
- Hacer llegar sus propuestas a los tomadores de decisiones
- Proponer una aproximación colectiva a un problema de índole social
- Buscar mejores condiciones de vida para las personas
- Fortalecer y empoderar a la sociedad civil
- Favorecer la vida democrática

3. Pasos para la incidencia

1

Selección y análisis del problema

1. Identificar el problema central que nos afecta en el territorio.
2. Analizar las causas y efectos de ese problema.
3. Priorizar las causas.
4. Priorizar las alternativas de solución.

2

Definir objetivos

1. ¿Qué es lo que se quiere lograr?
2. ¿Cómo se quiere lograr? (que acción se quiere tomar)
3. ¿Quién tiene que llevar a cabo la acción?
4. ¿Para cuándo se tiene que llevar a cabo?

3

Conocer a los tomadores de decisiones

1. ¿Quién o quiénes son los que tienen el poder de tomar decisiones y cuál es el procedimiento que siguen para hacerlo? (leyes, calendarios, reuniones, con quién hablan/negocian, etc.)
2. Hacer una lista con información de esas personas (nombres, cargo y organización, etc.)

4

Caracterización de actores clave (mapeo de actores claves)

1. Reconocer los actores que tengan mayor influencia o responsables de la toma de decisiones.
2. Clasificar los de actores definidos como: a. aliados, b. oponentes; c. indiferentes/indecisos.
3. Escoger a los actores clave para hacer incidencia (un número manejable) entre los que tengan más poder.

5

Auto organización del grupo que hará la incidencia

1. Definir cómo se va a organizar el trabajo de incidencia: a. Aportes de cada uno; b. ¿Cómo se toman las decisiones?
2. Hacer un análisis FODA del grupo.
3. Establecer medidas para solucionar las debilidades y aumentar las fortalezas del grupo.

6

Desarrollar una Estrategia de Influencia

Se trata de cómo se convencer a los diferentes actores de apoyarnos. Motivar y convencer a aliados e indecisos y neutralizar oponentes.

1. Preparar los argumentos: ¿Qué queremos comunicar?
2. Entender cuáles son las motivaciones de los actores para poder influir en su espacio de decisión
3. Hacer cabildeo.
4. Hacer alianzas.
5. Trabajo con los medios (prensa, radio, página web, etc).

7

Elaborar Plan de Actividades

1. Establecer todas las actividades a llevar a cabo (de investigación e información, de fortalecimiento del grupo que hará la incidencia, para influenciar a tomadores de decisiones y actores clave , etc.)
2. Para cada actividad definir los responsables, recursos necesarios para llevarla a cabo y duración de las mismas.
3. Desarrollar cronograma de actividades y presupuesto.

8

Seguimiento y evaluación

1. A lo largo del proceso hacer evaluaciones periódicas de:
 - Avances y logros en relación a la estrategia y plan de actividades propuestos.
 - Cambios en la forma de realizar las cosas.
 - Cambios sociales provocados por el proceso de incidencia.
2. Analizar al final del proceso de incidencia las lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia con base en Ardón y Barrientos (ND)

4. Selección y análisis del problema

En nuestras comunidades pueden presentarse diferentes problemas por resolver falta de trabajo, abuso de los recursos naturales, contaminación, faltan o hay mala calidad en los servicios de salud, muchas mujeres jefas de hogar sin tener trabajo fijo, plagas en los cultivos, violencia doméstica, embarazos adolescentes, falta de espacios culturales y de esparcimiento para la juventud, etc.

A pesar de la diversidad de retos cuando se quiere influir en los tomadores de decisiones, con el fin de establecer políticas que nos apoyen en la solución del problema, debemos escoger un problema que afecte a toda la comunidad o a grupos importantes de la

misma y al que podamos dar una solución concreta. Es necesaria una actitud propositiva y de liderazgo.

Una vez identificado el problema que quiere trabajarse, se identifican cuáles son sus causas y sus consecuencias para la comunidad o grupos. Algunas preguntas que nos pueden guiar son las que presentamos a continuación:

- ¿Por qué se da el problema? ¿Cuáles son los aspectos principales del problema?
- ¿Cuáles son los efectos o consecuencias que genera? ¿Cuál será la causa principal? ¿Cuáles de las causas hay que atacar primero? ¿Por qué? ¿Hay una causa cuya resolución contribuiría más que otras a la solución del problema? ¿Por qué?

