

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

ABACOOenRed

Maestría en Gestión del Desarrollo Comunitario

Tesis para optar al título de Máster en Gestión del Desarrollo Comunitario

Construyendo juntos/as nuestra realidad

**Propuesta de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para
Procesos de Fortalecimiento de Capacidades Organizativas con
Emprendedores y Emprendedoras Comunitarios**

Estudiante:

Karla Córdoba Brenes

Tutora:

M. Sc. Jilma Pereyra López

San José, Costa Rica

Febrero, 2015

SIGLAS

A.C.	Antes de Cristo
ACOSA	Área de Conservación Osa
CEEC AWT	Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos
COOPETURIC	Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado
COOPROLE	Cooperativa de Productores de Leche
CENPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
CTCBO	Coalición Técnica del Corredor Biológico Osa
DIA	Descripción, Interpretación y Aplicación
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
EE.UU.	Estados Unidos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FN	Fundación Neotrópica
FUNCORCO	Fundación Corcovado
HNTS	Humedal Nacional Térraba Sierpe
IdP	Informe de Proceso
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
ONG	Organización no Gubernamental
PNPB	Parque Nacional Piedras Blancas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RFGD	Reserva Forestal Golfo Dulce
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
TEC	Instituto Tecnológico de Costa Rica
TNC	The Nature Conservancy
TRC	Turismo Rural Comunitario
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo

DEDICATORIA

*“Todos nosotros sabemos algo,
todos nosotros ignoramos algo,
por eso aprendemos siempre”
Paulo Freire*

A la memoria de José Oduber Rivera.

Esta propuesta está dedicada a usted,
que tiene en su corazón el espíritu emprendedor,
el deseo de mejorar su calidad de vida y la de su comunidad,
y las ganas de unirse a otras personas que tienen ese mismo espíritu y deseo.
Y también es para usted, colega facilitador o facilitadora,
con el deseo de que esta propuesta sea útil
en el maravilloso reto de acompañar ese proceso.

¡Cuéntenme su experiencia!

Karla

www.FacilitarElCamino.com

AGRADECIMIENTOS

A Alice, Enoc, Eida y Carlos por su disposición, su tiempo y sus aportes.

A mi esposo, familia, amigos/as por su amor y respaldo ilimitados.

A mis colegas/as y facilitadores/as de la
Maestría en Gestión del Desarrollo Comunitario
por el apoyo, la paciencia, las ideas y las porras.

¡Gracias!

RESUMEN INTEGRAL

La presente investigación pretende partir de la práctica, del análisis documental y del análisis comparativo de experiencias, para así teorizar y proponer una serie de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para el Fortalecimiento de las Capacidades Organizativas de Emprendedores y Emprendedoras Comunitarios. Una propuesta de lineamientos metodológicos de acompañamiento no se entiende como un diseño metodológico concreto pensando en un evento, momento o comunidad particular, sino como una guía general para el planeamiento y diseño de las actividades.

Parte de la premisa de que es necesario establecer los lineamientos básicos para acompañar procesos de este tipo, y plantea estos lineamientos con base en la experiencia “Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario” implementada durante 2012 y 2013 en el marco del Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa (Costa Rica), ejecutado por Fundación Neotrópica y Fundación Corcovado, dos organizaciones ambientalistas costarricenses.

El análisis documental permite plantear una sólida fundamentación teórica, conceptual y metodológica para el desarrollo de la investigación. Por otra parte, el Estudio de Caso permite profundizar en el proceso, su contexto, sus aciertos y desaciertos, rescatando las mejores experiencias para el planteamiento de posibles escenarios futuros de implementación de procesos similares. Estos escenarios se fundamentan en la noción de que los contenidos de este tipo de procesos pueden clasificarse como con Enfoque en Negocios (EN) o con Enfoque en Capacidades Organizativas (ECO).

CONTENIDOS

CONTENIDOS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	12
Justificación.....	13
Objeto de Estudio	15
Campo de Acción	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Preguntas de Investigación	16
REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL Construyendo Juntos/as... desde la Teoría y los Conceptos	17
Organización Comunitaria	22
Autogestión y Autonomía	25
Empoderamiento	26
Emprendedurismo comunitario.....	28
La cooperativa como opción organizativa y productiva	33
Procesos participativos y su Facilitación-Acompañamiento.....	36
Capacidades organizativas	39
REFERENTE METODOLÓGICO Construyendo Juntos/as... desde la Metodología	42
Sujetos de Estudio.....	42
Muestra teórica: Criterios de selección	43
Ruta Metodológica.....	43
Paso 1 Elaboración y Revisión de Proyecto de Investigación.....	43
Paso 2 Revisión documental: fuentes de información primaria y secundaria.	43
Paso 3 Desarrollo del Estudio de Caso.	44
Paso 4 Comparativo de Estructuras de Experiencias Similares.....	45
Paso 5 Desarrollo de la Propuesta Preliminar de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento.....	46
Capítulo 1. ESTUDIO DE CASO Construyendo Juntos/as... desde el caso de las y los emprendedores en Turismo Rural Comunitario de Osa.....	47

Sobre este Estudio de Caso	47
Selección y Definición del estudio de caso	47
Ámbitos en los que es relevante el estudio de caso	47
Sujetos fuentes de información para la elaboración del estudio de caso	47
Objetivo del estudio de caso.....	47
Nuestro Estudio de Caso. El proceso “Construyendo Juntos desde Nuestra Propia Realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores de Turismo Rural Comunitario”	48
Fuentes de datos.....	48
Análisis Documental.....	48
Entrevistas.....	48
¿Cuál fue el contexto general del proceso?.....	49
Sobre la Región	49
Sobre las Organizaciones involucradas.....	50
Sobre el Proyecto	54
¿Quiénes participaron directamente del proceso?	59
Descubre la Naturaleza	63
Posada Rancho Verde	64
Las Minas Tent Camp	65
Cinta Blanca Adventures	65
Jacana Tours.....	66
Agroforestal La Tarde.....	67
Aguas Ricas Lodge	69
Madre Selva	70
Sierpe Azul Tours	71
Laguna Chocuaco Lodge.....	72
Verde Azul Tours	73
Sobre la Estrategia de COOPETURIC	74
Misión	75
Visión.....	75

Programas o Líneas Estratégicas.....	75
¿Cómo fue el proceso?	76
Sobre el Objetivo del Proceso.....	76
Sobre el Enfoque Metodológico del Proceso.....	79
Sobre la Estructura General del Proceso	79
Sobre la implementación del proceso	81
Taller 1. AUTOESTIMA: ¿Quién soy? Mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe.....	81
Taller 2. CAPACIDAD ORGANIZATIVA: ¿Quiénes somos como colectivo? Nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades.....	89
Taller 3. RELACIONES HUMANAS: ¿Cómo nos relacionamos? Comunicación, conflictos y liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones.....	92
¿Cuál es la visión de las/los emprendedores/as sobre el proceso?	96
Aspectos positivos.....	97
Aspectos por mejorar.....	99
Sugerencias sobre la estructura del proceso	101
¿Cuál es mi visión como facilitadora sobre el proceso?	102
Aspectos positivos.....	103
Aspectos por mejorar.....	104
Capítulo 2. COMPARATIVO DE EXPERIENCIAS Construyendo Juntos/as... a partir de experiencias similares	107
Generalidades	107
Experiencias seleccionadas para el Análisis Comparativo	108
Reto Emprendedor.....	109
Organicemos las ideas Manual para Emprendedores Turísticos.....	109
Estrategias Empresariales para jóvenes Emprendedores.....	109
Capacitación en Gestión Social y Emprendedurismo	110
Curso de Capacitación en Gestión Empresarial	110
Análisis Comparativo.....	111

