
**LA CONSTITUCIÓN DE SUJETOS DE DESARROLLO Y DE VIDA BUENA: EL CASO DEL TALLER
DE REFLEXIÓN SOBRE EL IMPACTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DE ASESORÍA
PARA MICROEMPRESARIOS DE LA FUNDACIÓN PROEMPLEO PRODUCTIVO A.C.**

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:
CONCURSO RIDELC

PREPARADA POR:
Adriana Andrade Frich

México Distrito Federal

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	ANTECEDENTES	2
3	MARCO DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ORIGINAN Y APOYAN LA EXPERIENCIA .	6
4	ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	9
5	LOS RESULTADOS DEL TALLER COMO ESPACIO PÚBLICO DE CONSTRUCCIÓN DE SUJETOS DE DESARROLLO Y DE VIDA BUENA.....	24
5.1	CONSTRUCCIÓN DE MAPAS CONCEPTUALES DE REFERENCIA COMUNITARIOS	24
5.2	AMPLIAR LA COMPRESIÓN DE LA POBLACIÓN QUE ATIENDE LA INTERVENCIÓN SOCIAL.....	28
5.3	OPCIONES PARA AMPLIAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES DE PARTICIPACIÓN ACTIVA EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL.....	30
6	LECCIONES APRENDIDAS.....	35
7	BIBLIOGRAFÍA.....	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 5-1	Campos en los el programa de ProEmpleo tiene significado.....	26
Tabla 5-2	Líneas de acción para consolidar el programa de ProEmpleo	31
Tabla 5-3	Parámetros para la evaluación sugeridos por la reflexión	32

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 4-1.	Modelo del taller de reflexión social.....	10
Figura 5-1.	Características del beneficiario según el estado de participación en el programa de capacitación y asesoría	29

1 INTRODUCCIÓN

El taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., llevado a cabo a finales del año 2005 en la Ciudad de México, representa una oportunidad de observar una práctica concreta de construcción de una cultura de evaluación que reconfigura el espacio público. Se trata de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en el estudio de caso, a partir de: la vinculación interinstitucional, el aprender haciendo y el reconocimiento de necesidades y expectativas.

El componente innovador de esta sistematización es presentar la evaluación de un programa que emana de la nueva gestión pública de la política social no asistencialista, como una cuestión socio-cultural que opera en el mantenimiento y reproducción de las relaciones de gobernabilidad en la sociedad a través de la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena.

El tratamiento convencional dado a la evaluación de impacto está orientado hacia la contabilidad del costo beneficio de las intervenciones sociales para promover el desarrollo; esto se traduce en reportes especializados de indicadores de entrada, de salida, de resultados y de efectividad.

El caso del taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., parte de la socialización de uno de estos reportes como disparador de un diálogo, negociación y cooperación entre los individuos que participan en este tipo de intervenciones, y la red de conocimientos sobre estrategias para combatir la pobreza que emergen de las prácticas cotidianas que conforman a dichas intervenciones.

El taller de reflexión transforma el recuento de las acciones realizadas y de los datos obtenidos, en instrumentos que contribuyen a ampliar la comprensión de las iniciativas autogeneradores de mejores condiciones de vida. Esto es así, en la medida que se crea un espacio de encuentro entre individuos involucrados en distintos procesos del programa de capacitación que pertenecen a una pluralidad de sectores, y se diferencian en términos de: recursos, grados de organización, referentes conceptuales, entre otros aspectos.

El taller de reflexión crea las condiciones necesarias para forjar una cultura fincada en las experiencias y sentimientos, donde se entretienen los valores y las creencias, se asumen compromisos y acuerdos en relación a los deseos compartidos de generar condiciones de vida buena. Es en suma una cultura de participación social y de rendición de cuentas que produce y es producida por sujetos de desarrollo orientados hacia proyectos de vida buena.

Con base en los argumentos anteriores se considera que la sistematización y difusión del taller de reflexión ayuda a proporcionar información útil para replicar, adaptar, complementar, mejorar, experiencias que fomentan la constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena, en otros contextos. También permite esta sistematización, medir y analizar la gestión de la política social, y en esa medida contribuye a reconocer prioridades y a establecer una agenda de política pública.

2 ANTECEDENTES

Los factores del entorno en el cual se desarrolló el taller de reflexión del programa de capacitación para microempresarios se presentan en este apartado. Estos factores son: la ubicación geográfica, las características poblacionales, las condiciones institucionales, las características de los actores involucrados, las alianzas institucionales a las que responde la acción, los antecedentes de la institución ejecutora, entre otros factores que permitan contar con una idea de cuál fue el escenario en el que se desarrolló la acción.

La Fundación ProEmpleo Productivo A.C. (ProEmpleo) es una organización sin fines de lucro creada en 1998 por empresarios mexicanos, dueños, accionistas y ejecutivos de compañías y empresas privadas, de reconocida solvencia moral, con vocación de servicio y capacidad empresarial o profesional. Es una asociación civil cuyo propósito es apoyar a través de la capacitación, asesorías y una educación empresarial, a personas que desean llevar una vida más digna y productiva, con base al autoempleo, inicio o mejora de sus microempresas.

Estos empresarios forman parte del **Consejo** de ProEmpleo, están comprometidos y dispuestos a contribuir con tiempo, recursos y experiencia al logro de los objetivos de la Fundación. Su función es coadyuvar en el financiamiento a favor de los proyectos de desarrollo y crecimiento en instalaciones, infraestructura, adquisición de materiales, equipos y mobiliario que ProEmpleo considere prioritarios para sostener el programa de capacitación y asesorías. El Consejo constituyó un fideicomiso de un fondo patrimonial propio y vigila su correcta aplicación.

Para cumplir con su propósito ProEmpleo ha convocado a un conjunto de individuos que participan en el programa cuyas acciones se entrelazan formando una red, es decir, una cadena de interrelaciones a lo largo de la cual fluye información. La **Dirección** de ProEmpleo, haciendo suya la visión del Consejo y las políticas de la **Comisión Ejecutiva**, es el actor que emprende relaciones con distintas organizaciones para establecer una articulación que sea eficiente y eficaz para alcanzar la accesibilidad a satisfactores que contribuyan a cumplir el propósito común: fomentar la empresariedad, y crear empleos. Al interior de la institución mantiene este enfoque con el **equipo de trabajo**, conformado por 27 personas.

Los **beneficiarios** de los cursos, son personas con ocupaciones heterogéneas: empleados, amas de casa, estudiantes, profesionistas independientes, desempleados, jubilados, comerciantes, docentes. Hay una proporción de 6 mujeres por cada 4 hombres que asisten, con edades entre 30 y 50 años. Todos ellos comparten un interés común: el deseo de mejorar sus ingresos y ser más productivos.

Los **instructores** son quince personas con: un nivel académico de licenciatura en áreas sociales y administrativas; unas habilidades de comunicación; una competencia en el diseño de objetivos, en la elaboración de guías de instrucción, en el manejo de grupos, en la resolución de contingencias durante el proceso de enseñanza aprendizaje, en el manejo de técnicas didácticas y de evaluación de los aprendizajes, en el manejo de medios y de equipos didácticos; una capacidad de identificar y de analizar problemas, de adaptarse; un sentido de ética y de integridad profesional. Todos tienen el certificado de

competencias laborales como instructores bajo la norma del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer)¹.

El modelo del programa de capacitación y asesoría se ha ido conformando históricamente según las necesidades de aprendizaje de la población objetivo. Empezó siendo un programa para aprender un oficio: cursos para plomeros, pintores, etc., para los cuales se ofrecía una beca del Gobierno del Distrito Federal para los participantes. Esta acción provocó que un gran número de personas tomaran los cursos con una mezcla de motivaciones: algunos por recibir la beca y pocos por el aprendizaje que pudieron obtener. Con el tiempo notaron además, que no era suficiente contar con un oficio o con un buen producto para venderlo, era necesario incluir en el curso temas administrativos.

El proyecto se replanteó, dando como resultado un programa integral de capacitación y asesorías que se imparte en 80 horas, en el cual se tratan temas de desarrollo humano, administración, contabilidad, estrategias de ventas, estructura organizacional, costos, entre otros temas. Al terminar la capacitación, los participantes entregan un plan de negocios,

La orientación del programa de capacitación se basa en la creencia en la empresa como unidad social que permite crear valor agregado económico y ser fuente de desarrollo para la comunidad. Se transmite la idea de que la persona es un actor que puede incidir en la orientación de su acción y con ello puede obtener resultados más satisfactorios. Se fundamenta en el principio de aprender haciendo: aprende y emprende.

Un aspecto crucial de la estrategia andragógica del programa es el desarrollo de un espacio de aprendizaje grupal conectado con el mundo del trabajo pero fuera de las condiciones precarias que rodean a éste; donde se intercambian experiencias en un ambiente de inclusión en el cual se fomenta la construcción de un pensamiento prospectivo y un cuestionamiento hacia las actitudes de estigmatización o culpabilización de la situación de cada uno de los participantes exclusivamente como falla personal.

Para orientar la formulación de su plan de negocios, estimularlos y auxiliarlos ante situaciones problemáticas, se brindan asesorías individuales a los participantes en el programa de capacitación para microempresarios. Se trata de a través de una intercomunicación entre asesor y asesorado a propósito de preguntas específicas formuladas por los beneficiarios, sobre asuntos relacionados con la condición que guardan sus proyectos productivos y su entorno. Las respuestas generan conocimientos teórico-prácticos focalizados a la situación de cada uno de los beneficiarios de la capacitación.

Actualmente el **grupo de empresarios asesores voluntarios** se conforma con diez y seis profesionistas y empresarios, algunos de ellos jubilados, todos varones, de entre 50 y 70 años, con un perfil multidisciplinario y que tienen en común un sentido social. Se requiere que los asesores sean individuos exitosos e influyentes y con una amplia experiencia en la conducción de negocios para

¹ Organismo tripartito conformado con un fideicomiso público y apoyado presupuestalmente por el gobierno federal.

detectar y orientar las circunstancias individuales que afectan el proceso de los proyectos, o de las condiciones actuales de las microempresas que se desean mejorar.

También participan **estudiantes** que realizan su **servicio social universitario** quienes dan asesoría en diseño de la imagen corporativa a los beneficiarios de la capacitación, apoyan en el diseño y en el desarrollo de instrumentos para apoyar la capacitación y ayudan al seguimiento de egresados.

