



Aprendizajes obtenidos en la trayectoria de capacitación de la ONG “Ação Forte”

Learning obtained in the training trajectory of the NGO “Ação Forte”

Eliane Rosandisk
PUC-Campinas. Professora-extensionista.
eliane.rosandiski@gmail.com

Giovana Raquel Alves Nogueira
PUC-Campinas. Graduanda do curso de ciências econômicas.
gi.alvesnogueira@gmail.com

Bruno de Oliveira
PUC-Campinas. Graduando do curso de ciências econômicas.
brunocgdavm@gmail.com

RESUMEN

Incubadoras de emprendimientos y el emprendedorismo caminan lado a lado, visto que las empresas necesitan cada vez más de aporte inicial en su nacimiento formal y su apertura para actuación en un mercado ya consolidado.

El presente artículo tiene como objetivo discutir y presentar la importancia de la metodología dialógica en la capacitación de los funcionarios de la ONG “Ação Forte” de Campinas para actuar como facilitadores en el proceso de incubación de emprendimientos sociales. Se elaboró el referido proyecto de extensión para que sea desarrollado en dos años, y el primer año fue dedicado a las actividades de sensibilización de los funcionarios de la referida ONG cuanto a las ventajas y el potencial de la entidad de ser una incubadora. El mayor desafío fue justamente hacer el puente entre la teoría y la realidad vivida.

Ese primer contacto con la nueva dinámica de trabajo reveló el conflicto entre la base conceptual fundamentada en una estructura académica un poco rígida y ligeramente inadecuada a la realidad vivida por la entidad. Por lo tanto, como fruto del diálogo y del cambio de experiencias vivenciadas en las Oficinas de capacitación, el concepto y modelo utilizados en la propuesta de la incubación a ser ofrecida por la ONG pudieron ser adaptados y revisados.

Siendo así la metodología de la incubación que norteó el proceso homónimo en el segundo año del proyecto tenía más significado pues fue constituida a partir de la realidad vivida por la entidad que va a lidiar con los emprendimientos (clientes).

Palabras-clave: Inserción Productiva; Capacitad; Metodología dialógica; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Incubators of enterprises and entrepreneurship go hand in hand, as companies increasingly require initial support at their formal birth and their opening to operate in an already consolidated market.

The present paper aims to discuss and present the importance of the dialogic methodology in the training of employees of the NGO “Ação Forte” de Campinas to act as facilitators in the incubation process of social enterprises. This extension project was developed in 2 years. The first year was dedicated to the awareness activities of the NGO employees regarding the advantages and potential of the entity to become an incubator. The biggest challenge was precisely to bridge the gap between theory and reality.

This first contact with the new dynamics of work revealed the conflict between the conceptual basis, based on an academic framework, somewhat rigid and slightly inappropriate to the reality lived by the entity. However, as a result of the dialogue and the exchange of experiences in the training workshops, the concept and model used in the incubation process proposed to be offered by the NGO could be adapted and revised.

Thus, the incubation methodology that guided the incubation process in the second year of the project, had more meaning because it was built from the reality lived by the entity that was dealing with the ventures (clients).

Keywords: Productive Insertion; Training; Dialogic Methodology; Entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de extensión “Fortalecimiento dos programas de inclusão” productiva de la ONG “Ação Forte” de Campinas tuvo como eje la instrumentalización y calificación de la ONG “Ação Forte” de Campinas como Incubadora de emprendimientos sociales. Tal capacidad tiene como objetivo final la total autonomía de la ONG en la prestación del servicio para comunidad.

En este caso se entiende que, para la capacidad ser exitosa, es necesario que los conceptos sean aprendidos, asimilados y utilizados. Para eso la metodología utilizada para esta capacidad fue centrada en la técnica del “aprender haciendo” que busca, a través del dialogo entre extensionistas responsables por lo proyecto y los funcionarios, transmitir y monitorear el proceso de utilización de los conceptos aprendidos. Se espera que finalizando el ciclo de talleres con los funcionarios la ONG esté apta a desarrollar de forma autónoma la tarea de incubadora.

Puesto eso, el artículo busca presentar los aprendizajes decurrentes de la aplicabilidad de la metodología propuesta.