Capítulo 3. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS CON EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORAS COMUNITARIOS	124
Componentes Generales.....	124
El mejor momento para fortalecer capacidades organizativas: ¡antes de organizarse!	124
Estableciendo los objetivos.....	124
Perfil previo.....	124
Contenidos mínimos recomendados del Perfil.....	125
Metodología recomendada	125
Facilitación	127
Tareas del facilitador en el proceso	127
Dimensiones.....	127
Recomendaciones Metodológicas	128
Escenarios: Consideraciones y aspectos relevantes sobre la estructura del proceso	130
Contenidos sugeridos desde la experiencia.....	132
ALCANCES Y LIMITACIONES	133
LECCIONES APRENDIDAS.....	134
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXO 1: VISIÓN VERTICAL	144
ANEXO 2: VISIÓN HORIZONTAL	146
ANEXO 3: Diseños Metodológicos e IdP	148
3.1 Diseño Metodológico del Proceso. Fuente: Córdoba, 2012	148
3.2 Informe de Proceso Taller 1. Fuente: Córdoba, 2012	155
3.3 Informe de Proceso Taller 2. Fuente: Córdoba, 2012	162
3.4 Informe de Proceso Taller 3. Fuente: Córdoba, 2013	168
ANEXO 4: Herramienta Entrevista	176
ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	178
5.1 Alice Cambrero: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Posada Rancho Verde	178

5.2 Eida Fletes: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Jacana Toras	180
5.3 Enoc Espinoza: Gerente de COOPETURIC - Emprendedor de Sierpe Azul Tours	183
5.4 Carlos Villalobos: Presidente de COOPETURIC - Emprendedor de Laguna Chocuaco Lodge	186
Anexo 6: Herramienta para el análisis comparativo	190

Tabla de Cuadros

Cuadro 01. Definición de la palabra emprendedor en español, inglés y portugués. Elaboración propia. .	29
Cuadro 02. Estructura del proyecto. Elaboración propia con base en González (2013).	57
Cuadro 03. Módulos de capacitación Objetivo 2. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).	59
Cuadro 04. Módulos de capacitación Objetivo 5. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).	59
Cuadro 05. Propuesta de Talleres y Temas del Proceso. Fuente: Córdoba (2012).	80
Cuadro 06. Propuestas seleccionadas para el análisis comparativo de procesos de formación con emprendedores y emprendedoras. Elaboración propia.	108
Cuadro 07. Detalle de estructura de contenidos de iniciativas seleccionadas. Elaboración propia.	118
Cuadro 08. Detalle de estructura de módulos con sus respectivos enfoques. Elaboración propia.	120
Cuadro 09. Escenarios sugeridos. Elaboración propia.	131

Tabla de Imágenes

Imagen 01: Diagrama de principales rasgos psicológicos y motivaciones del emprendedor desde el enfoque psicológico. Fuente: Martínez (2008).	30
Imagen 02: Principales comportamientos del empresario dentro de la función directiva. Fuente: Martínez (2008).	31
Imagen 03: Etapas del proyecto. Fuente: González (2013).	58
Imagen 04. Mapa de área de influencia del proyecto. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).	61
Imagen 05: Mapa de ubicación de los emprendimientos. Fuente: www.osaruraltours.com	62
Imagen 06: Logotipo de Osa Rural Tours. Fuente: www.osaruraltours.com	63
Imagen 07: Logotipo de Descubre la Naturaleza. Fuente: www.osaruraltours.com	64

Imagen 08: Logotipo de Posada Rancho Verde. Fuente: www.osaruraltours.com	64
Imagen 09: Logotipo de Las Minas Tent Camp. Fuente: www.osaruraltours.com	65
Imagen 10: Logotipo de Cinta Blanca Adventures. Fuente: www.osaruraltours.com	66
Imagen 11: Logotipo de Jacana Tours. Fuente: www.osaruraltours.com	67
Imagen 12: Logotipo de Agroforestal La Tarde. Fuente: www.osaruraltours.com	68
Imagen 13: Logotipo de Aguas Ricas Lodge. Fuente: www.osaruraltours.com	70
Imagen 14: Logotipo de Madre Selva. Fuente: www.osaruraltours.com	71
Imagen 15: Logotipo de Sierpe Azul Tours. Fuente: www.osaruraltours.com	72
Imagen 16: Logotipo de Laguna Chocuaco Lodge. Fuente: www.osaruraltours.com	73
Imagen 17: Logotipo de Verde Azul Tours. Fuente: www.osaruraltours.com	74
Imagen 18. Hoja Guía “Para construir una Historia de Vida”. Fuente: Córdoba (2012).....	83
Imagen 19. Hoja Guía “¿Ego o Autoestima?”. Fuente: Córdoba (2012).....	85
Imagen 20. Hoja Guía de Observación de video. Fuente: Córdoba (2013).....	93
Imagen 21. Diagrama comparativo de la estructura de las experiencias según el enfoque de sus módulos. Elaboración propia.	121
Imagen 22. Diagrama comparativo de la estructura de las experiencias según el enfoque de sus módulos, incluyendo el Estudio de Caso. Elaboración propia.	122

INTRODUCCIÓN

*“Ver de nuevo lo antes visto casi siempre implica ver ángulos no percibidos.
La lectura posterior del mundo puede realizarse de forma más crítica,
menos ingenua, más rigurosa” Paulo Freire, 1997*

Todos los días construimos nuestra realidad de manera colectiva e individual. Pero, de cara a esta construcción colectiva, ¿contamos con las capacidades organizativas necesarias? ¿Cuentan con esas capacidades las y los emprendedores comunitarios de las regiones en las que trabajamos y que pretenden consolidarse en organizaciones productivas como la cooperativa? ¿Estamos facilitando procesos que fortalecen estas capacidades y empoderan a las y los emprendedores para trabajar en conjunto construyendo su realidad y la de sus comunidades? ¿Contamos con claridad en los lineamientos metodológicos que nos permitan realizar este acompañamiento?

Como investigadora parto de algunos supuestos. Uno de estos supuestos es que las y los emprendedores locales son actores/as clave en el desarrollo de sus comunidades. En la búsqueda del empoderamiento y la autogestión, diseñan e implementan proyectos productivos que contribuyen a su bienestar individual, el de sus familias y el de sus comunidades. Algunas veces con mayor éxito que otras.

En este proceso, la organización de las y los emprendedores en colectivos como las cooperativas, son una opción probada que mejora sus oportunidades de desarrollo y las de sus comunidades, uniendo esfuerzos con otros individuos con necesidades y expectativas similares a las suyas. Sin embargo, las y los emprendedores no siempre cuentan con las capacidades organizativas necesarias para unirse a otras personas con espíritu emprendedor y facilitar su desarrollo conjunto.

Es en este punto en que se hace necesario contar con lineamientos metodológicos que nos permitan acompañar a estos emprendedores y emprendedoras, en su camino

hacia la organización comunitaria y en la construcción de su futuro.

Se propuso el desarrollo de estos lineamientos tomando como insumo el estudio de un caso particular, la experiencia desarrollada durante 2012 y 2013 con las y los emprendedores en Turismo Rural Comunitario que posteriormente se conformaron en la Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado COOPETURIC R.L., en la Península de Osa, Puntarenas, Costa Rica. Además, se propuso realizar un análisis comparativo de experiencias similares en Latinoamérica. Del análisis de ambas experiencias, se pretendió desarrollar una propuesta de lineamientos metodológicos de utilidad para quienes busquen facilitar este tipo de procesos en sus comunidades.

Es así como, con base en las interrogantes y supuestos anteriormente descritos, se plantea la presente investigación titulada “Construyendo juntos/as nuestra realidad: Propuesta de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para Procesos de Fortalecimiento de Capacidades Organizativas con Emprendedores y Emprendedoras Comunitarios”.