Como parte del programa de capacitación y asesoría se ofrecen conferencias quincenales sobre temas del entorno de negocios y se invita a profesionistas de muchas disciplinas relacionadas con los negocios, que ocupan puestos directivos o ejecutivos, con experiencia en áreas relacionadas con el programa de capacitación. Estos **miembros de la Red de Educación Continua** son miembros de otras fundaciones, algunos son parte del grupo de instructores, trabajan en una institución privada o de la sociedad civil que se ha destacada en su trayectoria social, funcionarios públicos, y miembros de la comunidad académica.

A las conferencias asisten en promedio de 60 a 100 personas, son en su mayoría egresados del programa que han recibido una llamada de ProEmpleo invitándolos, o que han consultado en la página electrónica de ProEmpleo o en la Revista de ProEmpleo titulada *Logros*.

Para operar se usa la planeación, organización, evaluación y control, para estandarizar el desempeño, con base en un conjunto de manuales de procedimientos y un proceso de formación continua en el trabajo sobre los métodos, los sistemas, los formatos, los diseños, de acuerdo a parámetros de calidad.

La infraestructura financiera cuenta con tres tipos de recursos: el financiamiento público, el financiamiento filantrópico y el financiamiento derivado de servicios autogenerados, con el propósito de que la intervención social sea sostenible a un largo plazo. La cuota de recuperación que deben pagar las personas interesadas en la capacitación en el momento de inscribirse equivale al 12% del costo real de la capacitación por persona.

Los donativos de fundaciones privadas, de empresas y de particulares, son el resultado de las actividades realizadas por el grupo de voluntarias. ProEmpleo es donataria autorizada lo que le permite recibir donativos y aportaciones en bienes o en especie para llevar a cabo su objeto social. La función de las **voluntarias** en ProEmpleo es muy importante porque confiere credibilidad, permanencia, dinamismo y un apoyo definitivo al proceso de procuración de fondos. El grupo de voluntarias en activo en 2005 fue de diez mujeres con un perfil heterogéneo que tienen en común el haber tomado la decisión de apoyar a ProEmpleo con su talento y su red de relaciones sociales.

Los **benefactores** eran en octubre 2005 doscientas cincuenta y tres personas morales y físicas que contribuyen de manera regular con una aportación monetaria para el sostenimiento del programa de ProEmpleo. También hay donadores de algún servicio y donativos en especie.

En la zona metropolitana de la ciudad de México, ProEmpleo ha impartido el programa de capacitación para microempresarios “en apoyo a las actividades que se realizan en 38 instituciones como: delegaciones, parroquias, Institución Vida y Familia, Albergues para Mujeres Maltratadas, Institución Mujeres en Desarrollo Económico, Institución Plantas y Hortalizas de México y mercados públicos” [ProEmpleo, 2004:3]. En el momento en que se realizó el taller de reflexión, a través de los 8 años de operación, el programa había cubierto a más de 18,000 personas.

Las condiciones de funcionamiento de los **centros externos** son muy variables. Algunos cuentan con instalaciones y equipo especializado para la capacitación, mientras que en otros se improvisa el lugar de reunión de los grupos dentro de las mismas oficinas de las instituciones o incluso en casas particulares de los interesados en recibir la capacitación. En algunos centros no se cuenta con presupuesto para impresión de carteles y se improvisan anuncios en cartulinas hechas a mano. En algunos de los centros externos el personal de la institución ha recibido la capacitación y es un entusiasta agente de promoción del mismo.

ProEmpleo mantiene con **instituciones de gobierno** relaciones de vinculación de tres tipos: como organización capacitadora en los centros externos de capacitación arriba mencionados; como organización de la sociedad civil responsable de operar un programa social que tiene fondos federales asignados por concurso; como programa de formación para el trabajo con reconocimiento de validez oficial.

También se vincula con **instituciones académicas** para dictar conferencias, para apoyar la formación continua de los instructores, para que estudiantes universitarios realicen un servicio social, y para realizar evaluaciones del programa.

El modelo de intervención de ProEmpleo de la ciudad de México, está siendo replicado por seis fundaciones que forman la **Red ProEmpleo en otros estados** de la República Mexicana: Estado de México, Guadalajara, Saltillo, Tuxtla Gutiérrez, Puebla y Xalapa, y Valle de Teotihuacan. A la fecha esta Red ofrece el programa de capacitación a más de cuatro mil personas anualmente.

El programa de capacitación y asesoría de ProEmpleo constata que hay acciones de ciudadanos dirigidas a influir en el proyecto de sociedad que desean, a través de la capacitación (incremento de “capacidades”) y de la organización y administración de ella. Las relaciones entre los actores que concurren en los distintos procesos del programa de capacitación y asesoría para microempresarios, se traducen en canales de transmisión de información, de recursos, de servicios distribuidos (versus centralizados) en un tejido social vivo. Este tejido social es dinámico, la densidad de la comunicación depende de la frecuencia, intensidad y eficacia de los contactos entre los actores; la densidad de la red representa la fuerza con la cual se obtienen ventajas y se obligan compromisos mutuos.

3 MARCO DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ORIGINAN Y APOYAN LA EXPERIENCIA

El Programa Nacional de Desarrollo Social 2001-2006 (PNDS) representa la formulación básica de la política social del gobierno federal mexicano de este período. En este texto se establecen los objetivos, los ejes rectores, las estrategias, las líneas de acción y las metas para superar la pobreza y lograr el desarrollo. Esta formulación incluye la prescripción de medir el impacto de la misma.

El **desarrollo** se define en términos de desarrollo social y humano². La expectativa es: la superación de la pobreza y de la marginación que se traduce en la posibilidad de lograr la satisfacción de necesidades y en el mejoramiento del nivel de bienestar de la población, con el efecto positivo de tener cohesión social. La clave para lograr este efecto es aprovechar los recursos disponibles.

Otra característica de la política social es la orientación de derechos, expresada como aplicación de un sentido de equidad e inclusión; en un marco de federalismo, que refuerce la capacidad de respuesta, de eficiencia, de eficacia y de impacto de las acciones realizadas con recursos públicos.

La política de desarrollo social y humano en México durante el período 2001-2006 es definida como una función pública que tiene como tarea y obligación la rendición de cuentas y la participación social.

La **rendición de cuentas** tiene dos conceptos asociados: transparencia y eficiencia de la gestión pública. La **transparencia** se traduce principalmente en que los instrumentos de política social tienen que documentar y difundir los montos asignados y la utilización de los mismos. “Saber lo que sucede en la realidad con la aplicación de los programas, sus resultados, el ejercicio del gasto y la orientación de los recursos, los efectos no previstos (positivos o negativos) que se presentan, la utilidad de los procesos y la percepción que tienen los beneficiarios de la gestión gubernamental” [Secretaría de Desarrollo Social, 2001:115].

La gestión pública de la política social de 2001-2006 es presentada como un campo abierto, visible y a disposición de los diferentes agentes sociales, lo cual implica una descentralización, una focalización y una efectiva sanción de las acciones en este campo.

Con respecto de la **eficiencia**, es parte de una estrategia para mejorar e innovar procedimientos y metodologías para la modernización de la gestión que aseguren la calidad en la prestación de servicios públicos. En una metáfora de la gerencia pública pasan de ser burócratas a ser gerentes (mínima burocracia), las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son los operativos (área de producción y

² El desarrollo humano ha sido un tema ampliamente debatido, aquí sólo resaltaré que su conceptualización está orientada a establecer objetivos claros que se traduzcan en parámetros para medir la efectividad de las políticas sociales. Un consenso generalizado entre la comunidad internacional respecto del contenido del concepto de desarrollo humano, sus principales características e implicaciones, gira en torno a la teoría de las capacidades de Amartya K. Sen (finales de los ochentas), quien define el bienestar de los individuos como la capacidad que tiene cada persona para elegir el modo de vida que más valora y desea llevar a cabo.

circulación de bienes y servicios públicos), la academia tiene el papel de supervisor de la calidad, los beneficiarios son los consumidores.

Una gestión eficiente se caracteriza por la racionalidad y la modernización basada en sistemas de información, en el derecho y la seguridad, el profesionalismo y la actualización. La política social reduce su cobertura a una selección de los bienes que el estado puede proporcionar directamente y a otros servicios que se administran con la participación del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil. Se trata de una acción focalizada a ciertos grupos de la población, cuya ejecución no es exclusiva del estado.

Aquí se liga la política social con la **participación social**, en cuanto que esta categoría subraya que el gobierno federal no es el único actor responsable, también se otorga a los gobiernos estatales y municipales una proporción importante del presupuesto social y son responsables de los efectos de sus asignaciones.

Por otra parte, participación social es parte de un requerimiento para participar en programas sociales que exige un conjunto de conductas por parte de los beneficiarios³. Se convoca asimismo a la iniciativa privada y a las organizaciones de la sociedad civil para desempeñarse como agentes responsables de operar programas sociales.

Implica que la sociedad en general y los beneficiarios de los programas sociales en particular, formen vínculos, grupos, asociaciones a través de las cuales tengan la oportunidad y el compromiso de expresar sus demandas, sus necesidades y sus expectativas. Por otro lado convoca a que las opiniones sean fundadas y que sea una responsabilidad de la política pública considerar estas expresiones y atenderlas contando con el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil y el compromiso de los propios beneficiarios. Se otorga un carácter activo a los papeles que juegan los actores sociales en el campo del desarrollo.

Este es el marco del programa de capacitación y asesoría para microempresarios de ProEmpleo, y de iniciativas como el taller de reflexión sobre la evaluación de su impacto social. Se considera a la evaluación de impacto como un compromiso del gobierno con la sociedad, desde el nivel federal y una expresión de democracia que garantiza la atención a la demanda ciudadana; exige coordinación y capacidad de respuesta.

La **evaluación de impacto** es un instrumento de la política social para garantizar la vigilancia y supervisión sobre el aprovechamiento de los recursos indispensables para alcanzar su meta y realizar su tarea. Siguiendo la tendencia internacional, la política social circunscribe la evaluación de impacto a la

³ Los beneficiarios, según la Ley General de Desarrollo Social de 2004, son las personas de la población atendida por programas sociales, que están en situación de vulnerabilidad, es decir, que enfrentan riesgos o discriminación que les impide alcanzar mejores niveles de vida, por lo cual requieren atención y que el gobierno invierta para lograr su bienestar.

medición de efectos en la población beneficiaria. En el texto del Programa Nacional de Desarrollo Social, se enfatiza el aspecto técnico de la evaluación que demanda la aplicación de metodologías de evaluación con un alto grado de complejidad técnica, para garantizar que se cumpla con los principios de rigor y objetividad. El propósito es medir el cumplimiento de objetivos y metas, la eficiencia y el impacto en las condiciones de vida de la población atendida. Se asigna a la academia un papel importante para la realización de la evaluación, ya que se considera que la información elaborada dentro de la academia reúne los requisitos de ser un producto profesional, hecho por externos y expertos que evitan sesgos y proporcionan confiabilidad y certeza.