Más específicamente se observó que, además de lo que transmitir los conocimientos técnicos para los funcionarios, esa metodología de capacidad, por estar pautada en el dialogo, trajo subsidios para la reflejar cuanto a los propios caminos teóricos del proceso de incubación.

O sea, a lo largo de la ejecución del proyecto de extensión, se observó que la interacción entre el trabajo de los extensionistas y de los funcionarios de la ONG permitió no solo la capacidad, pero también la revisión/adequación de la metodología teórica de incubación a la realidad vivida por la ONG. Y ese es el punto central de este artículo, mostrar cuanto la experiencia de extensión contribuye para la reflexión teórica.

Así que este artículo presentará la siguiente estructura. Inicialmente será discutida la metodología de capacidad utilizada en el proyecto de extensión para mostrar lo cuanto ella estaba inadecuada al objetivo de capacidad de los funcionarios. En el aspecto siguiente será hecha la presentación de la metodología de incubación teórica que referenció los diálogos en los talleres de capacidad y de monitoreo.

En la secuencia serán presentados los relatos de los talleres para que puedan ser evidenciados los confrontes entre teoría y práctica cotidiana en la ONG y los avances obtenidos en este embate, que culminaron con la adaptación de la técnica teórica de incubación prevista en el proyecto de extensión.

Por fin, en las consideraciones finales serán discutidos los aprendizajes imputables al método de capacidad elegido.

METODOLOGÍA PARA LA CAPACIDAD DE LOS FUNCIONARIOS: DIALOGICA

La ONG que abriga los funcionarios, publico-albo del proyecto de extensión, ya posee una experiencia con capacitación de jóvenes en situación de vulnerabilidad. En recurrencia de los buenos resultados y del programa de capacitación de Jóvenes para el mercado de trabajo, la ONG resolvió ampliar sus acciones en la comunidad. Los nuevos servicios prestados a la comunidad estarían asociados a la consultoría/aporte a las microempresas de la comunidad. O sea, la ONG manifestó interés en actuar como incubadora de pequeños emprendimientos en la comunidad.

Tomada esta decisión el desafío pasó a ser capacitar a los funcionarios de la ONG, que siempre actuaron como educadores en el programa Jóvenes Empresarios, al tornarse consultores capaces de ofrecer servicios de resolución de conflictos diarios en la conducción de los negocios.

El proyecto de extensión desarrollado por la Universidad buscó justamente actuar en esta laguna y desarrolló un conjunto de actividades para capacitar esos funcionarios. Vale registrar que este proyecto fue desarrollado a partir de un concepto teórico del proceso de incubación, que presupone un conjunto de pasos (técnicas) necesarios para una ONG transformarse en una incubadora social.

La metodología elegida para la trasmisión del conocimiento sobre las funciones y servicios prestados por las incubadoras sociales se basó en el método de la experimentación, que tiene como base la técnica del aprender-haciendo (learning by doing).

Esa técnica se mostró eficiente pues coloca a los individuos envueltos en el proceso de aprendizaje en situaciones prácticas. Además, por sus características, este tipo de metodología de capacidad se viabiliza por medio de la realización de los talleres, donde es privilegiado el diálogo. Esas oficinas se constituyen en el “espacio” en el cual pasa el cambio entre el saber común y el saber académico, es decir, hay interacción entre teoría y práctica.

Esa metodología se contrapone directamente a la metodología unilateral, donde el detentor del conocimiento hace su exposición acerca de determinado tema y los alumnos tienen una actitud pasiva, sin espacio para diálogos y cuestionamientos. Así el método dialógico se destaca por ir más allá de la simulación, poniendo a los individuos en problemas reales, acabando por generar en ellos un impulso en la búsqueda de respuestas, elevando así el aprovechamiento de las discusiones promovidas en los talleres.

Esa última es característica especialmente adecuada pues el proyecto de extensión visa no solo compartir los conocimientos, sino también generar la autonomía de la ONG en el ejercicio de esta actividad. Y para comparar el gaño de autonomía, se hace necesario también la etapa de acompañamiento/supervisión de la ONG mientras presta estos servicios. Consolidando así el proceso del aprender-haciendo.