Justificación

Como facilitadora tuve la oportunidad de diseñar y acompañar un proceso de formación llamado **“Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario”**. El proceso se desarrolló en la Península de Osa (sur de la provincia de Puntarenas, Costa Rica), entre mayo 2012 y enero 2013.

La Península de Osa es, según la revista *National Geographic* “el lugar más biológicamente intenso del mundo”. Reúne en su territorio de 160.000 hectáreas de extensión más del 4% de la biodiversidad del mundo; cuenta con áreas protegidas tan emblemáticas como el Parque Nacional Corcovado, donde es posible encontrar poblaciones importantes de jaguares y dantas; territorios indígenas como Alto Laguna con población de la etnia Ngöbe.

Durante el proceso anteriormente mencionado las personas participantes decidieron organizarse bajo la modalidad de cooperativa y crearon la **Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado COOPETURIC R.L.** Además, desarrollaron su primer **Plan Estratégico**, para el período 2013-2015.

Este proceso fue facilitado en el marco del proyecto **Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa**, ejecutado por Fundación Neotrópica y Fundación Corcovado, con financiamiento del Fondo de Canje de Deuda por Naturaleza de los Estados Unidos y con el objetivo de contribuir con la auto sostenibilidad de las comunidades locales, su empoderamiento y la conservación de un valioso recurso: sus bosques. En total, los 11 emprendimientos que conforman COOPETURIC están conservando más de 1.000 hectáreas de bosque tropical lluvioso.

Como facilitadora reconozco que el proceso tuvo sus aciertos y desaciertos. Con esta conciencia, surge el deseo de contrastar la experiencia desarrollada, con las propuestas de otros profesionales en el campo de la gestión comunitaria, de manera que se pueda analizar, enriquecer y complementar la línea metodológica seguida.

En resumen, la propuesta de investigación surge del interés por analizar el proceso facilitado y sus características principales contrastándolo con la estructura de otros procesos similares, de manera que se elabore una propuesta de lineamientos metodológicos de acompañamiento a seguir con otros emprendedores y emprendedoras locales que también requieren fortalecer sus capacidades organizativas y reconstruir su realidad.

Objeto de Estudio

Los procesos de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas en emprendedores y emprendedoras comunitarias, tomando como caso de estudio el proceso **“Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario”** facilitado durante 2012 y 2013.

Campo de Acción

La facilitación del desarrollo de capacidades organizativas en emprendedores y emprendedoras comunitarias

Objetivo General

Formular una Propuesta de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades organizativas de emprendedores y emprendedoras comunitarios.

Objetivos Específicos

1. Extraer críticamente los aprendizajes relevantes del estudio de caso de COOPETURIC R.L.
2. Comparar el estudio de caso con la estructura de procesos similares
3. Contrastar con las fuentes documentales relevantes, los resultados del análisis del caso de estudio así como el análisis comparativo de experiencias de manera que se encuentren similitudes, diferencias y complementariedades.
4. Proponer los lineamientos metodológicos generales y sus recomendaciones de implementación.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos, conceptuales para el acompañamiento de procesos de fortalecimiento organizativo con emprendedores y emprendedoras comunitarios?
2. ¿Cuáles fueron las principales características del Proceso Fortalecimiento Organizacional con las y los emprendedores que conforman COOPETURIC R.L.?
3. ¿Qué estructura general poseen otros procesos similares?
4. ¿Cuáles lineamientos metodológicos de acompañamiento para procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas con emprendedores/as comunitarios se pueden recomendar a partir de la experiencia?

REFERENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL | Construyendo Juntos/as... desde la Teoría y los Conceptos

Separada de la práctica, la teoría se transforma en simple verbalismo.

Separada de la teoría, la práctica no es más que activismo ciego.

Paulo Freire

Con una Concepción Metodológica Dialéctica, es absurdo acercarse a los fenómenos sociales como si fueran "cosas", como si fueran hechos estáticos o inmutables a los que podemos estudiar

"Desde afuera".

Oscar Jara

Como bien lo indica Van de Velde en Educación Popular (2008) “la práctica no habla por sí misma. Ella debe ser analizada e interpretada, a través de la reflexión, la crítica. Sin esta comprensión teórica, la práctica permanece oculta. De allí, la importancia de la teoría, no sólo como una guía para la práctica, sino como un instrumento para comprender la práctica realizada”. Por esta razón, la presente investigación se plantea un referente teórico para comprender la práctica (estudio de caso) y la experiencia y proponer a partir de ahí unos lineamientos generales.

La presente investigación se desarrolla teóricamente desde un paradigma interpretativo y humanista. Se intenta comprender la dinámica de las y los emprendedores comunitarios, los retos a los que se enfrentan frente a la organización comunitaria y las capacidades que podrían ayudarles a enfrentar de una mejor manera estos retos. Se pretende comprender estas dinámicas, aportarles significado, partiendo de la comprensión de que su realidad es cambiante y aportando herramientas metodológicas que les permitan transformar su realidad. Se propone trabajar con base en un modelo dialéctico, que considera al conocimiento como resultado de un diálogo entre el sujeto (sus intereses, valores, creencias, etc.) y el objeto de estudio (Martínez, 2006).

Según Jara (s.f.) “la *Concepción Metodológica Dialéctica*, es una manera de concebir la realidad, de aproximarse a ella para conocerla y de actuar sobre ella para transformarla. Es, por ello, una manera integral de pensar y de vivir: una filosofía”.

Así, desde esta perspectiva y concepción, y siguiendo con el razonamiento de Jara, esta investigación se aproxima a la comprensión de un fenómeno social, desde el interior de su dinámica, y con plena conciencia de que como facilitadora, su autora es sujeta partícipe en la construcción de la historia, totalmente implicada de forma activa en su proceso.

Según Martínez (2006) la investigación cualitativa así enmarcada, tiene una dimensión dinámica, en tanto trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura y relaciones, para cumplir con las dos tareas básicas de toda investigación: recoger datos y categorizarlos e interpretarlos. Se busca además, como el mismo Martínez indica citando a Piaget (1976) un saber local, un saber elaborado para servir a las necesidades, los valores y los intereses de los grupos particulares, en sus condiciones y contextos particulares. Por eso y como bien lo indica Jara (s.f.) no podemos aspirar simplemente a "describir" los fenómenos, y a "observar" sus comportamientos, sino que debemos “proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestra práctica como parte de esas contradicciones, y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarla”.

Se parte también del hecho de que el trabajo con grupos comunitarios es un trabajo en sí mismo con una dimensión política. Como menciona Carballo (s.f.) el facilitador o facilitadora asume una responsabilidad y una intencionalidad política, la cual pasa necesariamente por el reconocimiento de los otros en su complejidad y contradicción. Lo anterior coincide con los postulados de la pedagogía crítica, en la que se establece que el cambio social se realiza desde las y los oprimidos o más necesitados, y por lo tanto, acompañar un proceso de formación implica reconocer la autonomía de los sujetos, “esto significa que a los sujetos se los acompaña en el proceso, se aprende de

su experiencia” (Carballo, s.f.).

Carballo cita también que “desde esta pedagogía se propone, como lo plantea María Teresa Nidelcoff, un ‘profesor-pueblo’ que asuma estar con el grupo acompañando su experiencia cotidiana y su condición de opresión” (Nidelcoff en Gandotti, 1998 citada en Carballo, s.f.). Para acompañar procesos en los que se busca fortalecer las capacidades organizativas de los miembros de un colectivo, resulta necesario, además, incentivar “aprendizajes creativos, transformadores e innovadores” (Brito, s.f.) los cuales son clave para que las personas puedan desarrollar sus proyectos y emprendimientos individuales y cooperativos.

Consideramos también que no se debe descuidar “en ninguno de los niveles de enseñanza, la formación de valores morales, éticos, políticos y espirituales, que con seguridad son los que asegurarán el compromiso de las nuevas generaciones con las transformaciones sociales más justas y equitativas” Brito (s.f.).