4 ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Los presupuestos teóricos que dieron origen a la idea del taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C., que lo guiaron durante su implementación y el análisis de resultados, son parte de las temáticas de: proyectos sociales para el desarrollo local y su evaluación, el proceso de ciudadanización y los proyectos de vida buena.

El punto de partida del proceso es la creencia en común de que es posible transformar un estado de cosas de la realidad que se considera insatisfactorio a través de una intervención social. En el estudio de caso, la capacitación y asesoría para microempresarios promueven el desarrollo de capacidades entre individuos que quieren iniciar o consolidar una microempresa, como medio para fomentar el desarrollo social local. Esta creencia da sentido a la participación en los distintos actores sociales en diferentes procesos del programa de ProEmpleo.

Además de esta creencia, los participantes del taller tienen un conjunto de percepciones sobre el mundo, que constituyen los mapas conceptuales de referencia con base en los cuales toman sus decisiones y actúan. En el momento de reunirse con otros actores sociales, durante el taller, aplican la capacidad de pensar en sí mismos conectados con los otros participantes que actúan dentro de los distintos procesos que componen el servicio de capacitación y de asesoría. Toman conciencia de las realizaciones pasadas, reconocen el desempeño actual y discuten el efecto futuro deseado.

El diálogo grupal que se establece implica la conexión entre los efectos, los procesos y los resultados del programa, dentro de un contexto que está fechado y que remite a las relaciones establecidas desde la mirada interna de cada uno de los participantes.

El taller genera una experiencia dinámica, compartida y significativa sobre la transformación de las condiciones sociales insatisfactorias. Se recarga el sentido de la intervención educativa donde cada participante reconoce una función y responsabilidad social, relacionada con otras funciones y responsabilidades del proyecto social en el que están involucrados.

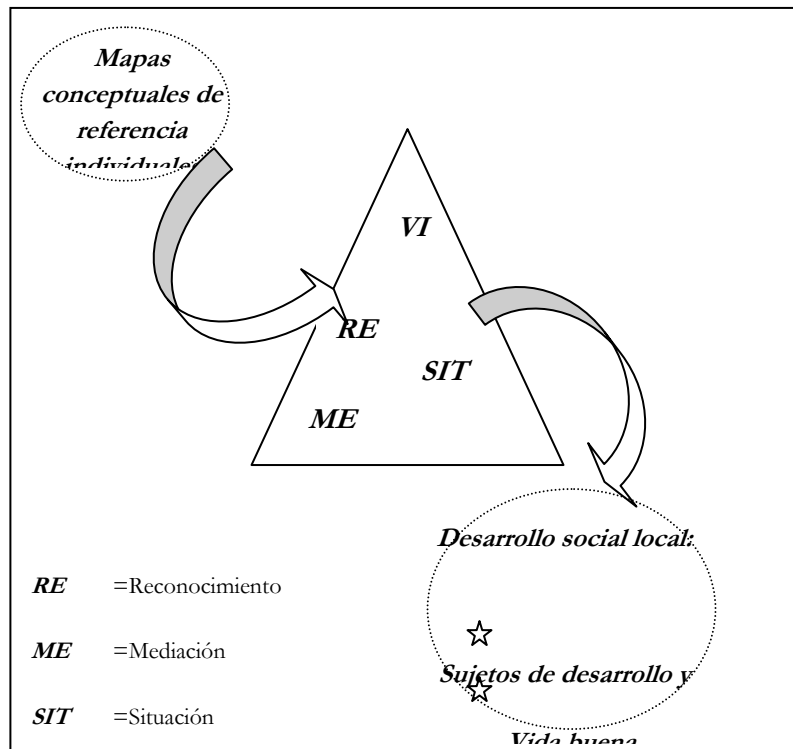
El taller de reflexión identifica y pone en práctica un tipo de relaciones orientadas por derechos, con una asertividad fincada en la experiencia y el deseo de generar condiciones que posibiliten la superación de situaciones de vulnerabilidad, marginalidad y pobreza. Esta puesta en común es una manera de problematizar las condiciones necesarias para fortalecer el sentido público de la política social y de aprovechar la cooperación y apertura para modelar una concepción y una acción con mayor capacidad de influir en la política social para lograr condiciones de una vida digna y productiva.

Este enfoque le da un carácter más integral al proyecto social. Remite a pensar el desarrollo como un proceso global económico, social, cultural y político, que tiende al mejoramiento constante del bienestar de toda la población, no sólo de los que se juzga como pobres, sino de todos los individuos que sobre la

base de su participación activa, libre y significativa pueden fomentar el desarrollo y contribuir a una distribución justa de los beneficios que de él se derivan. Es en este sentido que todos los actores del proyecto de ProEmpleo son sujetos de desarrollo.

El siguiente figura (Figura 4-1) representa gráficamente el modelo del taller de reflexión. Este modelo es una abstracción de los diversos componentes del conjunto de procesos vividos.

Figura 4-1. Modelo del taller de reflexión social



Fuente: diagrama elaborado por Adriana Andrade Frich

Asimismo este enfoque plantea el desarrollo como un proceso complejo, no simplemente un conjunto de progresiones con una finalidad única, sino a través de tensiones. Una política, un programa, un proyecto de desarrollo social no se materializa sólo en normas expedidas por los gobiernos. Requiere la participación de ciudadanos que expresen como viven un problema y qué requieren para satisfacer sus necesidades.

El taller de reflexión es parte de las prácticas cotidianas que buscan generar, concretar, influir y servir a lo que se considera un bien común. En este caso el programa de capacitación y asesoría es algo público que se construye entre todos los involucrados porque comparten el interés en una empresa conjunta, cuya trayectoria es el resultado del proceso de negociación colectiva que refleja un compromiso mutuo: hacer que las cosas funcionen para que las personas que desean llevar una vida más digna y productiva, con base al autoempleo, inicio o mejora de sus microempresas, lo hagan.

El proceso de negociación es complejo porque los actores sociales involucrados tienen una capacidad de organización desigual, un marco de referencia plural, disponen de recursos diferentes, lo cual crea tensiones. No se trata de una práctica en donde hay metas establecidas por una autoridad aislada, como mandato, frente al cual sólo hay que decidir cuestiones instrumentales; es más bien, una práctica social que crea entre los participantes relaciones de responsabilidad mutua, que incluye aspectos personales e interpersonales que tienen que ver con hacer más habitable el lugar donde viven los beneficiarios y todos los otros actores sociales. El taller ofrece la oportunidad de tomar conciencia del proceso mediante el cual se aprende a dialogar, a cooperar, para decidir el destino personal y comunitario.

La reflexión sobre la evaluación del programa de capacitación provoca que pasen cosas. La evaluación pasa a ser un conocimiento distribuido, no centralizado, que deja como tarea seguir “tocando” el terreno donde convergen las decisiones en materia de formación para el trabajo y de política social. En otras palabras, produce deliberadamente, una interrelación entre la reflexión hecha y la política social.

El modelo incluye una práctica reflexiva con cuatro componentes: reconocimiento, la mediación, la situación y la vinculación interinstitucional.

El modelo está basado en el principio de **reconocimiento** de necesidades y expectativas públicas, a través del diálogo. La reflexión colectiva los impulsa a cuestionarse sobre lo que pasó, y esto propicia interpretar su quehacer, para ayudarlos a descubrirse como sujetos de conocimiento, con capacidad de transformarse a sí mismos y a su circunstancia.

Algunas de las condiciones favorables para la construcción del desarrollo son el respeto y observancia de derechos para todos, los cuales se manifiestan en prácticas, discursos y objetos culturales que se orientan hacia el fortalecimiento institucional, el tejido y capital social y la movilización de la ciudadanía hacia la construcción de lo público.

La reflexión sobre el impacto de un proyecto de desarrollo social local lleva a reconocer la existencia de un deseo e interés supraindividual, a pesar de las diferencias entre los actores involucrados. Es un medio para conocer, para compartir y para cambiar. Representa una herramienta poderosa para evaluar la conveniencia de acciones de desarrollo social en el marco de las políticas públicas actuales, considerando la escasa disponibilidad de recursos y la necesidad de maximizar su efecto para mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios. Expresa un compromiso con las comunidades objeto del desarrollo y es un ejercicio de la democracia, al garantizar la atención a las demandas de la población.

En la reflexión del taller hay capacidades técnicas y sociales que los ciudadanos podemos desarrollar para mejorar nuestro entorno. Una de estas capacidades es la evaluación, ya que es la manera de poder internarse en la vida de la organización, de la política o del programa y al mismo tiempo poder establecer de manera objetiva, ética, profesional y técnica los porqués de las decisiones tomadas y las acciones realizadas. Una revisión crítica del origen y resultados de las acciones realizadas, y del proceso a través del cual se cumple un objetivo, se traduce en información para tener un pronóstico del grado de satisfacción de la demanda social objetivo.

Todo esto genera conocimiento no sólo para tener una representación técnica de los efectos de la política social sino como una representación del “desarrollo” y de los asuntos que son de interés común para la ciudadanía. Se construye un espacio de comunicación entre las personas involucradas en una práctica activa de un proyecto social. El taller de reflexión es un ejercicio de participación social organizada para responder a las demandas de apertura, transparencia y rendición de cuentas. Se dan interrelaciones que se convierten en un proceso formativo donde la gente aprende a trabajar juntos. Tal convivencia es posible en la medida que se desarrolla la capacidad de cuidar, de responder a las necesidades, de respetar y de conocer a los otros.

Se trata de un movimiento hacia una vida buena incluyente, donde se reconocen las diferencias; un lugar de intercambio, de construcción de posibilidades sociales y simbólicas para que las decisiones y acciones sean más ágiles, solidarias, efectivas.

El segundo componente del modelo es la **mediación** que desempeña las siguientes funciones:

- Fomentar el autodiagnóstico,
- Animar la distribución del conocimiento a través de la formación y mantenimiento de redes sociales,
- Ubicar y mantener el enfoque hacia la solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Al hablar de mediación no me remito a la figura de un moderador de la discusión grupal, sino a una función social del taller de reflexión como una práctica de participación social y rendición de cuentas, que constituye un proceso de aprender y de conocer, para construir de manera colectiva lo público. Se trata de un acción de retroalimentación continua para fomentar, por una parte, la apertura y toma de conciencia de la situación del programa de ProEmpleo, de las necesidades y expectativas; y por otra parte, para fortalecer el reconocimiento de los recursos de cada quien para agregar valor a la empresa conjunta.