Algunos autores, tales como Mothé, Bazin y Gazola, defienden la aplicabilidad y eficacia de tal metodología. Mothé (1976) afirma “el espíritu de experimentación consiste en considerar que un cierto número de ideas pertenecientes a las hipótesis puedan ser puestas en dudas o rehusadas en el curso de la experimentación...”; para Bazin (1987), contraponiéndose a los métodos más actuales, refuerza que en una experiencia de enseñanza no formal, hay mayor significancia por la experimentación en el que repercute la memorización de informaciones.

Siendo así, en común acuerdo con los gestores de la ONG, la metodología dialógica fue elegida y se inició el proceso de capacidad de los funcionarios. Tal proceso ocurría en dos etapas: capacidad de los funcionarios y acompañamiento de los funcionarios en sus actividades junto a los emprendimientos incubados.

METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN

La mayor parte del contenido para la capacitación de los funcionarios de la ONG que iban a actuar como incubadora de emprendimientos sociales fue inspirada en la metodología del NuMI (Núcleo Multidisciplinar Integrado de Estudios).

Vale decir que el enfoque de las investigaciones del NuMI son emprendimientos económicos solidarios cuyos principios básicos son la propiedad colectiva o asociada del capital y derecho a la libertad individual.” (SINGER (2002)). Se creyó que los contenidos académicos generados por el NuMI darían una dirección para el desarrollo de capacitación de la ONG.

De manera sucinta la propuesta metodológica de este núcleo es primeramente hacer una capacitación interna de los emprendimientos, auxiliando en la tomada de decisiones, destino de recursos, organización interna y estructural del emprendimiento, elección de la actividad económica, etc; y, después de ese proceso interno, buscar asesorar el emprendimiento incubado en las cuestiones acerca de la implementación en el mercado, o sea, en las cuestiones de reglamentación, estrategias de divulgación, comercialización, creación de asociación, entre otros.

Cabe especificar que la metodología de incubación desarrollada por el NuMI trata de la cuestión de la Economía Solidaria, donde en el proceso de incubación hace uso de preceptos de este nuevo sistema productivo, entre ellos la cooperación y autogestión. Se cree que la disseminación de esos valores es fundamental en el proceso de incubación social.

Como presentado en el ítem anterior, los Talleres se constituyen en el espacio adecuado para la trasmisión de esta técnica de incubación. Fue decidido entonces organizar dos bloques de talleres: uno para la capacidad de los funcionarios y otro para el monitoreo de la acción de los funcionarios a los emprendedores.

Para la etapa de capacitación fueron realizados cinco talleres, siendo que el primer se trató de organizar el cronograma de las demás actividades, los subsecuentes talleres teniendo como tema:

- Incubadoras: una reflexión
- Plan de Viabilidad
- Investigación-Diagnóstico
- Pasos para la incubación

Acabada esta etapa los funcionarios estarían aptos para la segunda ronda de talleres de acompañamiento.

Vale registrar que para tornarse incubadora es necesario que la ONG elija los emprendimientos según el criterio por ella determinado. Es que el emprendedor a ser incubado firme un contrato que será usuario del servicio por dos años (en media). De este modo la segunda etapa se destina a monitorear los funcionarios en la actividad de incubación.

Siendo así para esta etapa de acompañamiento fue definido un conjunto más de talleres.

El primer conjunto tuvo como objetivo acompañar a la sensibilización de los emprendedores cuanto al programa de incubación.

Esa sensibilización, además de captar clientes, tenía como objetivo estratégico identificar las demandas del grupo a ser incubado. Este taller tuvo como tema: Proyecto Start-up.

El segundo grupo de talleres también es etapa fundamental para la selección de clientes, ya que se designa a una orientación para los emprendedores realizaren el plan de negocio. Al final de esta etapa la ONG tiene condiciones de seleccionar los emprendedores que serán sus clientes. Esos talleres componen este grupo:

- Lo que es un Plan de Negocio
- Hoja de control de costos
- Planeamiento Financiero
- Estrategia de ventas
- Indicadores de viabilidad
- Presentación del Plan de Negocios

TALLERES COMO ELEMENTO INTEGRADOR DEL PROYECTO DE INCUBACIÓN: LOS RELATOS

Para evaluar el impacto de esta metodología (y secuencia de talleres) para el proceso de capacitación de los funcionarios de la entidad se hace necesario describir como tales talleres se desarrollaron y las reflexiones por ellas causadas en el equipo del proyecto.

a) Relato dos diálogos en la primeira etapa

a.1 Taller: "Incubadoras: una reflexión"

El taller "Incubadoras: una reflexión" tuvo como objetivo ir más allá de la presentación de los vastos conceptos sobre incubadoras.