- ¿Y por qué el gobierno nacional o local o bien las instituciones u organizaciones relacionadas con el tema no actúan? ¿Están haciendo algo? ¿Qué se está haciendo y quién lo hace?
- ¿Existen políticas públicas en el tema seleccionado que puedan ayudarnos?
- ¿Qué podemos proponer para resolver este problema? ¿Cuál causa es más factible de resolver en el corto plazo? ¿Por qué?

consecuencias o efectos diversos que tiene, para diferentes actores del territorio (personas comunes, instituciones de gobierno, organizaciones, etc.).



Una herramienta que puede utilizarse para entender el problema principal es el árbol de problemas.

Colocando en el tronco del árbol el problema seleccionado; en la raíz las causas que originan el problema y en las ramas escriba las

Figura 1. Ejemplo de problemas del territorio



Fuente: Fundación SES (2005:17)

5. ¿Qué es el mapeo de actores clave (MAC)?

Mapear actores sociales es una técnica muy sencilla que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico.... Esta técnica permite asegurar que tengan claro de antemano con quiénes cuentan para apoyar la iniciativa que están promoviendo y con quiénes no, de manera que puedan definir estrategias específicas que les ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para su propuesta.

Fuente: Fundación Presencia (s.f.)

De acuerdo con Choy (2005) este tipo de instrumento de análisis político permite identificar al actor clave o Blanco y a los actores secundarios, así como determinar la capacidad y el grado de influencia que tienen estos últimos sobre el público objetivo, directa o indirectamente, dependiendo de la etapa del proceso de la decisión política de que se trate. El MAC nos ayuda a analizar a los actores políticos y sus influencias sobre el proceso político.

Según Esteban Tapella (s.f.) el mapeo de actores clave puede aportar a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente, y por dónde pueden decidir los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación... Tapella también destaca que la realidad es cambiante, y que el rol y funciones de determinados actores pueden modificarse, ya sea por la presencia de nuevos actores, por cambios

en el contexto, o simplemente por cambios en el propio actor. En tal sentido, es necesario asumir que el mapeo que hacemos en un determinado momento es válido para ese momento, y es necesario actualizarlo con frecuencia, incluyendo la mayor cantidad y diversidad de miradas.

Este enfoque parte por seleccionar el problema a trabajar, buscar una solución y a partir de esta hacer una propuesta de proyecto, a partir de la información definida se continúa con el análisis de los actores clave y la estrategia para trabajar con ellos, lo cual conlleva varios pasos, los cuales se sintetizan y caracterizan a continuación:

6. ¿Qué pasos debemos realizar para hacer un mapeo de actores claves²?

Paso 1. Identificación y categorización inicial de actores clave

Este paso normalmente se hace en grupo, con la participación de diferentes representantes de organizaciones e instituciones. Mediante una lluvia de ideas se elabora entre todas las personas participantes un listado lo más completo posible de las diferentes personas, grupos u organizaciones que pudieran afectar positiva o negativamente el desarrollo de nuestra propuesta o proyecto para buscar solución al problema que definimos.

Algunas preguntas que pueden facilitarnos encontrar a esos actores clave son las siguientes:

2. Esta sección fue elaborada con base en las propuestas de pasos de Choy (2005), Fundación Presencia (s.f.) y Tapella (s.f.)

¿Qué actores (personas, organizaciones, grupos):

- i. están siendo o podrían verse afectados por el problema?
- ii. podrían ser afectados por la propuesta de solución del problema presentada por el grupo?
- iii. no están siendo directamente afectados pero podrían tener un interés en la propuesta?

- iv. poseen información, experiencia o recursos necesarios para formular e implementar la propuesta de política pública?
- v. son necesarios para la adopción de la propuesta?
- vi. consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el problema y la propuesta?
- vii. consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el problema y la propuesta?

Cuadro 6. Ejemplo de listado de actores inicial

Están siendo o podrían verse afectados por el problema seleccionado.	No están siendo afectados pero podrían tener un interés en la propuesta.	Poseen información, experiencia o recursos necesarios para implementar la propuesta.	Son necesarios para la implementación de la propuesta.	Consideran que tienen derecho a estar involucrados en la implementación de la propuesta.	Están siendo o podrían verse afectados por la propuesta.
Agricultores del territorio	Asociación de artesanos	Colegio Tecnológico	Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura	Agricultores del territorio
Grupos de mujeres	Comerciantes detallistas	Instituto de Capacitación	Cooperativa de Ahorro y préstamo	Ministerio de Ambiente	Grupos de mujeres
Grupos juveniles		Banco Nacional	Caja Rural ABC	Asociación Agrícola	Grupos juveniles
		ONG Fulana	IICA		

A partir del listado inicial, donde se colocan de forma general el nombre de los diferentes actores claves encontrados, se continúa colocando las personas contacto representantes de

cada una de las organizaciones y en lo posible su información de contacto (nombre, puesto, organización, teléfono, email, etc.) y si están o no interesados en el tema (posición).