El estar involucrados en un programa social, es una forma que tienen en común los participantes del taller de reflexión para actuar en el mundo; mantener este sentido como un referente de identidad que hace sentir a los individuos como miembros de una comunidad, es uno de los retos de la mediación que de manera explícita tiene bajo su responsabilidad el coordinador del taller, y de manera tácita todos los participantes al contribuir para que la experiencia sea significativa.

La mediación es producida por el diálogo que compromete a los participantes con la tarea a la que se entregan y cuya comprensión los vuelve sujetos de una identidad colectiva que interviene en la realidad social y es capaz de comprenderla. Esta identidad colectiva fomenta la apertura y les confiere a los participantes en la experiencia del taller de reflexión, la capacidad para producir un conocimiento útil para transformar la realidad positivamente.

La mediación se da a través del proceso de compartir actividades, compartir historias de experiencias entrelazadas, tener acceso a otros participantes, hacer propuestas explorando conexiones entre la percepción personal y la de los otros. En el taller de reflexión se requiere también una coordinación de perspectivas y acciones para crear sinergia hacia visiones más amplias del programa de capacitación y asesoría.

El tercer componente del modelo educativo es la **situación**. Este componente considera que la propuesta de desarrollo social local no puede centrarse solamente en los beneficiarios, sino que tiene que considerar la capacidad de organización de las comunidades, el contexto histórico, cultural y social, porque son aspectos que ponen límites a las posibilidades de cumplir el propósito de la organización.

Tanto el proceso educativo como los intereses y las prioridades del grupo de participantes son dinámicos, en momentos pueden diferir y hasta ser contrarios; mientras que en otros momentos, y alrededor de ciertos aspectos, pueden encontrar convergencias y complementariedades

Es por esta cuestión situacional que es tan relevante el desarrollo de competencias tales como: análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, de las fortalezas y las debilidades negociación; la resolución de problemas; la reflexión; la prospectiva; la toma de decisiones.

Un cuarto componente del modelo es la **vinculación interinstitucional**. En estos procesos participan diversos actores sociales que se interrelacionan y forman una red social con un compromiso de mutualidad, porque en cada uno de ellos hay la experiencia de un interés común: promover el desarrollo social local. Para cada uno de estos actores, esto es valioso, y ampliar la comprensión del programa social en el que están involucrados con los demás es algo que necesitan.

El intercambio de datos, anécdotas, experiencias y sentimientos alimenta un horizonte ético. Este horizonte es crítico para que en la construcción, en el cambio, en la intensificación de intereses que se verifican, prevalezca el derecho y la corresponsabilidad de contribuir al desarrollo comunitario.

La convivencia da forma a valores comunes que trascienden la perspectiva individual y se vuelve una perspectiva comunitaria. En el taller se hace un alto en el camino para poner orden y clasificar las percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia de los participantes en el programa de capacitación.

Los participantes concientizan el potencial de ampliar el círculo de influencia de la capacitación y asesoría para microempresarios, a partir de la sinergia que nace al aprovechar de manera conjunta los recursos de distintos sectores, mediante la conformación y renovación continua de redes sociales basadas en dicha perspectiva comunitaria común.

El último componente del modelo representa el propósito de la intervención social: el **desarrollo social local**. En el diagrama se marca mediante flechas cóncavas la dirección del proceso social e histórico: parte de la situación insatisfactoria referida hacia un estado en donde las personas sean sujetos activos

de desarrollo y tengan acceso al bienestar de una vida buena.

El modelo se sustenta en el poder del diálogo y la reflexión para propiciar la determinación de proyectos de desarrollo y el diseño de opciones para alcanzarlos; y que se fomenten los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para articularse con otros sectores, orientarse a resultados y tomar conciencia de su identidad y proyecto de vida.

El taller tiene un doble propósito:

- Articular, a través de la conformación de una comunidad de aprendizaje, a sujetos de desarrollo.
- Disparar procesos para generar dinámicamente proyectos de vida buena.

El primer propósito tiene que ver con reconocer que las personas construyen una comunidad de aprendizaje, en tanto comparten necesidades y admiten que estas necesidades pueden ser satisfechas, no son un destino fatal.

De un grupo de interés se pasa a conformar una comunidad de aprendizaje y práctica, cuando el proceso participativo es asistido para el reconocimiento del mundo de vida; se negocian los significados de ese mundo; y es posible representarlo bajo diferentes escenarios.

El reunirse y coordinarse en torno a tareas para satisfacer necesidades compartidas es producto de darse cuenta que colaborando juntos, tienen mayor capacidad de lograr su cometido que si lo hacen aisladas.

Entre los individuos y organizaciones involucradas en los proyectos educativos hay **diferencias** que favorecen:

- Una visión crítica, creativa y prospectiva de la formación y la generación dinámica de proyectos;
- Propicia el desarrollo de competencias sociales indispensables para generar cambios positivos hacia el desarrollo social y humano;
- Responde al sentido que entre todos los involucrados van construyendo sobre lo que es el desarrollo social y el proyecto de vida buena.

La apuesta del modelo es que cada individuo tiene capacidad de **tomar conciencia** de que desearía causar en el futuro. La expectativa es alcanzar la capacidad para generar proyectos de vida buena. Estos proyectos tienen tres dimensiones: empoderamiento, generatividad y acceso a bienestar.

La dimensión de **empoderamiento** se entiende como la construcción de autonomía para participar en decisiones, bajo un principio de igualdad. Los involucrados en el programa de ProEmpleo son al mismo tiempo sus arquitectos, es decir, descubren sus necesidades, exploran las opciones para satisfacerlas y

determinan las maneras más convenientes para cubrirlas.

Los aprendizajes promovidos constituyen experiencias que influyen y se actualizan en contextos plurales: en la relación de pareja, en la relación de familia, tanto como en la relación de comunidad, de ciudadanos.

La autonomía se traduce en sentirse capaces de realizar arreglos para participar en algo que es de interés para la persona, porque es legítimo que ella lo desee hacer; es decir, no se justifica que se ocupe un lugar subordinado, excluido, marginado del poder hacer algo.

Las estrategias de aprendizaje confieren valor al uso de la palabra para que las personas sean escuchadas y sean vistas, puedan marcar límites y puedan vencer el miedo al enojo del otro, a las sanciones sociales, a la escasez. Y en cambio alimenten la percepción de sí mismos como personas con deseos y recursos para llevar a cabo lo que se proponen.

Por otra parte, la dimensión de **generatividad** significa una actitud de solidaridad. El proceso de empoderamiento, en el cual se aprende a identificar las necesidades y expectativas propias y reconocer derechos, crea la obligación de respetar a los otros, de reconocer que el otro también tiene necesidades y expectativas. De esta manera se desata un movimiento de reciprocidad con un sentido comunitario.

Algunas de las conductas que reflejan esta dimensión son las siguientes:

- El deseo de ser más productivo y creativo en beneficio de cubrir las necesidades individuales y las de los otros, porque están interrelacionados en una situación en la que comparten el espacio, el tiempo y/o los recursos.
- El impulso a desarrollar relaciones de confianza a partir de la seguridad de un mínimo de valores, creencias, expectativas compartidas.
- Una actitud de cooperación para alcanzar los resultados deseados. Para ello se requiere que los involucrados desarrollen habilidades de autocontrol/autocontención, una actitud de voluntad y persistencia, un sentimiento de dignidad, de integridad y de esperanza.

El taller propicia la generación de iniciativas que demandan laboriosidad. Para interrelacionarse en un conjunto de tareas las personas necesitan conocerse y estar abiertos para conocer a los otros.

La dimensión de **acceso a bienestar** representa el enfoque hacia la transformación positiva de una situación insatisfactoria. En el caso de ProEmpleo se trata de promover de capacitación y asesoría para microempresarios y proyectos productivos como fuente de ingresos y de una vida decorosa.

El taller de reflexión es un espacio de **encuentro** de quienes participan en los distintos procesos del programa. En este ejercicio es posible dialogar para resignificar la propia actuación a partir de compartir los saberes que han sido construidos en los distintos procesos.

El taller tiene un enfoque **interdisciplinario** para favorecer una visión crítica, creativa y prospectiva de la formación para el trabajo y para generar empleos; para dirigir acciones hacia la edificación de competencias sociales que generen cambios positivos hacia el desarrollo social y humano; y para responder al sentido que tiene la capacitación para todos los que en ella se involucran.

El taller de reflexión también es parte de un **proceso de fortalecimiento organizacional**, en donde se crea la oportunidad de que cada uno de los participantes en los distintos procesos de la capacitación pueda ponerse en contacto consigo mismo y con los otros para identificar las representaciones y las expectativas individuales y grupales. También es un observatorio de **los referentes intelectuales y afectivos** a partir de los cuales se valora la intervención educativa como componente estratégico de la política pública social.

1. Metodología

En el taller los ejes propuestos para la reflexión colectiva están expresados en las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha cambiado en el programa a lo largo del tiempo?
- ¿Qué efecto ha provocado el programa en la población beneficiaria?
- ¿Cómo afecta la participación en este programa social a las personas involucradas en él?
- ¿Qué problemas se enfrentan en los distintos procesos ligados a la capacitación de microempresarios de ProEmpleo?
- ¿Qué falta por hacer? ¿Cuál es la responsabilidad de cada persona e institución vinculada para que el programa sea efectivo?

Estas preguntas sirven de brújula para construir el diálogo y ayudan a explicitar el punto de vista teórico sobre la tarea que se realiza; evitan la dispersión y permiten crear una narrativa; en resumen, propician lograr el resultado esperado.

Los niveles de análisis de las respuestas que derivan de las preguntas anteriores son los siguientes:

- a) El primer nivel pone de relieve la ubicación del programa de capacitación para microempresarios dentro del contexto de la competitividad como estrategia de desarrollo. Es la mirada externa.
- b) El segundo nivel deriva de la referencia de la experiencia individual que cada actor del taller tuvo en el programa. Es la mirada interna.
- c) El tercer nivel es la mirada de encuentro dentro de una situación de comunicación donde hay una búsqueda colectiva del sentido de la formación para el trabajo y la generación de empleos. Es la mirada pública, construida en colectivo.

El taller es una forma de **sistematización** que parte de la experiencia práctica de los participantes, reflexiona sobre dicha práctica y produce un saber para transformar la práctica. Los propios involucrados en el programa de capacitación, organizados en colectivos son quienes acometen la tarea con sus propios marcos conceptuales de referencia, de la vida cotidiana, de la religión, de la moral, de la ciencia, por mencionar sólo algunos. “La reflexión crítica sobre la práctica se torna una exigencia de la relación teoría/práctica sin la cual la teoría puede convertirse en palabrería y la práctica en activismo” (Freire, 1997:24).