Además, para la formulación de los lineamientos se toma en cuenta la propuesta del CICAP de una metodología constituida por Procesos de Construcción Conjunta de Oportunidades de Aprendizaje, integrante de una actitud emprendedora de calidad (P-COA_acem), la cual contempla los siguientes elementos (Van de Velde, 2006):

1. Transparencia metodológica: aprender a través de la metodología,
2. Exigencia productiva: con uno mismo, para “producir” más, para “crear”, para construir junto con otras personas,
3. Flexibilidad exigente: realismo y contextualización sin perder de vista el objetivo propuesto,
4. Equidad oportuna: una equidad con sentido, una equidad necesitada (no darle lugar a la mujer por ser mujer, sino por saber identificar y reconocer sus cualidades,). En este tema de la equidad, la luz desde la que se construye esta investigación y propuesta pretende que esa identificación y reconocimiento de las cualidades sea de todas las personas involucradas, independientemente de

- su raza, preferencias sexuales y capacidades,
5. Intereses compartidos: identificar los aspectos comunes en nuestros intereses y establecer alianzas alrededor de ellos,
 6. Seriedad: sistematicidad y coherencia.

De esta manera, se plantea un escenario claro en el que se reconoce no solo la importancia y relevancia de estos procesos a nivel comunitario, sino también a nivel individual.

Profundizando en lo planteado por Van de Velde (2012) en su texto “SER: una pedagogía concienciadora de saber compartido”, encontramos una propuesta pedagógica centrada en la persona, en el SER. Van de Velde reconoce que “en la práctica, en muchas prácticas hemos observado que las personas, como ‘SERES’ desaparecen en los quehaceres diarios, se convierten en cosas, en números, en elementos sin valor, en maquinaria funcionando automáticamente, donde el pensar, el sentir, el disfrutar, el compromiso, la voluntad, el vivir, el ser pasan a otro plano”.

En la pedagogía del SER se considera a la persona como SER único, su relación con el entorno social y material, su historia, sus capacidades nacidas y crecientes, su condición de miembro de un colectivo que busca el bienSER.

Desde esta perspectiva se plantea que las relaciones humanas son esencialmente educativas, es decir, que todo proceso de aprendizaje se fundamenta en estas relaciones. El mismo Van de Velde (2012) resalta: “Estas oportunidades de interacción social permiten la acumulación de experiencias (experienciación), permiten experimentar la vida, e ir construyendo una conciencia propia (concienciación), la base fundamental dentro del proceso de inserción consciente en la vida social.” En este proceso el papel del o la facilitadora es justamente facilitar esa construcción de las oportunidades de aprendizaje por cada persona del grupo y por el grupo.

En la Pedagogía del SER también se señalan algunas características de las personas

que posibilitan una buena y efectiva interacción en un grupo:

1. Autoestima
2. Autenticidad
3. Capacidad de reconocer sus posibilidades, limitaciones y retos
4. Aprecio, aceptación y confianza hacia las personas
5. Comprensión empática
6. Equilibrio emocional
7. Compromiso, vocación
8. Capacidad de observación reflexiva externa e interna
9. Capacidad propositiva
10. Capacidad organizativa
11. Capacidad comunicativa
12. Capacidad de conducción
13. Capacidad negociadora
14. Capacidad creadora
15. Capacidad de ser flexible (de ajustarse) y estricto a la vez (sin perderse)
16. No buscar la enseñanza, sino 'impulsar' el aprendizaje

El objetivo máximo de este enfoque es guiar, orientar, dirigir y acompañar a las personas en ese proceso hacia lo que se denomina un PODER SER, que implica la realización personal y la realización en colectivo, a través de un "un PODER conocer, PODER saber, PODER hacer y PODER crear". Pero este poder del que hablamos para que sea realmente significativo debe ser un PODER compartido y multilateral.

Se propone desde esta pedagogía el desarrollo de procesos que culminen en pensares, actuares y sentires profundos y transformadores.

Además de las anteriores consideraciones teóricas, a nivel conceptual esta investigación se fundamenta en ideas como la organización comunitaria, autogestión y autonomía, empoderamiento, emprendedurismo comunitario, capacidades

organizativas, procesos participativos y su facilitación; conceptos que serán definidos en el siguiente apartado.

Organización Comunitaria

*“Nadie libera a nadie, ni nadie se libera solo.
Los seres humanos se liberan en comunión”.*

Paulo Freire

¿Qué entendemos cuando hablamos de “comunidad”? Analizando las propuestas desde las representaciones sociales que expone Vásquez (2008), destaca la idea de Cohen (Cohen, 1985, citado en Antología de “Enfoque Comunitario” 2005) de que “una comunidad es construida significativamente por la gente, a través de sus valores, creencias y universo simbólico” es decir, cada población presenta una forma diferente de concebirse como comunidad y una forma particular y peculiar de representarse a sí misma.

Según Fawcett (2013) existen una variedad de contextos que definen la "comunidad", contextos como un lugar geográfico específico y compartido, una situación o lugar de interacción compartido o bien experiencias o intereses compartidos.

1. Un lugar compartido

Las personas comparten un lugar geográfico común como un vecindario o barrio, ciudad, o pueblo. Por ejemplo, un grupo de habitantes de un barrio podrían unirse para abordar preocupaciones tales como la seguridad, la vivienda, o los servicios básicos. La resolución de problemas a través de organizaciones comunitarias, asociaciones de vecindario, y las organizaciones de inquilinos son las formas comunes de prácticas basadas en el lugar.

2. Una situación o lugar de trabajo compartido

La organización comunitaria también ocurre entre las personas que comparten

una situación de trabajo o lugar de trabajo. Por ejemplo, la organización sindical entre industriales o agricultores reuniendo a aquellos preocupados acerca de las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, los sueldos, y los beneficios.

3. *Experiencias o intereses compartidos*

Es una buena oportunidad para la organización comunitaria cuando las personas comparten una experiencia o preocupación común. Por ejemplo, la organización podría ocurrir entre personas que se definen como pobres con respecto a trabajo, vivienda, educación, y otros elementos que contribuyen a la seguridad financiera, como las opciones productivas.

Asimismo, se hace necesario mencionar los componentes que según Sánchez V. (1991), Krause (2001), Chavis y Wandersman (1990) y Montero (2004) son esenciales para la conceptualización de comunidad:

- Estabilidad temporal
- Instalaciones, servicios y recursos materiales que forman los núcleos y ejes de condensación comunicativa y relacional de los individuos
- Cultura común
- Interrelación
- Sentido de pertenencia e integración
- Un espacio o territorio
- Sentido de comunidad
- Identidad social construida

Se considera a la comunidad como “una unidad socio-económica pequeña, políticamente localizada, cuyos miembros participan de valores comunes que, junto con las actitudes y comportamientos comunes también, les permiten reconocerse entre sí y que se los reconozca como no integrantes o pertenecientes a otra comunidad” (Campos, 2013).

Partiendo de esta noción de comunidad entonces: ¿Qué entendemos cuando hablamos

de organización comunitaria?