Cuadro 7. Ejemplo de listado con información de contactos y posición

Organización	Nombre contacto	Puesto/ Cargo	Teléfono	Correo	Posición
Agricultores del territorio	José Pérez	Presidente	558-555		Interesados
Grupo de mujeres Adelante	María Rodríguez	Coordinadora	264-474		Interesados
Grupo juvenil Futuro	Yoshua Sánchez	Presidente	398-455		Indiferente
Asociación de artesanos	Manuela Pizarro	Presidenta	558-267		No interesados
Comerciantes detallistas	Juan Castro	Presidente	469-536		Interesados
Colegio Tecnológico	Samuel Iwaín	Director	558-123		Indiferente

Paso 2. ¿Cómo identificar actores de acuerdo con los intereses, los objetivos y los roles de cada actor?

En esta parte se pretende entender cuáles son los tipos de actores involucrados, sus intereses y/o objetivos en relación a nuestra propuesta, y el papel que podrían desempeñar.

Dentro de los tipos de actores más utilizados para hacer esta clasificación tenemos:

1. Instituciones públicas (entidades de gobierno locales y nacionales, entidades autónomas del Estado, y otras).
2. Instituciones Privadas (empresas privadas que pudieran participar en el proyecto).
3. Organizaciones sin fines de Lucro (ONG, etc.).
4. Organizaciones sociales (sindicatos, asociaciones de productores, grupos de

mujeres, de tercera edad, de jóvenes, comités de desarrollo, etc.).

5. Partidos Políticos (aquellos que estén en los territorios donde vamos a desarrollar la propuesta y que pudieran participar de ella).
6. Cooperación Internacional.
7. Medios de comunicación (periódicos locales o nacionales, emisoras de radio, internet, o cualquier otro medio de comunicación importante para ayudarnos a difundir nuestra propuesta).
8. Actores individuales (con gran capacidad de influenciar a otros).

Esta clasificación y el análisis de intereses nos permite identificar de forma más precisa la mejor estrategia para establecer o fortalecer una relación con ellos y de definir el posible nivel de participación y el papel que cada uno de los tipos de actores podría tener en nuestro proyecto.

Matriz de Identificación de intereses/objetivos y roles de actores clave

Nombre de los actores (grupos o individuos)	Clasificación	Objetivos o intereses particulares de la organización	¿Qué temas podemos negociar con el actor?

Paso 3. Análisis de los actores: poder e interés

Hasta el momento hemos conocido a nuestros principales actores clave: organizaciones, contactos, tipo de actores a los que corresponde cada organización y cuáles son sus objetivos o intereses en como personas u organizaciones.

Choy (2005:40) define el concepto de poder como la facultad, el dominio, la fuerza que un individuo o grupo tienen para hacer que algo suceda. Según esta autora este poder puede ser tangible (dinero, votos, recursos humanos, organización) o intangible (credibilidad, experiencia, reconocimiento, relaciones o conocimiento).

El paso siguiente es profundizar en el análisis, conociendo el nivel de interés que pueden tener en nuestra propuesta y qué tanto nivel de poder tienen, es decir qué tanto pueden llegar a influenciar a otros a favor o en contra de lo que queremos conseguir.

Una clasificación que puede utilizarse para medir el interés y el poder de nuestros actores clave es la siguiente:

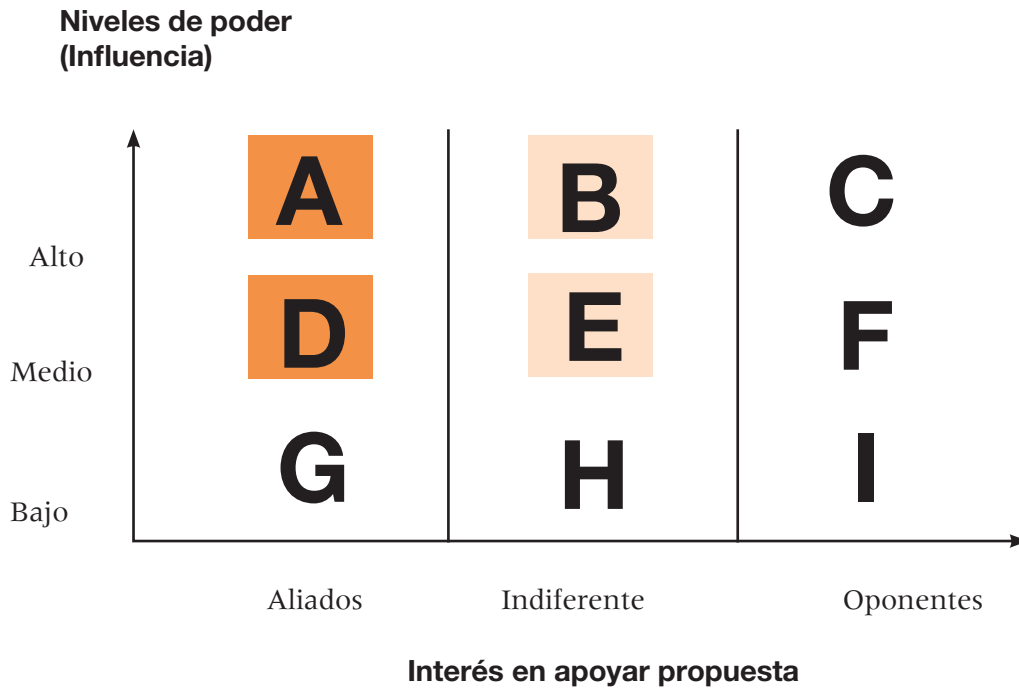
a. Nivel de interés en apoyar la propuesta	b. Niveles de influencia o poder
<ul style="list-style-type: none"> ● Oponentes: Poco o ningún apoyo o no sabemos ● Indiferente: Apoya pero con condiciones ● Aliados: Apoya totalmente (es proactivo en el tema) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alto: alta influencia sobre los demás ● Medio: Mediana influencia sobre los demás ● Bajo: muy poca o no hay influencia sobre los demás

A partir de una matriz como la siguiente podemos analizar los diferentes actores clave:

Actor clave	Interés en apoyar la propuesta				Poder		
	Ningún apoyo o no sabemos	Poco apoyo	Apoya pero con condiciones	Apoya totalmente	Bajo (poca influencia en otros actores)	Medio (Mediana influencia sobre los demás)	Alto (alta capacidad de influir en los demás)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
...							

Con la información obtenida en la matriz, y como una forma de ver mejor la relación de los actores claves en términos de su interés en apoyar la propuesta y su poder

o influencia podemos hacer un **mapa de poder e interés** donde vayamos colocando a los diferentes actores según el nivel en cada uno:



Paso 4. Análisis de relaciones de los actores clave

En muchas ocasiones existen relaciones entre actores que hay que tomar en cuenta. Por ejemplo el Ministerio de Agricultura trabaja muy cercano a la Asociación de Productores y desarrollan muchos proyectos conjuntamente. En lugar de tener que hablar con ambos representantes de estas instituciones por separado se podría hablar con uno de ellos para que coordine con el otro. Eso nos permitiría un trabajo más eficiente.

En otros casos sucede que hay dos o más organizaciones entre las que existen ciertos

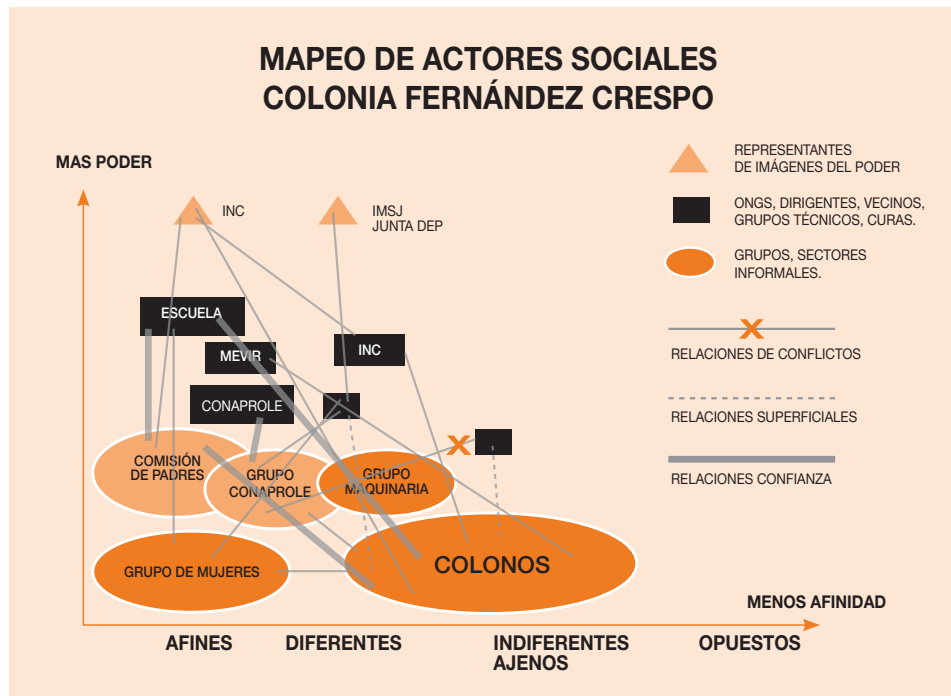
problemas y que por sus distintos intereses u objetivos no trabajarían bien de forma conjunta. En estos casos es bueno conocer también esta situación para establecer una estrategia para llegar a aprovechar el apoyo y la participación de cada una para lograr desarrollar lo que estamos proponiendo.