En este taller se buscó discutir los puntos fuertes y débiles de la ONG "Ação Forte" frente al desafío y mostrar como el proyecto de incubación se constituye en una alternativa a revertir o superar los puntos de mayor carencia, que es la obtención de recursos financieros para la entidad.

Además de eso, más que una presentación, se buscó establecer una especie de dialogo a fin de escuchar la opinión de los envueltos y lo que esos sabían sobre incubadoras.

En la primera parte de este taller fue presentado el concepto de incubadora como un aporte a los pequeños emprendedores, fortaleciendo las empresas en sus primeros años de vida; en seguida fue discutida la necesidad de la incubadora fornecer algunos recursos a los incubados y de esta forma tornar su acción viable. Entre esos recursos es imprescindible disponer de espacio físico capaz de alojar las empresas para algunas actividades, ofrecer asesoría a la gestión empresarial y viabilizar también el acceso a mecanismos de financiamiento.

Varios tipos de incubadoras fueron presentadas pero el énfasis fue dado para la incubadora social, cual fue propuesta inicialmente como el enfoque del proyecto, dadas las características de la ONG y su forma de actuación en la comunidad. En simples palabras, una incubadora social puede ser definida como una institución que apoya emprendimientos oriundos de proyectos sociales vinculados a los sectores tradicionales, cuyo conocimiento es de dominio público, y que atiendan a la demanda de empleo y el generar de renta.

Se pasó entonces a discutir sobre la metodología de incubación en que

el proyecto tiene enfoque, se presentó la metodología adoptada por el NuMI, presentada anteriormente en la metodología.

Posteriormente fueron resaltados los puntos fuertes y débiles de la ONG “Ação Forte” frente a este proceso.

Fueron apuntados como puntos fuertes:

- Inserción en la comunidad y aceptación del trabajo social hecho en la comunidad en los últimos diez años;
- Conocimiento en el área empresarial, visto que viene trabajando con la capacitación de jóvenes.

Como cuestiones a desarrollarse y que configuran puntos débiles, se destacaron:

- Falta de experiencia con la metodología de incubación;
- Necesidad de formar un equipo para trabajar delante del desafío propuesto

Delante de las carencias de la ONG y la luz del principio de que la calidad de los principios prestados tiende a mejorar cuando la incubadora está vinculada a alguna institución de enseñanza, el proyecto se insiere de forma adecuada visando la adecuación de la ONG frente al programa de incubación.

Durante el taller fue posible observar que todos los individuos envueltos poseían una breve noción acerca del tema.

Como no había consenso cuanto al papel social de la incubadora, ya en este momento se quedó claro que la metodología utilizada por el NuMI sería apenas un modelo y no una regla para nortear la decisión sobre cual adoptar.

a.2. Taller: “Elementos para la construcción del Plan de Viabilidad”

Este taller tuvo como propuesta reflexionar un poco más sobre cómo realizar el proceso de incubación, enfocando así en un taller más técnico que vise mostrar la importancia de comenzar a pensar acerca de los servicios que serán ofertados por la Ação Forte al actuar como incubadora.

Tras breve recapitulación del taller anterior fue iniciada una discusión sobre cual metodología se pretende adoptar.

El punto de partida debería ser un estudio de viabilidad donde sería necesario recoger informaciones básicas del público-albo que puedan contribuir en esta decisión, tales como mercado en que actúan las personas, productos o servicios ofrecidos, entre otras cuestiones.

Dando secuencia a la conversación fue propuesta una reflexión sobre algunas cuestiones, tales como:

- Servicios ofrecidos por la ONG “Ação Forte” al actuar como incubadora;
- Tiempo de incubación de cada emprendimiento;
- Criterios/selección de las empresas, incluyendo el número de ellas.