La sistematización del proceso y de los resultados del taller permite revisar los supuestos desde los cuales se piensa el programa de capacitación para microempresarios como opción para superar la situación de vulnerabilidad, marginalidad y pobreza. Al mismo tiempo permite a los participantes asumir riesgos y ser corresponsables en empujar la intervención social hacia la construcción de un impacto más ambicioso, más integral, más público.

Algunas consideraciones sobre la metodología del taller de reflexión, como un proceso de comunicación que sistematiza y potencia la experiencia colectiva, son las siguientes:

- Exige un rigor metodológico dirigido a producir las condiciones en que es posible aprender de y con los otros.
- Es un ejercicio de respeto, recuperación y aprovechamiento de los saberes de los involucrados, los cuales han sido construidos desde y para la intervención social que llevan a cabo.
- Genera un conocimiento creado en colectivo, que proporciona un referente que puede hacer más seguro el desempeño individual, grupal y social.

- Compara, valora, elige y transforma las experiencias individuales, para trascender, para ser coherentes y consistentes sus significados.
- Se asume una responsabilidad como individuo, como grupo y como sociedad de hacer algo frente a situaciones que se consideran insatisfactorias pero no inexorables, a partir de las competencias profesionales, de las competencias organizacionales y de las competencias para la vida.
- La información que se intercambia entre los participantes es el detonador de una cultura de evaluación sobre y desde una esfera pública.
- Es una cuestión estratégica y política como una opción para compartir lo aprendido con otras personas, grupos y con la sociedad en general. Es estratégica porque modela lo público con el ejemplo. Y es política porque permite introducirse al análisis como en las acciones del sector público.

2. Diagnóstico

El desarrollo de la formación para el trabajo presupone una fuerte gestión de proyectos de desarrollo del capital humano a cargo de las organizaciones de la sociedad civil. De muchos de estos proyectos, que han sido financiados en parte con fondos federales, se conoce, en el mejor de los casos, cuestiones relativas a los beneficiarios; sin embargo se desconoce en gran medida el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad con la que operan los programas de capacitación para microempresarios.

A nivel específico, el programa de capacitación y asesoría para empresarios de ProEmpleo se caracteriza por una articulación entre distintos agentes sociales⁴, cuya trayectoria había sido registrada en los reportes académicos y administrativos de la organización, pero no se había sistematizado la experiencia como un sistema de experiencias compartidas interrelacionadas.

Era también la oportunidad de dar la voz a los involucrados en los distintos procesos; de afinar la percepción individual a través del intercambio de información, pero también de sentimientos y de creencias sobre la dinámica y los resultados del programa, como protagonistas de la experiencia. Hacer de la evaluación un proceso de formación, no sólo de información, al servicio de todos los involucrados para ampliar la comprensión del sentido del programa, las intenciones que lo ponen en marcha y los efectos que ha generado.

Para generar información clara y creíble sobre prácticas operativas relevantes en la articulación de dichos agentes y su significado social para lograr los efectos deseados en la población objetivo, se consideró desarrollar un taller de reflexión⁵ que interpelara a los agentes sociales responsables de distintos procesos de la puesta en marcha del programa de capacitación para microempresarios. El taller consistió en un conjunto de reuniones a las que se convocaba a los diferentes agentes involucrados en el proyecto de desarrollo social. En cada reunión se dialogaba sobre el significado y el efecto que tenía el programa.

3. Planificación

En esta sección se presenta el diseño del taller indicando el objetivo general y los específicos, las preguntas de investigación. En segundo término se describe el instrumento para la generación de información: una guía semiestructurada de cada una de las sesiones del taller.

El **objetivo general** es la organización, sistematización y difusión de la reflexión construida durante el "Taller de reflexión sobre la evaluación de impacto del programa de capacitación para microempresarios de ProEmpleo", en colectivo con los distintos grupos involucrados. De este objetivo general se desprenden los siguientes **objetivos específicos**:

- a) Obtener información sobre los mapas conceptuales de referencia de los actores que participan en la intervención social;
- b) Ampliar la comprensión de la población que atiende la intervención social.
- c) Explorar procesos de construcción de capacidades organizacionales y personales de participación activa en políticas públicas de desarrollo humano y social.

Las **preguntas de investigación** que sirven de orientación para la planeación, organización, puesta en marcha y sistematización del taller son las siguientes:

- ¿Cuáles son las coincidencias y cuáles las diferencias entre los mapas conceptuales de referencia de los actores que participan en esta intervención social de formación para el trabajo?

⁴ Personas involucradas en la capacitación de ProEmpleo que pertenecen a instituciones públicas, a instituciones de educación superior, a otras organizaciones de la sociedad civil, entre otras instancias.

⁵ Aplicando la metodología de los Círculos de Reflexión y Gestión Ambiental Ciudadana (Andrade, B. y Ortiz, B., 2004).

- ¿Qué representación social se tiene del impacto del programa de capacitación de ProEmpleo?
- ¿A qué tipo de actitudes y valores otorgan sentido los involucrados en la intervención social de ProEmpleo para impulsar el impacto deseado de la capacitación para microempresarios?
- ¿Qué significado tiene para los participantes en el taller el ejercicio de reflexión realizado durante el mismo?

Para responder a estos cuestionamientos se diseñó *ex profeso* la guía semiestructurada de cada una de las sesiones del taller de reflexión y las herramientas de análisis etnográfico y semiótico.

La guía semiestructurada de cada una de las sesiones del taller para fomentar el diálogo estaba dirigida a generar información en torno a los siguientes aspectos:

- Percepción de cambios (en el programa, en los involucrados, en los beneficiarios).
- Percepción de problemas que se enfrentan.
- Necesidades y expectativas generales.
- Compromiso individual.

En el caso de que alguna de las personas invitadas al taller no pudiera asistir el día de la sesión que le correspondía, se acordaba una cita para aplicar una entrevista semi-estructurada; de no poder realizar lo anterior se le invitaba a completar un cuestionario abierto vía correo electrónico.

Se integró un equipo de investigación formado por una socióloga mediadora de la discusión grupal, una antropóloga que haría la etnografía del taller, una fotógrafa para llevar el registro visual, una especialista en análisis semiótico.

4. Implementación

Los participantes en el taller de reflexión son personas involucradas en los distintos procesos de la capacitación para microempresarios de ProEmpleo en la Ciudad de México. En la reunión de arranque la dirección de ProEmpleo y la coordinadora del proyecto del taller de reflexión, identifican los diferentes tipos de actores involucrados y los distribuyen en un conjunto de sesiones en las que participen no más de 15 personas para facilitar la participación. Se diseña una guía didáctica que contenga:

- Objetivos de aprendizaje.
- Contenidos que consisten en las preguntas guía de la discusión.
- Estrategias didácticas de manera consistente y coherente con los valores y significados que cada colectivo posee.
- Tiempos en función de la disponibilidad de los participantes (mínimo 2 horas continuas).

Una vez que se acuerden las fechas más convenientes para llevar a cabo las sesiones y se tenga la estructura de cada grupo se nombra un responsable de hacer la invitación y seguimiento para asegurar la asistencia. Asimismo se comprueba la disponibilidad de un aula que pueda albergar cómodamente a los participantes, un rotafolio y hojas.

Las actividades durante el taller se realizan conforme a lo planeado. Al inicio de cada sesión se introdujeron los objetivos del taller, la metodología, la duración y el nombre y función de los participantes y de los miembros del equipo de investigación. Se explicitó el destino de la sistematización y se solicitó se anotaran en el formato de registro de asistencia como evidencia para la rendición de cuentas interna⁶ y externa⁷.

Para recuperar la memoria de los involucrados en el programa de capacitación, para refuncionalizar y contextualizar la evaluación de impacto del mismo, en cada sesión se tuvieron a la vista cada una de las preguntas, impresas en una hoja de rotafolio. En ellas se anotaron las intervenciones correspondientes. Estos textos escritos ayudaron a recordar y a hacer conciente la presencia constante de una reserva de ideas, inquietudes, sentimientos de la experiencia de los participantes en los procesos del programa de capacitación, los que se habían quedado perdidos, que no se habían expresado y que durante el taller se abrió la oportunidad de retomarlos y de darles nuevos significados.

Se aseveró en cada sesión que la información que se recopilara tenía un carácter confidencial, se agradeció la participación y se acordó que se les invitaría a la presentación del libro.

En las sesiones se levantaron minutas de las mismas, se hizo un registro fotográfico, una relatoría, se llevó un registro de asistencia, y se usaron hojas de rotafolio para registrar todas las opiniones. Después de cada sesión se transcribió todo e integró un registro electrónico e impreso de cada sesión a partir del relevamiento de información contenida en: los papelógrafos donde se

⁶ Un componente principal del proceso de objetivación del proyecto de investigación es la documentación de la trayectoria del mismo.

⁷ Un requisito para comprobar el cumplimiento de objetivos del Proyecto financiado con fondos federales es la

registraron las intervenciones de los participantes, las relatorías, las minutas y las tarjetas escritas por los participantes. Posteriormente se clasificaron los registros por sesión y por tipo de participante.

5. Evaluación

El seguimiento y evaluación se hizo mediante un conjunto de acciones:

- Una reunión semanal con el coordinador del proyecto y el personal involucrado para analizar los avances del proyecto y detectar y controlar posibles problemas e inconvenientes.
- Una lista de verificación de cumplimiento de fechas del calendario planeado del proyecto y de los avances previstos.
- Evaluación grupal al término de cada sesión.
- Un reporte sobre el proceso y los resultados obtenidos, para ser distribuido a los participantes.

6. Los mecanismos para buscar consensos o resolver conflictos

Un aspecto básico es crear las condiciones propicias para realizar el taller de reflexión. Estas condiciones son: el número de participantes por sesión, la estructura del grupo de participantes por sesión, los tiempos destinados a esta tarea, la competencia del equipo de investigación, la disponibilidad de medios para poner en marcha el proyecto, garantizar que nadie se sentirá perjudicado por lo que diga, que la dirección de testimonio de la importancia del taller como acción formativa e insumo de toma de decisiones.

Los participantes del taller de reflexión están involucrados en el mismo programa. Aunque estén en distintos procesos operativos, sus prácticas son fuente de significatividad y coherencia porque con el tiempo la actuación conjunta crea rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hacer, relatos, gestos, símbolos, que se han adoptado y transformado. En conjunto todos estos elementos expresan formas de afiliación, de pertenencia, que durante el taller se traduce en un compromiso mutuo. Este compromiso mutuo es el recurso más importante para mantener el enfoque de la discusión, lograr consensos y resolver conflictos.