Una forma de realizar un análisis de este tipo es primero, estableciendo una clasificación del tipo de relaciones, por ejemplo:

1. Relaciones de fuerte colaboración y coordinación
2. Relaciones débiles o puntuales
3. Relaciones de conflicto

Segundo, para cada una de esos tipos de relaciones podemos establecer un tipo de línea para unirlos.

Tipo de relación	Línea a utilizar
Relaciones de fuerte colaboración y coordinación (confianza)	
Relaciones débiles o puntuales	
Relaciones de conflicto	



Fuente: Silvia Van den Bosch (2016)

En este gráfico están representados se hace el ejercicio de graficar los pasos 2, 3 y 4. Primero se clasifican en Representantes de imágenes del poder, representados por el triángulo (▲), una segunda agrupación conformada por una variedad de actores clave, representadas como rectángulos (■) y finalmente una agrupación de grupos y sectores informales, representados por una figura ovalada (●). En segundo lugar, agrupan estos actores clave en términos de su poder y afinidad con el proyecto. Y finalmente hacen el análisis del tipo de las relaciones entre los diferentes actores. Presentándose por ejemplo una relación de confianza y buena coordinación

entre actores clave como COLONOS con la Comisión de Padres y con la Escuela, o una relación más conflictiva entre el Grupo CONAPROLE y el grupo grande (o red) que asocia ONGs, dirigentes vecinales y otros.

Este ejercicio es importante realizarlo con la participación del mayor número de actores clave posibles y revisarlo posteriormente con personas que tengan conocimiento en este tema de mapeo de actores, así como con diferentes personas que conozcan sobre este tipo de relacionamientos. Esto se hace tanto para saber que lo que se está haciendo está bien, como para tratar de no dejar por fuera otras relaciones o redes de actores clave.

Paso 5. Elaborar una estrategia para movilización de los actores clave en apoyo al proyecto

De acuerdo con Choy (2005) una estrategia es un conjunto de acciones coordinadas dirigidas a convencer o incidir en el blanco (actores sociales o institucionales) para que acepte la propuesta.

Una buena estrategia debe tomar en cuenta todos los elementos que hemos ido analizando de los diferentes actores, definiendo con quién es necesario trabajar y a quiénes debemos de tener en cuenta o no para las diferentes actividades. Analizar cómo podemos buscar apoyo de aquellos actores con más poder de influencia, o en caso que se opongan a nuestra propuesta cómo lidiar con ellos.

Una estrategia implica entre otras cosas:

- Establecer un mensaje claro, atractivo y comprensible sobre lo que queremos

lograr: con objetivos y un plan de trabajo.

- Definir quiénes son los actores aliados que deben apoyarnos, cuáles indecisos debemos convencer y a cuáles opositores evitar o cómo trabajar con ellos. Para eso debemos preparar mensajes diferentes para los tres tipos de actores que seleccionamos según el interés: aliados, indiferentes u oponentes. Con quienes establecer redes o con quiénes trabajar de forma individual.
- Presentar nuestra propuesta a los diferentes actores, exponiendo al grupo lo que se planea hacer e identificando los puntos clave de la propuesta con argumentos de importancia.
- Si planteamos acciones concretas a realizar debemos tener de antemano las herramientas para hacerlo, por ejemplo: formatos de cartas de solicitud, de agradecimiento, formatos de invitación, formatos de informes, listas de contactos con información completa, etc.