Tales informaciones son importantes pues ayudan a mensurar el número de las personas envueltas en el proceso de incubación. Adentro de esta discusión

fue abordada también cuestiones de “carencias” de los emprendimientos, en que es necesario observar las capacidades básicas que faltan en esos emprendimientos para que sean analizados. Eso contribuye para pensar sobre cuales servicios serian interesantes ofrecer.

Al fin de este taller fue distribuido a los participantes un cuestionario que visaba “escuchar” cuales servicios cada uno cree más importante ofrecer. Todavía las respuestas serian pautadas en el próximo taller.

De nuevo surgió la duda si la ONG actuaría como incubadora social.

Para solucionar esta cuestión sería necesario evaluar si entre los posibles clientes (emprendimientos incubados) había más individuales o colectivos.

De este modo fue decidido que sería interesante la realización de un diagnostico en la comunidad para conocer mejor sus carencias en cuanto negocio y sus fragilidades en el ambiente competitivo. A partir de ahí, decidir cuales servicios la ONG “Ação Forte”, como incubadora, ofrecerá.

a.3 Taller: “Investigación-Diagnóstico”

Este taller tuvo como objetivo, después de un breve refuerzo de lo que ya había sido discutido, en desarrollo de un cuestionario diagnóstico donde fue posible llegar a esas cuestiones aquí expuestas:

- ¿Tiene negocio en el barrio?
- ¿Cual producto/servicio?
- ¿Hace cuánto tiempo?
- ¿Hizo algún curso que ayuda en los negocios? Caso afirmativo, ¿cuál tipo de curso?
- ¿Cuál la mayor dificultad que su negocio enfrenta hoy?
 - comercialización
 - gestión
 - control de estoques
 - finanzas
 - contabilidad
 - cuestiones jurídicas

Al término del desarrollo colectivo de este cuestionario fueron discutidas posibles fechas para el inicio de la prospección, de modo que la segunda fase del proyecto pudiera iniciarse.

Pero aquí ya está claro que la opción de los funcionarios de la ONG fue aproximarse más del conjunto de emprendimientos individuales.

En este momento fue necesario rever la metodología de incubación y adecuarla a la realidad propuesta: orientar la oferta de servicios para las necesidades de los emprendedores individuales.

a.4 Taller: “Passos para la incubación”

En este taller serían discutidos los procedimientos que la ONG podría adoptar para captar clientes. El punto central de discusión era mostrar que sería necesario un proceso de selección de clientes.

Fue argumentado que los clientes necesitarían conocer el proyecto de incubación que fue bautizado de Start-up por la ONG. Y el punto central para atraer

clientes sería, además del ofrecimiento de servicios de asesoría, la posibilidad de los clientes divulgaren sus productos en el sitio web de la ONG.

Se inició de esta manera la segunda fase del proyecto.

b. Relato de los diálogos en la segunda etapa: Acompañamiento/Monitoreo

b.1 Taller: “Programa Start-Up”

En este taller el objetivo fue presentar para los emprendedores de la comunidad el programa “Start-up” de la ONG. Estaban presentes funcionarios de la ONG y el equipo de extensionistas y emprendedores.

Como el diagnóstico todavía no tenía sido hecho el momento fue oportuno para mapear los servicios demandados por la comunidad.

b.2. Talleres de costo y Planeamiento Financiero

En este conjunto de talleres los funcionarios al orientar los emprendedores pusieron en práctica los instrumentos discutidos en la etapa de capacitación.

Pero como el número de emprendedores con negocio ya establecido era bajo, las personas que buscaron el programa “Start-up” tenían mucha habilidad técnica y pensaban en abrir una empresa.

b.3 Talleres de estrategia de ventas/ viabilidad y presentación de planes de negocios

Este conjunto de talleres tenía como objetivo continuar el proceso de orientación cuanto las estrategias de ventas para mostrar la viabilidad del negocio. Se quedó evidente en esos talleres que los funcionarios habían incorporado la técnica de elaboración de los indicadores de sustentabilidad, pero a despecho de la oferta de ventas vía página web ninguno emprendimiento fue seleccionado para incubación.