Las personas de una comunidad cumplen diferentes funciones a través de múltiples organizaciones sociales, es decir, una comunidad está integrada así mismo por grupos que interactúan en su interior. Como menciona Campos (2013) “Cuando hablamos de la familia, el vecindario, las cooperativas, los sindicatos, las asociaciones privadas y voluntarias , ponemos de relieve las distintas funciones que cumplen los individuos por medio de esta o aquella organización social o de un grupo informal”. En el proceso de conocer y trabajar con y para estos grupos organizados comunitarios es necesario conocer su contexto, su ubicación, su membresía, las características sociales y económicas de sus miembros, su misión y funciones, cómo es su práctica y quiénes son sus líderes. Este conocimiento de las organizaciones comunitarias es fundamental “para trabajar más efectivamente con ellos, sin perder de vista que los grupos no existen en forma aislada, puesto que mutuamente se influyen, a la par que influyen en distintos grados y niveles en la comunidad.” (Campos, 2013)

Según la Guía de capacitación sobre aspectos de organización y desarrollo de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad de Costa Rica (DINADECO) elaborada por Rodríguez (2013) “Una comunidad es un grupo de personas con distintas nacionalidades que habitan un mismo territorio, comparten costumbres, creencias y valores; desarrollan lazos de solidaridad, tienen necesidades e intereses comunes y buscan con la acción mejorar sus condiciones de vida, participando en procesos de desarrollo local.”.

Entendemos pues por organización comunitaria el proceso por el que las personas que conforman una comunidad abordan juntos/as los asuntos que les importan como colectivo. Las organizaciones comunitarias no son exclusivas de un determinado grupo o sector de la población, estas pueden ser constituidas por cualquier grupo de personas que buscan enfrentar los problemas que les afectan y buscan mejorar su situación económica, social, política, religiosa y/o emocional, entre otras.

Autogestión y Autonomía

Los procesos de organización comunitaria parten del deseo, y el derecho, de los pueblos de ser autónomos y de autogestionarse. Heras (2011) define proyecto de autonomía como “aquel que permite a sus miembros la participación directa en la construcción de los acuerdos/la norma, y en su aplicación, y produce momentos específicos de interrogación acerca de los sentidos construidos, para revisarlos críticamente”. Esta definición nos acerca a la comprensión de esa auto-interrogación necesaria desde el inicio de cualquier proceso emprendedor comunitario.

Un proyecto de autonomía es, también, el que se orienta hacia la posibilidad de examinar perspectivas diferentes y producir un conocimiento que las pondere, y considera valores fundamentales como la equidad, la justicia y la búsqueda de libertad.

Cuando una comunidad es autónoma, debe poder autogestionar, es decir, gestionar de manera autónoma sus recursos materiales e inmateriales. Podemos identificar dispositivos de la autogestión, entendiendo un dispositivo como una forma de ver, enunciar o hacer, un medio de análisis de la realidad (Heras, 2011).

A continuación algunos ejemplos de dispositivos de la autogestión según Heras y con base en su trabajo con colectivos sociales organizados en Argentina:

1. Asamblea o configuración asamblearia
2. Organización descentralizada (los participantes suelen llamarlo “grupos” o “comisiones de trabajo)
3. Medios de comunicación ampliada propios y de otros en los que se busca tener presencia (“prensa y comunicación” en algunos colectivos, “difusión” en otros, “prensa y difusión” en algunos otros)
4. Espacios de formación de nuevos socios y de formación continua de todos los socios
5. Reflexión deliberada sobre la experiencia (procesos de investigación de los

- colectivas, con y sobre estos colectivos)
6. Espacios formalizados de aprendizaje sobre la autogestión (dispositivo formación sobre autogestión en su sentido pragmático)
 7. Espacios formalizados de construcción de conocimientos en torno a la autonomía como proyecto (en algunos colectivos se llama “Escuela de formación política”; en otros “discusión política” o “discusión ideológica”)

Pilares en los proceso de autogestión y autonomía según Heras (2011) son “la *mutualidad* que corrientemente se expresa en la frase ‘uno para todos-todos para uno’ (el origen de la palabra mutuo es la conjunción de *meuum* mío y *tuum* tuyo en latín originalmente) y la *paridad*”.

Empoderamiento

*“El desarrollo comunal se alcanza cuando las personas
y sus comunidades son las protagonistas”.*

DINADECO

Según el Diccionario de Acción Humanitaria y Acción al Desarrollo¹ el empoderamiento se define como un proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven.

La filosofía del empoderamiento tiene su origen en el enfoque de la educación popular desarrollada a partir del trabajo en los años 60 de Paulo Freire, estando ambas muy ligadas a los denominados enfoques participativos, presentes en el campo del desarrollo desde los años 70.

En este sentido, Friedman (1992) citado por Pérez de Armiño (2000) señala que el

¹ Disponible en: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/86>

empoderamiento está relacionado con el acceso y control de tres tipos de poderes: a) el *social*, entendido como el acceso a la base de riqueza productiva; b) el *político*, o acceso de los individuos al proceso de toma de decisiones, sobre todo aquellas que afectan a su propio futuro; y c) el *sicológico*, entendido en el sentido de potencialidad y capacidad individual.

De forma similar, Rowlands (1997) citado por Pérez de Armiño (2000) señala tres dimensiones: a) la *personal*, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual; b) la de las *relaciones próximas*, como capacidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, y c) la *colectiva*, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación.

El empoderamiento tiene fundamentalmente una dimensión individual y otra colectiva. La individual implica un proceso por el que los excluidos eleven sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades. La dimensión colectiva del empoderamiento se basa en el hecho de que las personas vulnerables tienen más capacidad de participar y defender sus derechos cuando se unen con unos objetivos comunes.

Desde esta perspectiva, el empoderamiento implica:

- a. La *toma de conciencia* sobre su subordinación y el aumento de la confianza en sí mismas (“poder propio”).
- b. La *organización autónoma* para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean (“poder con”).
- c. La *movilización* para identificar sus intereses y transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y que perpetúan su subordinación (“poder para”).

El empoderamiento es definido por el Banco Mundial (2002) citado por Murillo (2008) como un “proceso que incrementa los activos y la capacidad de los pobres - tanto

hombres como mujeres- así como los de otros grupos excluidos, para participar, negociar; cambiar y sostener instituciones responsables ante ellos que influyan en su bienestar”. En múltiples ocasiones, estas instituciones se expresan en organización y/o emprendimientos comunitarios.

Emprendedurismo comunitario

“El proceso de emprender es, sin duda, un camino complejo donde se necesita voluntad, capacidad y suerte y, a pesar de todo, la buena combinación de estos elementos no garantiza el éxito de toda aventura empresarial”
Manual Básico para emprender, SPRI

Según Martínez (2008) el término emprendedor/a se utilizó por primera vez a mediados del siglo XVIII, cuando el pensador francés Cantillon acuñó el término “empresario” (*entrepreneur*, término anglosajón). Según Cantillon citado por Martínez (2008) el emprendedor/a es la persona que tiene entre sus funciones la de “crear y poner en marcha la actividad empresarial”. Así mismo, posee las funciones también de asumir riesgos como el de crear una empresa e innovar, esto es, “emprender”, según Herbert y Link (1989) también citados por Martínez (2008).

Si hacemos un ejercicio simple y comparamos las definiciones oficiales de la palabra emprendedor en varios idiomas, en este caso español, inglés y portugués, podemos encontrar detalles de interés para esta investigación.

Idioma	Fuente	Definición en el idioma original	Traducción libre al español
Español	Diccionario de la Real Academia Española (2014)	<i>Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.</i>	<i>No aplica</i>
Inglés	Diccionario Merriam-Webster	<i>One who organizes, manages, and assumes the risks of a business or enterprise”</i>	<i>Aquel que organiza, administra y asume los riesgos de un negocio o un emprendimiento</i>

Portugués	Dicionário Priberam da Língua Portuguesa	<i>Que ou aquele que empreende; que é animoso para empreender; trabalhador; amigo de ganhar a vida (traçando empresas novas)</i> <i>adj. Que consegue realizar tarefas difíceis; que se demonstra dinâmico ou ativo; arrojado ou diligente.</i> <i>s.m. Indivíduo que possui capacidade para empreender; aquele que empreende.</i>	<i>Aquello o aquel que emprende, que es animoso para emprender, trabajador, amigo de ganarse la vida creando nuevas empresas.</i> <i>Que consigue realizar tareas difíciles, que se demuestra dinámico o activo, arrojado o diligente.</i> <i>Indivíduo que posee capacidad para emprender, aquel que emprende.</i>
-----------	--	--	---

Cuadro 01. Definición de la palabra emprendedor en español, inglés y portugués. Elaboración propia.