7. *Las innovaciones implementadas*

Dado que la evaluación de impacto de proyectos sociales tiene múltiples dimensiones, este taller de reflexión es un componente innovador de los sistemas de evaluación conocidos que se constituye no sólo como un vehículo para obtener información de los participantes en los proyectos sino que pretende ser un espacio de aprendizaje y retroalimentación organizacional que promueve el reforzamiento institucional como estrategia para alimentar una cultura de evaluación de carácter incluyente⁸.

Al mismo tiempo, el taller representa una apuesta para experimentar los retos de los principios de participación social y rendición de cuentas de la política pública social actual. La expectativa principal es alimentar en los agentes sociales interpelados una actitud de alerta capaz de reconocer las actitudes y valores que contribuyen a dirigirse hacia el impacto deseado. La propuesta busca regresarle a la gente que generosamente da su punto de vista, la riqueza contenida en su propia información con un valor agregado consistente en una estructura, una interpretación, un significado que trascienda en sus vidas.

El carácter *innovador* se centra en dos aspectos:

- Considerar la participación de todos los involucrados en el programa de capacitación y asesoría y no sólo de los beneficiarios;
- La metodología integral que incluye procedimientos cualitativos: la mediación de la reflexión, la etnografía, el análisis con enfoque semiótico, más allá del tratamiento convencional basado en un modelo econométrico;
- La devolución de los resultados como parte de la experiencia de participación en el taller de reflexión.

⁸ Hay la tendencia de que el destino de las evaluaciones de impacto es el formar parte de informes que se entregan a las autoridades de las instituciones: públicas, privadas y de la sociedad civil; los informantes no se enteran de los resultados que se construyeron gracias a su participación, pierden la posibilidad de aprender de esa misma participación para ajustar el rumbo de sus desempeños.

5 LOS RESULTADOS DEL TALLER COMO ESPACIO PÚBLICO DE CONSTRUCCIÓN DE SUJETOS DE DESARROLLO Y DE VIDA BUENA

Retomando los objetivos particulares, la reflexión realizada proporciona elementos que permiten afirmar que el taller construye un espacio público en el cual los actores que participan conforman mapas conceptuales de referencia comunitarios, amplían su comprensión de los beneficiarios y se exploran opciones para ampliar capacidades organizacionales y personales de participación activa en políticas públicas de desarrollo humano y social.

5.1 CONSTRUCCIÓN DE MAPAS CONCEPTUALES DE REFERENCIA COMUNITARIOS

1. Los actores que participan establecen relaciones que tejen una intersubjetividad, es decir un entendimiento mutuo basado en enfoques, supuestos compartido que forman parte del flujo de comunicación. En este movimiento, los mapas de referencia inicial de cada individuo se ven confrontados con los de otros individuos, y se afinan complementándose. Esta intersubjetividad les confiere un sentido de **pertenencia**.

“Escuchar [a los otros] sirve para reafirmar que los demás están en el mismo canal que yo”. “Un encuentro así, me deja ver qué es lo que pasa y me acerca más a las personas. Me dan ganas de buscar cosas para hacer mejor mi trabajo y brindar información veraz a los participantes en los cursos” (Nota del diario de campo).

2. Enfoques y supuestos

Aquellos que fueron compartidos son los siguientes:

- La *humanización* entendida como reconocer que el otro es diferente a mí pero al mismo tiempo que tiene derechos como cualquier individuo.
- La *responsabilidad social* se concibe como resultado de una decisión o de una iniciativa fincada en un reconocimiento de la capacidad de intervenir y provocar cambios aprovechando la experiencia personal, profesional e institucional. Al mismo tiempo que se reconocen límites tales como: el desempleo, la corrupción, el burocratismo. ProEmpleo como identidad colectiva “aunque trabaje todo el tiempo no logra cambiar nada”, sus resultados se “diluyen a nivel macroeconómico”.
- La *satisfacción* de tener la oportunidad de expresarse y de escuchar a otros, sobre su colaboración en ProEmpleo, adquiere una densidad social material que proporciona un

sentido de logro en un campo que trasciende las fronteras individuales, es signo de generosidad, de solidaridad y de compañerismo. Representa un **incentivo** para compartir experiencias y conocimientos que se consideran valiosos. capital social⁹ que desarrolla la intervención de ProEmpleo.

- La *visión* del desarrollo social y humano. El análisis de las opiniones expresadas en el taller subrayan que la focalización de la capacitación es relativa, se “inscribe quien quiera”, dando importancia a los casos individuales, dentro de contextos familiares y comunitarios únicos, en donde la idea fuerza de ProEmpleo es la relación entre formación y vulnerabilidad, pobreza y marginación. Es una interpretación que por un lado confronta y problematiza la idea de la focalización como criterio de asignación óptima de los recursos para satisfacer necesidades sociales, ya que el servicio se ofrece de manera universal a todo aquél que lo desee. Y por otro lado necesita justificar el tipo de impacto que provoca, ya que no tiene una significación estadística el número de egresados del programa de cara al índice de desempleo prevaleciente.

“Más allá de que perciban más ingresos la gente cambia, se siente mejor” (Fragmento de las discusiones del Taller). La capacitación y asesoría tiene un efecto transversal. No sólo tiene un significado económico sino también entra en otros campos de significación extraeconómica: los campos de significación social, psicológica y moral. El fondo de la intervención social: dar significado y materialidad a la participación social para construir proyectos de vida buena. ProEmpleo que pone en circulación la capacitación y asesoría para microempresarios como un beneficio social de carácter universal.

El desarrollo tiene que ver con la dignidad de la persona y el sentido del trabajo, tanto como con el mejoramiento significativo de los índices de bienestar económico y familiar. Pero no se encontraron evidencias de una relación causal entre capacitación y vida digna y productiva, se trata más bien de un fenómeno completo multirreferencial.

Por otro lado, se observaron discrepancias en cuanto a la naturaleza de los indicadores de avances en el logro de objetivos. Para los administrativos el énfasis se ponía en el apego a los procedimientos para cumplir con las obligaciones contraídas toda vez que se recibían fondos federales para operar el programa. Para los beneficiarios lo importante era que se diera mantenimiento al deseo y al saber durante el tiempo necesario para consolidar su proyecto productivo. En los centros externos se estaba pendiente de cubrir las expectativas de las autoridades locales. El desarrollo significaba tres cosas distintas: apego a normas, proyecto de vida buena, satisfacción de expectativas.

9

Tabla 5-1 Campos en los el programa de ProEmpleo tiene significado

CAMPOS	ECONÓMICO	SOCIAL	PSICOLÓGICO	MORAL
VALORES ASOCIADOS	El financiamiento, la administración, la mercadotecnia, la comercialización.	El compañerismo, la solidaridad y la generosidad.	La afectividad, la seguridad, la asertividad, la fortaleza, la claridad, la reflexividad, el entusiasmo y la proactividad	La ética, la solidaridad y la subsidiaridad
Ejemplo	En la mayoría de los problemas de las empresas se refleja un aspecto financiero de fondo. Es importante que la gente sepa como comercializar sus productos. Si se resuelve lo comercial, se resuelve lo otro.	A través de las asesorías es muy grato: “descubrir gente con más capacidad que uno mismo, y a quien puedo transmitirle mi experiencia.	<p>Cuando llegan a la cita con el asesor: “llegan con una problemática existencial: puede ser algo afectivo, algo vocacional. Lo social y económico son las ruedas que mueven su vida y alguna se les paró. Llegan con una ilusión y piden ayuda. Esa gente trae un problema existencial y hasta que no pueda manejar lo afectivo lo demás se vuelve muy problemático.</p> <p>Declarar la quiebra es también una decisión de negocio que en determinados casos representa la opción más conveniente. Pero se trata de una situación dolorosa porque el negocio para un empresario tiene un significado afectivo muy fuerte.</p>	Participar es parte de un compromiso, de una responsabilidad social y de la obligación de crear empleos, no nada más del gobierno sino de todos, que tenemos que contribuir a resolver las cosas en este país.

Fuente: elaborado por la autora

3. Los conocimientos que se generan constituyen un capital social¹⁰

Las relaciones de amistad, de compañerismo, de trabajo, de financiamiento, son componentes del tejido social que la intervención social provoca entre los involucrados en el programa de capacitación y asesoría para microempresarios. El taller propicia que se expliciten los vínculos que se producen y reproducen son útiles y tienen distintos grados de institucionalización. Estos vínculos traducen el reconocimiento mutuo entre los distintos actores sociales y procuran un beneficio simbólico y material.

Estas relaciones tienen un carácter contingente, puesto que muchos de los involucrados no se conocían antes, y durante y después del taller sostienen relaciones necesarias, que implican un grado relativo de confianza y compromiso. Lo público es resultado de esta interrelación, pero no es algo fijo ni definitivo. El encuentro dispara un conjunto de procesos:

Proceso de *concientización*: en el taller los participantes expresan que ese punto de encuentro representa un alto en el camino para tratar de verbalizar todo lo que se tenía en mente y de rectificar algunas preconcepciones. Se trata de una cuestión estratégica para superar la confusión y el abatimiento por falta de comprensión integral de la problemática y ayudar a mantener el rumbo hacia el desarrollo social.

“Escuchar a los otros grupos favorece el que uno se da cuenta de los aciertos y saldrán cosas que no están bien y que deben reconocerse”. “A veces uno no sabe qué sabe, y otras creemos saber lo que no sabemos” (Nota del diario de campo).

Proceso de *aprendizaje*: en el taller se verifica que existen cambios significativos de conducta. Son cambios derivados de la transformación de la percepción, la cual es la base de las decisiones y las acciones a aplicar. Son significativos porque se alinean con algunos de los valores, necesidades y expectativas de los participantes. Afectan la conducta en un sentido holístico que abarca el nivel personal, grupal y comunitario en sus distintos ámbitos.

“Los asesores propusieron reunirse con más frecuencia (una vez por mes en lugar de una vez cada tres meses) y cambiar el tono de la reunión (en lugar de tanta formalidad, poder hablar con más franqueza en un tono más personalizado sobre la experiencia que tenían asesorando a los microempresarios).

Para los consejeros el taller es un disparador para seguir pensando en opciones para reforzar la

¹⁰ Se retoma la definición de capital social de Pierre Bourdieu: designa el conjunto de recursos actuales o potenciales que son consecuencia de la red de relaciones sociales en las que operan los individuos. Estos recursos dependen de las relaciones sociales que pueda un individuo movilizar como miembro de una red social y del volumen de capital económico, cultural, simbólico que posea en lo individual (Bourdieu, 1980:2y3).

capacidad de logro de ProEmpleo y para profundizar el conocimiento e involucrarse más con el sector de los microempresarios que les permita ser su portavoz en los círculos de influencia financieros, de gobierno, privados, internacionales. Brinda la oportunidad de manifestar claramente que la capacitación es sólo un ingrediente de una estrategia para generar empleo que contempla la incorporación a las cadenas productivas y fomentar que se quiten los estorbos del gobierno como son la corrupción y los trámites excesivos” (Notas del diario de campo).