Referencias

- Arze et al. (Andrea Padilla, José C. Arze, Laurent Dietsch, Mario Samper). 2015. Orientaciones y herramientas para el desarrollo de los territorios rurales. Documento en desarrollo.
- Becerra Pozos, Laura et Pineda, Luis. 2010. Las organizaciones de la sociedad civil en el diseño y gestión de las políticas públicas. En Manual para la impartición del Módulo Políticas Públicas.
- Cabrera, Juan (Universit  de Liege). 2010. Territorio Red de Actores. Ponencia presentada en el I Encuentro Estatal ANT: Presente y futuro de la teoría del actor – red. Barcelona 18 de junio de 2010.
- Consejo Agropecuario Centroamericano - CAC et al. 2010. Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Marzo, 2010. San José, Costa Rica. Disponible al 1 de Agosto de 2015 en http://www.preventionweb.net/files/17453_ecadertdiseofinalenviadoacac22210.pdf
- Consejo Agropecuario Centroamericano - CAC et al. 2012. La ECADERT: Una estrategia para el desarrollo sostenible de nuestros territorios rurales 2010-2030. CAC/ECADERT/SICA – San José, C.R. IICA, 2012.
- Choy, M. 2005.  C mo incidir en políticas públicas?. Asunción, Paraguay: Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD).
- Fundación Presencia. s.f. Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano. Disponible al 31 de Agosto 2016 en <https://goo.gl/oowov4>
- Fundación SES. 2005. Herramientas para el trabajo con jóvenes. Sistema de Formación de Animadores Juveniles Comunitarios. Disponible al 31 de agosto de 2016 en http://www.fundses.org.ar/archi/tematicas/aprendizajeservicio/safaj_diseno2006_fc.pdf.
- IICA. 2004. Género y actores sociales en el enfoque territorial del desarrollo rural. Sinopsis No.7. Disponible al 25 de junio de 2015 en: http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/sin07_2004.pdf
- Gutiérrez, Pedro Martín. s.f. Mapas sociales: método y ejemplos Prácticos. Disponible al 25 de agosto de 2016 en: https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=7241751f-f4f4-48b6-ba66-5a20f197dc-f8&groupId=172547
- IICA-SECAC. 2012. La ECADERT: una estrategia para el desarrollo sostenible de nuestros territorios rurales 2010-2030. IICA. San José, Cosa Rica.
- Krauskopf, Dina. 2000. La inclusión de la juventud rural en políticas y estrategias.
- Lowi, Theodore .1970. Decision Making vs policy making: towards an antidote for technocracy. En Public Administration Review Vol. 30, No. 3: pp. 314-325
- Ruiz, Carmen. 2004. Políticas sociolaborales: un enfoque pluridisciplinar. Barcelona, España Editorial Universitat Oberta de Catalunya. ISBN: 84-9788-030-7
- Tapella, Esteban. s.f. Mapeo de Actores Claves. Documento de trabajo del Proyecto: “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”.
- Tapia, M. et al. (2010). Manual de Incidencia en políticas públicas. México:

Alternativas y capacidades A.C. Disponible al 15 de Agosto de 2016 en <http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/MIPP.pdf>

Van den Bosch, Silvia. (2016). La Extensión Universitaria en la construcción del conocimiento. En Revista Digital de Divulgación Científica Experticia. No. 5, 2016. Disponible al 9 de setiembre de 2016 en: <http://experticia.fca.uncu.edu.ar/100-n-3-2015/129-la-extension-universitaria-en-la-construccion-del-conocimiento>

Ponencias

Ardón, Patricia y Barrientos, Helen. ND. Ocho pasos para una incidencia política. Disponible al 31 de Agosto de 2016 en <http://entremundos.org/databases/New%20Training%20Manuals/LOS%20OCHO%20PASOS%20PARA%20UNA%20INCIDENCIA%20POLITICA.pdf>

Espíndola, Daniel. 2002. Nuevo enfoque en políticas públicas de juventud rural. Documento presentado en Seminario Internacional "La Revalorización de los grupos Prioritarios en el Medio Rural". México DF, 1 y 2 de agosto de 2002. Disponible al 28 de Agosto de 2015 en <http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2013/08/NUEVO-ENFOQUE-en-POLI%CC%81TICAS-PU%CC%81BLICAS-de-JUVENTUD-RURAL.pdf>

FAO. 1996. La situación de la juventud rural en América Latina - Invisibilidad y estereotipos. Documento presentado en el Taller Regional: Una educación en población para la juventud rural a nivel comunitario. Santiago, Chile. 4, 5 y 6 de noviembre de 1996.