En todos los casos las definiciones apuntan a individuos destacados con múltiples capacidades, con resolución ante los retos, que asumen riesgos activamente y con diligencia. Son definiciones mayormente orientadas al sector de los negocios. En cierta forma, se parte del entendido que una persona que emprende ya cuenta por anticipado con una serie de capacidades que le permiten no solo enfrentar los retos de su negocio o emprendimiento, sino en general los retos que el proceso de emprender implica.

Los estudios sobre las “características” del empresario, más allá de sus funciones económicas sino analizando al emprendedor como “la persona de carne y hueso que crea una empresa” (Valenciana, 1999 citado por Martínez, 2008) se desarrollaron con mayor fuerza a partir de la década del setenta, y principalmente bajo un enfoque psicológico. Los principales rasgos psicológicos y motivaciones que caracterizan a un emprendedor según este enfoque, a nivel micro o individual, fueron recopilados por Martínez (2008) en el siguiente diagrama:



Imagen 01: Diagrama de principales rasgos psicológicos y motivaciones del emprendedor desde el enfoque psicológico. Fuente: Martínez (2008).

Cabe destacar que de los rasgos mencionados, ninguno hace referencia a la necesidad de la colaboración o cooperación con otros, sino que están altamente centrados en el individuo como persona de acción, riesgo y logro. Con una motivación fuertemente individual. Y el único de los rasgos que refiere a la necesidad del fortalecimiento interno del individuo, y no solo en su afán emprendedor, es quizá el último que indica “control sobre sí mismo, dominio interno” aunque la forma de enunciarlo no remite tanto a la potenciación de las propias capacidades humanas sino a su control. De alguna forma se plantea dominar esa vitalidad interna que podría obstaculizar la orientación al logro emprendedor.

Desde un **enfoque sociocultural** se plantea, paralelo a esta motivación individual, la influencia que factores externos o del entorno tienen sobre la decisión de emprender. En el marco de este enfoque encontramos la teoría de la marginación, la cual postula que las “personas marginadas o inadaptadas son las más propensas a convertirse en empresarios” (Valenciana, 1999 citado por Martínez, 2008). En esta teoría se defiende que el factor de marginación (como por ejemplo, que la persona se encuentre en condiciones de vida y laborales precarias, o en una región con escasas o nulas oportunidades de desarrollo económico y social) es determinante en el proceso de emprender. Sin embargo, no se aborda desde este planteamiento, la necesidad de superar esa condición precaria a nivel simbólico, es decir, que el emprendedor o

empresadora se autoasuma más allá de la marginación.

Podemos analizar el fenómeno del emprendedor también desde la teoría de redes (Valenciana 1999, citado por Martínez, 2008), donde se destaca la importancia de las redes sociales en el proceso de creación de empresas. La creación de una nueva empresa estaría condicionada por la presencia de lazos fuertes o débiles, surgidos de un complejo entramado de relaciones sociales entre los emprendedores y emprendedoras y otras entidades como bancos, proveedores, clientes, entes públicos y privados, amigos, familiares, entre otros. Según esta teoría, una red de relaciones sólida se vuelve vital para la creación de una empresa.

Según Martínez (2008) y bajo un **enfoque gerencial**, los principales comportamientos del emprendedor/a en su función directiva (que dirige un emprendimiento) se resumen en el siguiente diagrama:

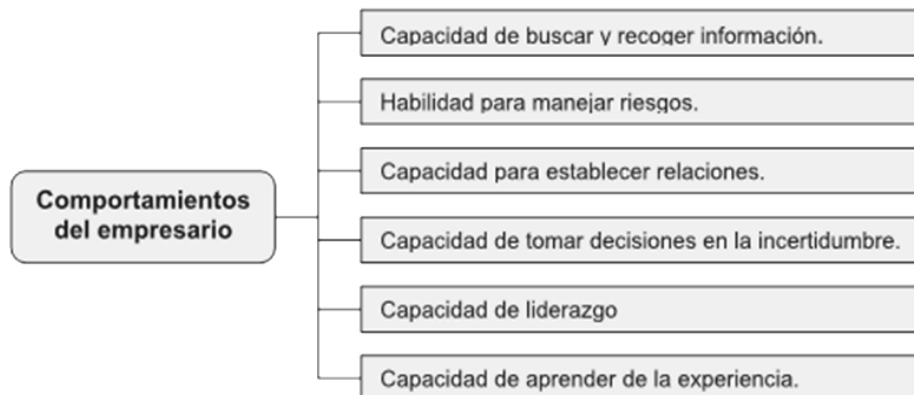


Imagen 02: Principales comportamientos del empresario dentro de la función directiva. Fuente: Martínez (2008).

Desde esta perspectiva se pueden encontrar capacidades más relacionadas con la interacción en un colectivo, destacándose la capacidad de establecer relaciones y la capacidad de liderazgo. Ahora bien, esta capacidad de liderazgo se plantea igualmente desde la individualidad, el individuo como líder, sin necesariamente contemplar un escenario en que los liderazgos sean compartidos en la colectividad. Este escenario es común en situaciones donde un grupo de emprendedores decide organizarse y trabajar

en conjunto, como en el caso de las cooperativas comunitarias.

Coincide la presente investigación con la siguiente apreciación de Martínez (2008): “en una situación económica y laboral caracterizada por la incertidumbre, en la que parece, no se puede garantizar un crecimiento económico constante, y en la que encontramos altas tasas de desempleo asociadas a un alto grado de inestabilidad laboral (...) parece justificada la adopción de medidas encaminadas a ‘aliviar’ los problemas derivados de la falta de empleo, máxime cuando la principal fuente del sustento económico familiar y personal continúa dependiendo del trabajo remunerado por cuenta ajena. El fomento de la *cultura emprendedora*, por medio de planteamientos y acciones educativas en su plano formal, no formal e informal, se presenta como *estrategia de intervención socioeducativa* encaminada a minimizar los efectos sociales y medioambientales del actual modelo de crecimiento capitalista y neoliberal”.

En un contexto en que las comunidades buscan su autonomía y buscan autogestionar sus recursos, y en el que el emprender puede entenderse como sinónimo de organizarse para un bien común, es vital el fomento de esta “cultura emprendedora”, sobre todo, como menciona también Martínez (2008), teniendo en cuenta los desequilibrios económicos, sociales y medioambientales que está causando el actual modelo de crecimiento. Sin embargo, es importante y vital considerar esa promoción de la cultura emprendedora no dirigida solamente al individuo sino también de esa cultura emprendedora en un contexto de organización comunitaria.

Existe también una consideración de justicia en este planteamiento pues “no se puede o, mejor dicho, no se debe seguir apostando, al menos desde la educación, por un sistema de crecimiento que genera graves desigualdades sociales y económicas, que concentra cada vez más la riqueza en unos pocos, y que, por lo general, no hace un uso responsable de los recursos naturales” (Martínez, 2008).

Con respecto al concepto de *cultura emprendedora*, entendemos cultura como la “creación y acumulación de conocimientos e innovaciones, que construidos

socialmente por los grupos humanos, son transmitidos de generación en generación dando lugar a valores, costumbres y creencias socialmente compartidas que influyen y cambian constantemente nuestra vida” (Martínez, 2008). Hablamos de “cultura” y la adjetivamos de “emprendedora”, porque ciertamente es posible educar críticamente a las y los ciudadanos, a las y los emprendedores, para que reflexionen sobre estos modelos de crecimiento alternativos al vigente, más cercanos a los principios de justicia social, equidad y respeto medioambiental (Martínez, 2008).