Proceso de *trabajo cooperativo* en el cual la tarea estructura al grupo y lo orienta hacia la participación intencionada, activa, que establece conexiones entre personas, ideas, procesos, y obtiene resultados satisfactorios.

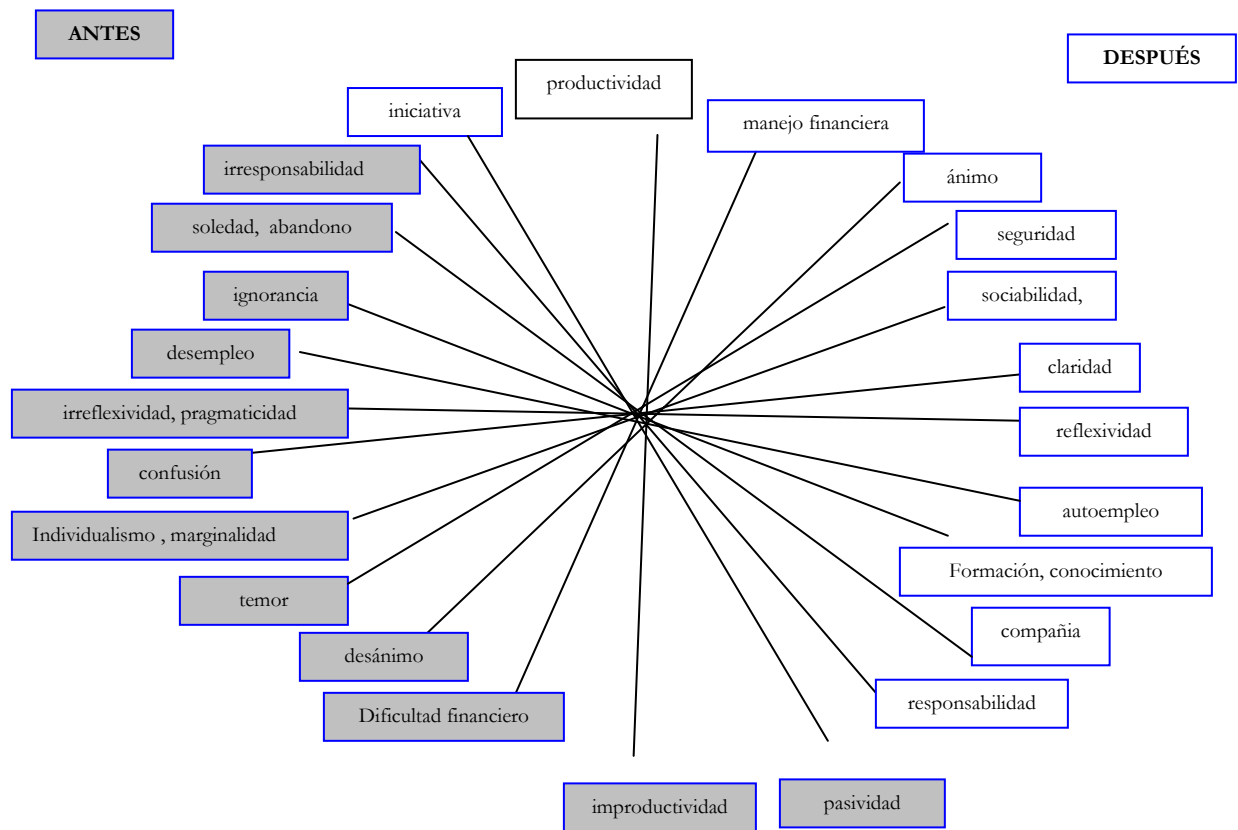
“Lo valioso es el intercambio porque lo que no es tangible para algunos, sí lo es para otros, lo cual enriquece el sentido de la conjunción interinstitucional en un terreno muy operativo donde a todos les interesa obtener resultados efectivos” (Notas del diario de campo).

5.2 AMPLIAR LA COMPRENSIÓN DE LA POBLACIÓN QUE ATIENDE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Al beneficiario se le percibe en una transición entre un estado antes de la capacitación hacia otro estado después de la capacitación. Esta transición implica tensión. A partir del análisis de contenido y semiótico se diseñó el esquema siguiente para identificar las características de los dos estados: en gris están las características antes de la capacitación y en fondo claro las características después de la capacitación.

La valorización positiva del microempresario que desea iniciar o consolidar un negocio, se carga al estado después de la capacitación, porque el éxito se asocia con el perfil de una cultura de administración. El asunto público, de interés para los involucrados está ligado con el desarrollo social local, pero este asunto se aborda desde una perspectiva actual viable: fortalecer las capacidades técnicas para dirigir un negocio. Se reconocen obstáculos tales como la distribución desigual de los recursos, la explosión de la economía informal, la corrupción en algunas instituciones de gobierno, privadas y de organizaciones de la sociedad civil, los cuales limitan las posibilidades de una relación directa y proporcional entre nivel de capacidad técnica administrativa y la generación de utilidades.

Figura 5-1. Características del beneficiario según el estado de participación en el programa de capacitación y asesoría



Fuente: elaborado por la autora

La participación responde a la necesidad de resolver problemas de desempleo, cooperando con el gobierno federal y otros actores sociales (con instituciones financieras internacionales, gobierno estatal y local, instituciones privadas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, los beneficiarios). Se manifiesta que esta intervención social es de corto alcance, ya que una cobertura de mayor alcance exige no sólo la réplica del modelo de la intervención a nivel de una red regional, sino el seguimiento a largo plazo y otras acciones extra educativas tales como microcréditos, asociaciones de distribución, entre otras.

La identificación del beneficiario no es tan clara como la definición reduccionista que aparece en el marco de la ley. Se trata más bien de una imagen que evoca ciertas actividades que son valoradas como productivas en diferentes ámbitos, porque ayuda a sean personas más seguras y comprensivas.

5.3 OPCIONES PARA AMPLIAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES DE PARTICIPACIÓN ACTIVA EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL

El taller de reflexión constituye en sí mismo una aplicación práctica de gestión de conocimiento. Las opiniones vertidas manejaban metáforas que incluye imágenes de flujos, máquinas, donde el poder en la práctica es fruto de la voluntad de ejercerlo, dentro de los límites de lo posible, como una actividad conciente y racional de carácter instrumental y visión de futuro, para alcanzar un estado óptimo de funcionalidad, a través de asegurar la distribución y coordinación, y la retroalimentación y adaptación.

Un acuerdo establecido es la importancia del cuidado de la comunicación específica en las interacciones con diferentes niveles y con diferentes sectores: el gobierno, otras OSC, los beneficiarios, la cual supone negociación y coordinación y afecta la dinámica y fragilidad de la gestión.

Para que la comunicación sea efectiva se reafirman roles cotidianos diferenciales que abren posibilidades de integración y potenciación de la intervención social, a partir de una gestión del conocimiento capaz de depurar procesos y proponer combinaciones de recursos en tiempos y espacios compartidos. El conocimiento generado abarca herramientas técnicas y sociales. Porque la intervención no sólo tiene que rendir cuentas de los recursos sino de la participación social. Esta última tiene que hacer frente a una doble contingencia¹¹: la institucionalización del vínculo y la energía vital del comportamiento de la gente que actualiza dicho vínculo.

Se expresó la intención de formalizar las relaciones entre las instancias que participan en el programa de ProEmpleo para contrarrestar el carácter inestable a la participación que puede traducirse en una falta de seguridad sobre los resultados que se pueden esperar, ya que dependen del comportamiento discrecionalidad a nivel operativo. Es una opción para que se establezcan normas para regular las relaciones de vinculación.

“El programa lo operamos a veces con nuestros propios recursos [personales], prestamos el aparato de televisión o la videogradora de nuestra casa porque hemos constatado que el programa ha tenido un buen impacto y la gente que acude a nosotros lo necesita. Cuando llega alguna nueva autoridad, en ocasiones nos cuesta trabajo seguir con la operación, porque nos imponen otras prioridades” (Nota del diario de campo).

Se considera la forma contingente como los miembros de cada instancia vinculada acomodan esas normas en sus comportamientos, “ni las reglas se respeten como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entero amaño”. (Rodríguez, 1999:25) En el taller se hizo visible que el reconocimiento y

¹¹ Hablar de algo contingente es pensar que es posible dentro de las condiciones socio históricas y organizacionales, pero no es necesario, podría ser de otro modo. Depende de los agentes sociales que se interrelacionan según sus posiciones en un momento dado dentro del campo de las prácticas de desarrollo social.

prestigio de la organización de la sociedad civil como interlocutor de la vinculación; los recursos para llevar a cabo las funciones de vinculación; la prioridad que se da a la formación para el trabajo; la densidad del vínculo y el nivel de sensibilidad y experiencia de los responsables de la vinculación, son aspectos que influyen en la alineación de prioridades, romper con paradigmas y proponer alternativas, que sean atractivas para los involucrados.

Por otra parte, una capacidad estratégica para fomentar el desarrollo es la retroalimentación. ¿Qué falta por hacer para consolidar el programa de capacitación y asesoría para microempresarios? Las respuestas se agrupan por categorías en la siguiente Tabla. Una vez identificada la necesidad o problema, se plantean objetivos, se programan acciones y se distribuyen recursos y responsabilidades.

Tabla 5-2 Líneas de acción para consolidar el programa de ProEmpleo

#	Categoría	Qué falta por hacer
1	Vinculación	Consolidar y ampliar la articulación institucional. Formalizar e involucrar personalmente a los vinculados. Apoyar la promoción en centros externos Multiplicar el modelo en otros centros de formación para el trabajo Ser mediadores entre las instituciones de gobierno, privadas y del tercer sector y los microempresarios. Facilitar el acceso a crédito.
2	Comunicación interna	Asegurar la comunicación efectiva entre los involucrados con ProEmpleo, sobre todo con los instructores como contacto directo con los beneficiarios y promotor de la capacitación.
3	Promoción del servicio que ofrece ProEmpleo	Difusión del programa de capacitación para que lo conozca más gente y pueda unirse como beneficiario o como benefactor.
4	Egresados	Seguimiento e integración de egresados. Vincular proyectos complementarios de egresados. Fomentar la creación de consejos empresariales entre los microempresarios. Producción y actualización de directorio de egresados, clasificado.
5	Servicio de asesoría	Ampliar las asesorías a los centros de capacitación externa – Aulas ProEmpleo y diseñar un sistema de asesoría <i>in situ</i> (en el locus de trabajo del microempresario) que sirva de referencia para procesos de trabajo similares o para problemas o necesidades compartidas.
6	Portafolio de servicios	Mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de microempresarios, por localidades. Enfatizar la importancia de la venta para mantener la rentabilidad de la microempresa. Ampliar las opciones de actualización de competencias microempresariales: propuestas de formación para microempresarios por tópicos. Diversificar los niveles de formación para el trabajo. Extender el programa a otras localidades, consolidar la Red ProEmpleo. Mantener un programa de formación docente continua.
7	Procuración de fondos	Promover permanentemente los donativos, la venta de servicios de capacitación y asesoría con personas físicas, empresas, otras organizaciones de la sociedad civil. Garantizar la permanencia del servicio de capacitación y asesoría.