En un primer momento este desfecho fue muy decepcionante y frustrante, visto que estaban todos preparados para iniciar la fase de asesoramiento.

Pero los emprendimientos se tornaban inviables económicamente, pues se quedó evidente que el público que participó de este taller estaba utilizando la artesanía y/o la producción de pasteles más como un complemento de renta que como una actividad principal.

Después de mucha reflexión concluimos que las herramientas de admisión estaban correctas pues mostraron que para abrir un emprendimiento, es necesario un mayor comprometimiento de tiempo.

Siendo así, fue definido que una nueva turma será seleccionada para presentar el programa “Start-up” y un nuevo ciclo de selección será iniciado.

CONSIDERACIONES FINALES

El propósito de este artículo fue mostrar de qué manera la metodología dialógica contribuyó para repensar los rumbos tomados por el proyecto. Delante de la realidad vivenciada a lo largo de esos años con la ONG es posible afirmar que el proyecto alcanzó un conjunto de resultados favorables debido a la metodología dialógica.

Trascurridos los primeros meses de proyecto y pasada la primera ronda de talleres de instrumentalización y capacitación, los problemas de la ONG fueron evidentes: (1) la metodología de incubación elegida no estaba adecuada a la vivencia de la comunidad; y (2) la entidad no consiguió realizar un diagnóstico del barrio.

De pronto la propuesta metodológica de incubación fue reformulada y adecuada para una realidad de emprendedores individuales. Temas como autogestión, ventas y compras compartidas, cooperación, entre otros pertenecientes a los principios y valores de la Economía Solidaria fueron abandonados y dieron lugar a los elementos de gestión más orientados al emprendedor individual.

Esta reformulación del concepto resultó directamente de las dificultades cuanto a la comprensión/asimilación del concepto de Economía Solidaria que por su alcance daría margen a los más diversos abordajes. Siendo así, de esta discusión fue posible definir paraméricamente el concepto de incubación adecuando a los emprendedores locales a partir de la vivencia de los funcionarios.

Por lo tanto el problema de la prospección de clientes todavía persiste. Se quedó evidente que los pasos para la selección de clientes estaban adecuados, pero la ONG aún está buscando entender cuál es su papel con la comunidad, pues los emprendedores que participaron de los talleres se sentirían motivados a un día abrir un emprendimiento visto que tenían aprendido mucho en los talleres de negocios.

Delante de eso se percibe que esta actividad de extensión, a través del método dialógico se tornó posible no solo la adecuación de la metodología inicialmente pensada, sino que fundamentalmente entender mejor las expectativas y la urgencia de la ONG en implantar el proyecto, aunque sepan que sus retornos financieros no serían inmediatos. Así fue posible contornar los obstáculos de modo a dar continuidad al proyecto.

Para finalizar fue decidido por la creación de dos manuales que serán como un legado para la ONG en el programa de incubación. Tales manuales tratarán de los siguientes temas: “¿Lo que es incubadora?” y “Plan de negocios”.

La primera abordará directamente el concepto de incubación, presentará tipos de incubadora procurando demostrar los servicios ofertados por una incubadora y también presentará los beneficios disfrutados de los individuos seleccionados en tal programa. Este primer manual aún tomará como referencia el NuMI pese que reconozca que los emprendimientos son individuales.

El segundo manual, “Plan de negocios”, tendrá como basamento el material producido por el Sebrae y contemplará sus lectores con una noción general sobre el plan de negocios y como desarrollarlo para el emprendimiento.

Aunque la implantación de la incubadora no sea hecha por el equipo de extensionistas actual lo más importante es que el camino fue trazado y la reflexión hecha.

REFERENCIAS

BAZIN, M. (1987). Three years of living science in Rio de Janeiro: learning from experience. *Scientific Literacy Papers*, 67-74. Brasil. (1998). Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: Ciências Naturais/Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF.

FREIRE, P. (1987) *Pedagogia do Oprimido* 17a. Edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

MOTHÉ, D (1976) *Autogestions et conditions de travail*. Ed. Cerf, Paris, 1976.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. SANTOS, B. S. (org.) *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

Data de submissão: 22/08/2017

Data de aceite: 08/11/2017