Van de Velde (2008) menciona también esta realidad contextualizándola y entendiéndola desde la historia latinoamericana, donde la década de los años 80 marcó el inicio de propuestas económicas alternativas mucho más enfocadas en el auto empleo, la autodeterminación, la autogestión, con una perspectiva de las actividades productivas como un medio para integrar y cohesionar a la sociedad, principalmente en áreas rurales. Citando a Van de Velde “estas iniciativas se dieron a conocer con diversos nombres: economía social, economía solidaria, empresas comunitarias, tercer sector, etc. Cada una de estas denominaciones corresponde a diferentes modalidades organizativas de micro-emprendimientos de ámbito local: redes cooperativas, mutualistas o asociativas de producción, de ahorro y crédito, de ayuda mutua, fondos de inversión social” (2008).

La cooperativa como opción organizativa y productiva

Según la ley de Costa Rica las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente, a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo de trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro (Art. 2 Ley N°5185 Ley de Asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 1973). Esa misma ley en su artículo

primero indica que las cooperativas son uno de los medios “más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático del país”.

Además, en el X Congreso Nacional Cooperativo, celebrado en Costa Rica en 2002 se definió a la empresa cooperativa como "una unión de personas y no de capitales, que tanto por su constitución y toma democrática de decisiones, como por el mecanismo de distribución de excedentes y dinámica interna, constituye una realidad que difiere sustancialmente de otros modelos empresariales privados cuya orientación fundamental es el lucro."

A su vez, el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) establece que cuando hablamos de cooperativismo hablamos de un modelo de organización empresarial eficiente, con identidad y en apego a principios y valores como la equidad, la participación, la solidaridad, la democracia y la educación. (INFOCOOP 2004)

La cooperativa de consumo, en Rochdale (Inglaterra), liderada por Carlos Howart, es considerada la cuna del cooperativismo mundial. La conformaban trabajadores(as) textiles. Allí se sentaron las bases del movimiento: distribución equitativa de beneficios, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión, etc. El 28 de octubre de 1844 la cooperativa quedó inscrita en el registro de sociedades con el nombre de "Los justos pioneros de Rochdale", con un número de 28 integrantes.

Las cooperativas en general se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, Honestidad, Transparencia, Responsabilidad social y Preocupación por los demás. Además se rigen por una serie de principios cooperativos, los cuales se detallan a continuación:

Primer Principio Cooperativo: Membrecía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado/a

sin discriminación de sexo, raza, clase social, posición política o religiosa.

Segundo Principio Cooperativo: Control Democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados/as, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegido/as para representar a su cooperativa responden ante los/as asociados/as.

Tercer Principio Cooperativo: Participación económica de los/as asociados/as): Los/as asociados/as contribuyen de manera equitativa y controlan de forma democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de la membresía.

Los/as asociados/as asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los/as asociados/as en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Cuarto Principio Cooperativo: Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados y asociadas. Si entran en acuerdo con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados/as y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio Cooperativo: Educación, capacitación e información: Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados/as, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados/as), de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general,

particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio Cooperativo: Cooperación entre las cooperativas: Las cooperativas sirven a sus asociados/as más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Sétimo Principio Cooperativo: Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

Procesos participativos y su Facilitación-Acompañamiento

Los procesos participativos no son un fin en sí, deben ser utilizados en coherencia con los objetivos de desarrollo que se persiguen. Según Geilfus (2002) lo siguientes son algunos de los errores más comunes que pueden reducir el impacto positivo de los procesos participativos:

- **Improvisación:** se falla en planificar el proceso y en explicarlo a la gente, y se “queda corto”; los métodos deben ser seleccionados en función de un objetivo claro;
- **Superficialidad:** se recolectan pocos datos, sin cruzar los métodos para profundizar y “triangular” las fuentes;
- **Premura:** se corre hacia las conclusiones, omitiendo de profundizar aspectos poco claros e inexplicados;
- **Exclusión:** se omite de integrar al proceso ciertos miembros de la comunidad, generalmente los más marginados;
- **Imposición:** se abandona la actitud de facilitador en algún momento del proceso y se imponen ideas, dejando de escuchar y aprender;

- **Manipulación:** el proceso participativo se lleva a cabo sólo para satisfacer las necesidades de los técnicos o de algunos líderes que manipulan el proceso para confortar “sus” propuestas;
- **Falta de compromiso:** se crea confusión si el proceso participativo no resulta de un compromiso inicial claro con la gente: objetivos, resultados esperados, devolución de los productos a la comunidad;
- **Decepción:** un proceso participativo despierta expectativas de la gente; si no se le da el seguimiento esperado, se habrá otra vez “extraído” información sin devolver nada, y la credibilidad del método mismo quedará afectada en la comunidad.

Según Geilfus (2002) “el papel del facilitador de los eventos, es de permitir la expresión de las diferentes formas de pensar, para que sean compartidas por todos, y ayudar a lograr consensos a la hora de tomar decisiones”. Cuando hablamos de facilitación, nos referimos a una acción educativa que se plantea de una manera diferente a los sistemas tradicionales formales, “la facilitación como proceso educativo es una propuesta seria de transformar el sistema educativo formal-tradicional, sus métodos, procedimientos y contenidos, en procesos que generen **aprendizajes críticos** de la realidad, en **la construcción colectiva y el desarrollo de oportunidades de aprendizaje, integrantes de una actitud emprendedora de calidad creciente**, en todo un proceso de *experienciación*” (Van de Velde, 2012).

Por esta razón, la labor de un facilitador o facilitadora es una labor social y política, que se basa en su capacidad de interrelacionarse y en la claridad de su papel en el desarrollo comunitario. Un facilitador o facilitadora “es una persona, hombre o mujer, interno o externo a la comunidad, que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa, cálida, afectiva y agradable con el fin de analizar e identificar problemas, capacidades y potencialidades, buscando alternativas en forma conjunta para facilitar los procesos de desarrollo: personal, familiar y/o comunal” (Arce, 2007).

Para cambiar de un enfoque formal tradicional a un enfoque de facilitación participativa,

es importante contemplar al menos tres aspectos (Geilfus, 2002): el uso de métodos apropiados, que el proceso implique un cambio de actitudes y que se realice un intercambio de informaciones y experiencias entre todos los actores.

Acompañar procesos de este tipo implica y exige compromiso, predisposición para entablar diálogos problematizadores argumentados que induzcan a la meta-reflexión, que comprometan la intervención en el mundo. Además demanda del o la facilitadora saber escuchar y responder, requiere reconocer que la educación implica tomar decisiones y asumir que es ideología y política, y, por tanto, nunca es neutra (Del Granado Cosío en Carballo, s.f.).

Ahora bien, el quehacer de un o una facilitadora de procesos participativos desde una perspectiva de Educación Popular, necesariamente conlleva relacionarse e involucrarse en aspectos económicos (Van de Velde, 2008). Promover y organizar modalidades de economía alternativas, solidarias y sostenibles es vital para las comunidades locales, para su sobrevivencia digna, siempre apuntando a un bienESTAR y un bienSER. Especialmente en contextos donde la conservación de los recursos naturales es una de las prioridades, es relevante que el o la facilitadora integre la perspectiva de conservación con la perspectiva de desarrollo local, donde las y los pobladores se descubren a sí mismos como aliados de la conservación.

Cuando nos referimos a procesos participativos, usualmente se observa una tendencia a relacionar su naturaleza con las técnicas participativas. Según Bustillos y Vargas (1997), “el solo hecho de utilizar técnicas participativas para la Educación Popular no significa ni garantiza que se esté haciendo realmente Educación Popular. Las técnicas ciertamente son útiles y se utilizan principalmente para que la gente participe, para animar, para generar espacios distendidos, desinhibir o integrar a los participantes. También son apropiadas para hacer más sencillos o comprensibles ciertos temas o contenidos que se quieren tratar, pero sobre todo deben usarse como herramientas dentro de un proceso que ayude a fortalecer la organización y concientización popular.