Samper, M. 2014. Perspectiva de la ECADERT y de la Plataforma Regional de Apoyo Técnico (PRAT). Ponencia presentada en el Encuentro sobre Cooperativismo como Instrumento de Desarrollo Local y Sustentabilidad Ambiental. Costa Rica, Setiembre 2014.



Guía de Aprendizaje

Dinámicas

Dinámica:

Entendiendo el concepto de territorio

Forma de trabajo: Individual.

Objetivo: Analizar el concepto de territorio y cómo este tiene relación con mi vida cotidiana.

Materiales: 1-2 hojas en blanco, lapicero o lápiz, internet.

Instrucciones:

1. Lea nuevamente el concepto de territorio.
2. Responda a las siguientes preguntas: (puede ayudarse buscando en internet)
 - ¿Existen territorios definidos en su país? Dé algunos ejemplos.
 - ¿Cómo son esos territorios? ¿Qué características tienen?
 - ¿Son todos los territorios iguales?

Duración: 30 minutos

Dinámica:

Planteando mi visión de territorio

Forma de trabajo: Individual.

Objetivo: Aprender a visualizar lo que quiero de mi territorio y cómo llegar a ello.

Materiales: 1 hojas en blanco, lapicero o lápiz.

Instrucciones:

1. Imagine cómo le gustaría ver su territorio en los próximos 20 años. Escríbalo en un papel.
2. La visión es precisamente esa meta que pretendemos conseguir en el futuro. Responda: ¿Es esa visión del territorio que usted imagina realista y alcanzable?
3. Busque imágenes en revistas periódicos o tome fotos de problemas existentes en su territorio.
4. A partir de esas imágenes elabore una lista de las cosas que le gustaría que su territorio mejorara de acuerdo a cada una de las dimensiones del desarrollo territorial (económico, social, político-institucional, ambiental)
5. Escriba una lista de instituciones y actores sociales que pueden ayudar a que esas mejoras y esa visión del territorio se hagan realidad.

Duración: 1 hora

Dinámica:

¿Cómo mejorar la gestión territorial?

Forma de trabajo: Individual - Grupal.

Objetivo: Proponer a partir de la respuesta a preguntas formas de mejorar la gestión de mi territorio.

Materiales: 2 hojas en blanco, lapicero o lápiz.

Instrucciones:

1. Conforme grupos de 4-5 personas
2. Establezca una persona que coordine el grupo
3. Responda individualmente a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cómo pueden las personas jóvenes convertirse en agentes de cambio?
 - b. ¿Qué se requiere para que las personas jóvenes comprendan sus derechos y los ejerzan?
 - c. ¿Qué tipo de educación, información y mejoras en organización juvenil se requiere para que las personas jóvenes se involucren en la toma de decisiones de situaciones que los afectan?
 - d. ¿Cómo se pueden hacer los jóvenes para que el gobierno responda más eficazmente a sus requerimientos y necesidades?
4. La persona coordinadora se encargará de organizar la comparación de las respuestas de cada persona y escribir en una hora las respuestas que elaboren para el grupo.

Duración: 40 minutos

Dinámica:

Políticas públicas

Forma de trabajo: Individual

Objetivo: Profundizar en el tema de políticas públicas para la juventud

Materiales: 1-2 hojas en blanco, lapicero o lápiz.

Instrucciones:

1. Pregunta de respuesta múltiple: Seleccione una o más de las opciones para responder a la pregunta.

¿Qué características tiene una política pública?

- a. Son acciones realizadas por cualquier actor social.
 - b. Son acciones desarrolladas por el gobierno.
 - c. Buscan soluciones a problemas particulares.
 - d. Buscan respuesta a problemas públicos.
 - e. Pueden incluir leyes, programas y proyectos.
2. Cite 4 tipos de políticas públicas.
 3. Busque en internet una política pública dirigida a la juventud que haya en su país y su objetivo.

Duración: 30 minutos

Dinámica:

Causas y efectos

Forma de trabajo: Individual.

Objetivo: Aprender a diferenciar entre causas y efectos de un problema, mediante la herramienta árbol de problemas.

Materiales: 1 hoja en blanco, un lápiz.

Instrucciones:

1. Suponga que usted ha establecido el **embarazo a temprana edad** como uno de los problemas principales de la juventud en su territorio.
2. En una hoja de papel dibuje un árbol con al menos las siguientes partes: ramas, tronco y raíces.
3. En el tronco escriba el problema establecido.
4. De la lista de palabras o frases siguientes seleccione aquellas que podrían ser las causas del problema o sus efectos (consecuencias).