#	Categoría	Qué falta por hacer
8	Gestión de la calidad	Ampliar los espacios dedicados a la administración de ProEmpleo. Mantener la mejora continua. Ser una organización que aprende. Traer ideas exitosas que puedan replicarse en alguno de los procesos de la organización.

Fuente: elaborado por la autora

En el taller hubo el acuerdo en que una de las opciones más poderosas para ampliar las capacidades organizacionales y personales de participación activa en políticas públicas de desarrollo humano y social, era la evaluación como un medio para conocer, compartir y cambiar, en un horizonte democrático.

Se planteó la necesidad de evaluar todos y todo, bajo el principio de ser respetuoso con las personas, las organizaciones, los marcos de referencia, porque el desarrollo social es un fenómeno complejo y en el programa de capacitación y de asesoría para microempresarios inciden todos y todo. De manera concreta se propusieron los siguientes parámetros de evaluación.

Tabla 5-3 Parámetros para la evaluación sugeridos por la reflexión

Categoría		Indicadores
	#	Tipo: número y el incremento respecto del año anterior
Resultados	1	Negocios iniciados y mejorados;
Resultados	2	Personas capacitadas y que obtuvieron un crédito;
Resultados	3	Personas capacitadas que obtuvieron una acreditación de su formación para el trabajo;
Formación	4	Estudiantes de servicio social que tienen oportunidad de aplicar su conocimiento en un proyecto real;
Investigación	5	Investigadores que tienen oportunidad de generar conocimiento en el campo de la formación para el trabajo, el desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil, entre otros, a partir de la información de ProEmpleo;
vinculación	6	Organizaciones de la sociedad civil que pueden completar su oferta de servicios de desarrollo a través de la capacitación para microempresarios;

Categoría		Indicadores
Vinculación	7	Instituciones de gobierno que atienden demandas ciudadanas a través de la capacitación de ProEmpleo;
vinculación	8	Instituciones que replican el modelo o partes del modelo de capacitación;
Administración del conocimiento	9	Instituciones que replican el modelo o partes del modelo de capacitación;
Participación social	10	Instituciones / individuos benefactores;
Participación social	11	Voluntarios.
		Tipo: nivel en una escala cualitativa
Calidad del servicio	12	Innovación de las formas de administrar el servicio;
Calidad del servicio	13	Satisfacción de los usuarios del servicio desde una perspectiva de 360° ¹² ;
Calidad del servicio	14	Estandarización de procesos del servicio;
Calidad del servicio	15	Diversificación de instancias vinculadas y coordinadas en el diseño, operación, seguimiento y evaluación del servicio;
Calidad del servicio	16	Integralidad del enfoque del servicio.

Fuente: elaborado por la autora

¹² Me refiero a la evaluación integral del desempeño considerando varias fuentes de información: individuos e

El taller fue un laboratorio donde se vivió la negociación de la política social a nivel microsocia, es decir, entre los involucrados en el programa de ProEmpleo explicitaron los juicios de valor en torno al desarrollo social y sus efectos, a través de una reconstrucción de la experiencia vivida al participar en el programa de capacitación y asesoría. La propuesta de parámetros partió de preguntarse el sentido de la evaluación, sus fines, focos de análisis, métodos. En el transcurso de la discusión se exploraron ámbitos en los que el programa tiene lugar y sus efectos, teniendo una actitud abierta y atenta a captar las necesidades y expectativas, así como las formulaciones inteligentes para cubrirlas en provecho de alcanzar mejores resultados.

instituciones que convergen en algún proceso de la capacitación, el evaluado, los beneficiarios, para identificar fuerzas y debilidades y enriquecer la retroalimentación.

6 LECCIONES APRENDIDAS

El caso del taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación y de asesoría para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C. permite constatar la importancia de los estudios de caso. El proceso de constitución de sujetos de desarrollo y de vida buena es un fenómeno complejo que puede ser observado en el espacio microsocioal, a la manera de un lugar donde se experimentan los retos de la participación social y de la rendición de cuentas, como principios de la política pública social actual.

Las personas involucradas en el estudio de caso, se constituyen en sujetos de desarrollo en la medida que aprenden a negociar significados en un proceso paradójico en el cual, por un lado, hay una estructura y continuidad suficiente para acumular experiencias, pero que al mismo tiempo, por otro lado, se viven perturbaciones y discontinuidades que mantienen a los participantes alerta y con disponibilidad para adaptarse.

Se trata de un fenómeno cultural en el cual se transforman las identidades de los actores sociales: dejan de ser sólo patrocinadores, administradores, beneficiarios, o cualquier otro tipo de actor social, para ser personas con derecho y responsabilidad de participar en el mundo de vida en el que se inscriben.

Lo público se construye a partir de historias personales que se relacionan con las historias de las comunidades, conectando pasado, presente y futuro. En el taller se aviva la capacidad de diálogo entre las personas involucradas en una empresa colectiva de desarrollo social local, y en esa medida se reconfigura el sentido de lo público en términos de un poder distribuido y de una energía social imaginativa, que en conjunto modelan conexiones entre los marcos de referencia, para coordinarse y resolver conflictos alrededor de un asunto de interés común. La condición de los arreglos a los que se llega, es efímera, pero deja su huella en tanto transforma las conciencias.

Un aprendizaje colectivo fundamental de la experiencia del estudio de caso, fue que las posibilidades de cambio, para elegir entre alternativas de desarrollo y llevar a cabo la seleccionada, requieren usar información, cuanto más si los recursos disponibles son relativamente escasos, se registran ineficiencias y desigualdades. El taller de reflexión sobre la evaluación de impacto del programa de ProEmpleo ofrece información de varias fuentes que pueden ser terciadas. Esto enriquece, bajo una mirada crítica los marcos conceptuales.

La metodología aplicada para llevar a cabo el taller de reflexión permitió obtener información válida y confiable ya que se siguió un protocolo riguroso en la planeación (reglas, implementación y análisis de los resultados). La triangulación de distintas fuentes de información y la combinación de técnicas de recopilación de información (lo que los participantes opinaban, lo que los investigadores observaban, revisión de archivos, el análisis de contenido, análisis con enfoque semiótico, e interpretación realizada), permite aproximar una visión más comprensiva del fenómeno en estudio. Proporciona una estrategia para categorizar, jerarquizar, relacionar aspectos del contexto y del proceso de la intervención social.

Al circular información, juicios y propuestas emergentes para mejorar la situación o para prevenir futuros problemas, se amplía la capacidad de influencia en el campo del desarrollo, en cuanto se avanza hacia la comprensión de este tipo de fenómenos, gracias al trabajo en equipo que se realiza con la colaboración de los involucrados en el programa de ProEmpleo y los investigadores especializados.

El taller proporcionó indicios para reconocer las actitudes y valores que contribuyen a dirigirse hacia el impacto deseado de los programas sociales. El taller constituyó un espacio de aprendizaje y retroalimentación organizacional que promueve una cultura de evaluación de carácter incluyente, que aporta elementos para la mejora de los programas sociales operados por las organizaciones de la sociedad civil.

La propuesta busca regresarle a la gente que generosamente da su punto de vista, la riqueza contenida en su propia información con un valor agregado consistente en una estructura, una interpretación, un significado que trascienda en sus vidas. Se rompe con la ilusión de la transparencia de la “esencia” del desarrollo en tanto ni la verdad ni la valoración correcta están en posesión de un tipo de actor o grupo social privilegiado. El método de generar información es un instrumento para desarrollar la comprensión y la corresponsabilidad porque se da la voz a todos sobre todo, se persigue entender por qué las cosas han llegado a ser como son y qué papel juega cada uno para propiciar mejoras posibles.

En resumen los resultados del taller son consistentes y coherentes con los aspectos teóricos y metodológicos considerados. Lo anterior permite proponerlo como un instrumento que emana de la política social y que, al mismo tiempo, alimenta a la política social.

Los conocimientos generados a partir del taller, proporcionan una guía para replicar los nexos entre los elementos del caso estudiado respecto de la constitución de sujetos de desarrollo y de proyectos de vida buena, extrapolando la experiencia hacia otros contextos. Si otros casos se ajustan a los presupuestos teóricos entonces se arriba a una representación más comprensiva de lo público.

La difusión del estudio de caso es parte del proceso de participación social y rendición de cuentas del que se ha dado cuenta, porque invita a establecer conexiones con otros actores del campo del desarrollo social, a nivel local y global. Porque coadyuva a la generación de información de experiencias sobre el principio de aprender haciendo. Porque propicia el reconocimiento de necesidades y expectativas, para fomentar el desarrollo y una distribución justa de los beneficios que de él se derivan.

Ciudad de México, 15 de enero de 2007.

7 BIBLIOGRAFÍA

Freire, P. (1997), *Pedagogía de la autonomía*, México: Siglo XXI.

ProEmpleo (2004), *Informe anual 2003*, México: Fundación ProEmpleo Productivo A.C.

Secretaría de Desarrollo Social (2001), *Programa Nacional de Desarrollo Social 2001-2006, superación de la pobreza: una tarea contigo*, México: Sedeso.

Sen, A. (2000), *Desarrollo y libertad*, Barcelona: Planeta.

El escrito que se propone es **inédito**. El taller de reflexión sobre el impacto del programa de capacitación para microempresarios de la Fundación ProEmpleo Productivo A.C. ha sido citado en documentos que pertenecen a la línea de investigación que trabajo¹³.

¹³Puede consultarse www.uia.mx/actividades/publicaciones/iberoforum/pdf/andrade.pdf www.indesol.gob.mx/4_fomento/mesas/mesa9.shtml, la tesis doctoral “Sociología del desarrollo y su evaluación como fenómeno socio-cultural” y mi libro “Evaluación de impacto y política social”.