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| a. Relaciones sexuales a edad temprana | j. Falta de comunicación en la familia |
| b. Bajo nivel de escolaridad | k. Carencia afectiva |
| c. Riesgo a experimentar anemia | l. Pobreza, inseguridad |
| d. Prostitución | m. Problemas para conformación de proyecto de vida |
| e. Falta de oportunidades | n. Rechazo social |
| f. Falta de coherencia en los programas de promoción y prevención | o. Deserción escolar |
| g. Carencia de espacios de esparcimiento y actividades culturales | p. Conflictos familiares |
| h. Baja autoestima | q. Deficiente información sexual |
| i. Abuso sexual | r. Tabúes |
| | s. Influencia de medios de comunicación |

5. Escriba las causas en las raíces del árbol y los efectos en las ramas.

Duración: 20 minutos

Dinámica:

Conociendo los actores clave de mi territorio

Forma de trabajo: Grupal.

Objetivo: Analizar los actores clave del territorio para la realización de incidencia.

Materiales: 5 hojas en blanco, lapicero o lápiz, internet.

Instrucciones:

1. Conforme grupos de 4-5 personas.
2. Supongan nuevamente que el problema definido es el embarazo a temprana edad.
3. En grupo identifique quiénes pueden ser los actores clave para la incidencia en este tema, es decir aquellos que pueden apoyar o que pueden ir en contra de nuestra propuesta. (Ver paso 1: Identificación y categorización inicial de actores clave). Puede complementar la lista de actores relacionados mediante búsqueda en internet.
4. Clasifiquen los actores clave de acuerdo al grupo que pertenezcan. (Puede utilizar la clasificación establecida en el paso 2: Identificación de intereses/ objetivos y roles de cada actor, o bien cualquiera de las que se incluyen en el anexo 1)
5. Hagan un análisis del poder e interés de los actores y grafique este análisis mediante el **mapa de poder e interés**.

Duración: 1 hora



Anexo

Clasificación de Actores según Ceballos (2004).

<p>EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA</p>	<ul style="list-style-type: none">● Gobierno Central: formado por empresas públicas o instituciones de gobierno, incluyendo poder ejecutivo, legislativo y judicial.● Gobierno Local: el foco está puesto en el área municipal, donde es posible a su vez identificar diferentes actores (intendencia, concejo deliberante, funcionarios locales, etc).● Sociedad Civil: acá se incluye a grandes rasgos diferentes organismos de la sociedad que podría ser agrupados en función de roles y acciones comunes.● Cooperación Internacional: se refiere a agencias de cooperación con representación en el territorio (región, departamento, municipio), o por su participación en programas y proyectos de desarrollo, asistencia técnica o asistencia financiera
<p>EN FUNCIÓN DEL PERFIL Y NIVEL DE DECISIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none">● Políticos: pueden ser funcionarios, pero se refiere básicamente a candidatos con capacidad de influenciar sobre otros actores y el contexto.● Autoridades: Las autoridades locales, provinciales o nacionales que actúan en representación del Estado y sus dependencias, así como en las instituciones creadas en la Constitución o leyes específicas.● Partidos Políticos:● Funcionarios: se refiere a funcionarios de diferente nivel, no sólo las autoridades o directivos, sino también técnicos, consultores, etc.

<p>EN FUNCION DEL NIVEL DE PRESENCIA Y PERMANENCIA EN LA ZONA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nacional ● Temporal (por ejemplo determinados proyectos) ● Local ● Permanente (como delegaciones o reparticiones estables en la zona)
<p>SEGÚN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Delegaciones gubernamentales u organismos de gobierno (Centralizadas, Semi- autónoma y Autónomas) ● Organizaciones No Gubernamentales (Fundaciones, Asociaciones, Cooperativas, Consejos u Organizaciones vecinales, Consorcios, etc.) ● Centros educativos (primarios, secundarios o de educación media o superior), Centros de educación especial, Centros privados de educación. ● Programas y Proyectos (de cooperación internacional, nacionales y sectoriales o locales) ● Centros religiosos (Iglesias y Congregaciones) ● Empresa privada ● Personas individuales de relevancia estratégica
<p>SEGÚN OTROS ASPECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia (reguladas Jurídicamente o no); ● Nivel de legitimidad (formal o real); ● Capacidades institucionales (análisis de fortalezas y debilidades de cada entidad); ● Expectativas e intereses de los actores



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Sede Central. Apartado postal 55-2200.

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro 11101 - Costa Rica

Tel.: (+506) 2216 0222 • Fax: (+506) 2216 0233

Correo: iicahq@iica.int • Sitio web: www.iica.int