Utilizar técnicas participativas con un enfoque de educación popular, debe hacerse desde la claridad de los objetivos. Si el objetivo es fortalecer las capacidades organizativas de un colectivo, pues las técnicas deben apuntar y estar completamente relacionadas con ese fin. Deben ser técnicas participativas y recreativas con un propósito claro.

Por su parte, Carlos Núñez critica también lo que llama “dinamicismo”. Citado por Van de Velde en su texto Educación Popular (2008) critica que las y los facilitadores “acabamos convirtiendo el uso de las herramientas, que es la didáctica que genera la participación, en un fin en sí mismo, lo que ha llevado tanto a la desviación del dinamicismo o tecnicismo: solo poner técnicas para que la gente se aburra menos. Las herramientas didácticas, cualquiera que éstas sean, son aquellas llaves permanentes que abren el proceso de participación, de análisis, en la construcción del conocimiento”.

Capacidades organizativas

“De ahí que sea el proceso de formación y consolidación de las organizaciones de clase (económicas, políticas y culturales), el que nos interesa fundamentalmente.

Porque organizándose de acuerdo a sus propios intereses, para luchar por ellos, las masas superan la dispersión y el aislamiento.

La organización permite ejercitar acciones colectivas autónomas y autosuficientes que fortalecen la confianza en sus propias posibilidades.

La organización permite planificar, experimentar, evaluar y criticar colectivamente acciones de lucha concretas que van cimentando su identidad como clase”.

Oscar Jara

Podemos entender capacidad como el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades de una persona o grupo. Día a día se crean en los colectivos auto-gestionados dispositivos y mecanismos que les permiten a sus miembros aprender, en

tanto para participar de estos grupos se torna indispensable construir algunos conocimientos específicos. Según Heras (2011) tales conocimientos son relativos a lo que esa experiencia conlleva como proyecto de autonomía lo que implica dimensiones políticas, tales como posicionarse con respecto a la construcción de un proyecto de vida, proyecto ideológico, situación en el abanico social, entre otras.

Según Choque (2009) citando a MINEDU (2004) las capacidades son las potencialidades inherentes a la persona y que esta puede desarrollar a lo largo de toda su vida, dando lugar a la determinación de los logros educativos. Ellas se cimentan en la interrelación de procesos cognitivos, socioafectivos y motores. Y en el contexto de esta investigación es clave un detalle: las capacidades se pueden desarrollar.

Según Heras (2011) la potencia de la diversidad y la diferencia se traduce en que, para muchos de los miembros de estas experiencias colectivas, el aporte de sus distinciones particulares puede actuar a favor de la cohesión. Esta situación puede parecer una paradoja, sobre todo en una sociedad que entiende las diferencias, distinciones, particularidades y diversidades, a través del lente de la desigualdad.

Según Van de Velde (2012) "tenemos que trabajar para que la situación de dependencia (quien no sabe depende de quien supuestamente sí sabe) se supera hacia una inter-dependencia donde todas y todos tenemos algo que aportar, donde cuentan conmigo y con vos, porque sólo cooperando genuinamente vamos a poder llevar a cabo un proyecto de vida personal y social basado en respeto propio y social". Pero para que esa cooperación genuina tenga sustancia y sea sostenida, es necesario que las y los emprendedores desarrollen ciertas capacidades que les permiten organizarse y construir de manera colectiva y cooperativa, al tiempo que se fortalecen como individuos.

De forma similar, Rowlands (1997) citado por Pérez de Armiño (2000) señala tres dimensiones: a) la *personal*, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual; b) la de las *relaciones próximas*, como capacidad de negociar e

influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, y c) la *colectiva*, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación.

Oscar Jara (1998) afirma al respecto que *“La organización ante tareas del presente exige tomar en cuenta las experiencias del pasado, y descubrir así las raíces de una memoria colectiva que recobra actualidad y sentido. Las acciones organizadas permiten descubrir que para satisfacer los intereses de clase, no bastan las conquistas inmediatas, sino que es preciso enrumbarlas hacia la consecución de un proyecto histórico alternativo al actual: la construcción de una nueva sociedad donde desaparezca la explotación económica, la dominación política y la dependencia cultural”*.

REFERENTE METODOLÓGICO | Construyendo Juntos/as... desde la Metodología

“La hermenéutica también nos sugiere y, sin duda, antes que toda otra consideración, un posicionamiento distinto con respecto a la realidad: aquel de las significaciones latentes.

Se trata de adoptar una actitud distinta, de empatía profunda con el texto, con lo que allí se ha expresado a través del lenguaje.

No se trata de suprimir o de intentar inhibir su propia subjetividad (con sus implícitos prejuicios), sino de asumirla.

En otras palabras, la búsqueda de sentido en los documentos sometidos a análisis se ve afectada por un doble coeficiente de incertidumbre: la interpretación es relativa al investigador, así como al autor de los textos en cuestión”

Baeza, 2002

La presente investigación se define como una investigación cualitativa que aplica un método hermenéutico-dialéctico: se pretende observar un caso de estudio, compararlo con otros procesos que comparten estructuras similares, y buscar un significado con aplicabilidad práctica en situaciones semejantes.

Sujetos de Estudio

Los siguientes son los sujetos de estudio delimitados para la investigación, con su respectiva función:

- **Miembros de COOPETURIC R.L.:** Fuente principal del caso de estudio y Validadores de la propuesta

Muestra teórica: Criterios de selección

El proceso de selección del caso de estudio y de los sujetos de estudio se caracteriza como intencionado y sin representatividad estadística dentro del objeto de estudio. Se seleccionó el caso de estudio por la familiaridad y participación previa de la autora en el proceso en cuestión y por la pertinencia de la experiencia dentro de la zona geográfica de interés (la Península de Osa, Puntarenas, Costa Rica). La experiencia de COOPETURIC es la primera experiencia de una cooperativa de turismo rural comunitario en la región.

Se pretende respetar, en la medida de las posibilidades y la disposición de las y los sujetos, la equidad de género en la muestra, de manera que se cuente tanto con emprendedoras como emprendedores, en cantidad similar.

Las experiencias seleccionadas para el análisis comparativo se seleccionaron con base en un criterio claro: la integración dentro del proceso de espacios para el fortalecimiento de capacidades organizativas. Es una selección sin ningún afán exhaustivo, sino ejemplarizante.

Ruta Metodológica

A continuación se detalla la ruta metodológica a seguir para ejecutar la presente investigación.

Paso 1 | Elaboración y Revisión de Proyecto de Investigación.

Elaboración y presentación del avance del Proyecto y recolección de insumos por parte de la tutora, las y los compañeros y docentes de la Maestría a través de la plataforma virtual. Re-elaboración.

Paso 2 | Revisión documental: fuentes de información primaria y secundaria.

Análisis documental y síntesis de referencias.

Paso 3 | Desarrollo del Estudio de Caso.

Según Bracker (1999) el estudio de caso en el paradigma cualitativo se aplica principalmente para generar nueva teoría. Se seleccionó el caso de COPETURIC R.L. como caso de estudio por ser un caso ideal en la zona y el tema de estudio. Partiendo de la tipología planteada por Yin (2009) se plantea un Estudio de Caso Simple que se pretende sirva como herramienta para fundamentar la propuesta de lineamientos metodológicos que es el eje de esta investigación. Según Yin (2009) “el Método de Estudio de Caso permite a los investigadores retener las características significativas y holísticas de eventos de la vida real - como ciclos de vida individuales, procesos organizativos y gerenciales, cambios vecinales, relaciones internacionales y la madurez de las industrias-”. Como menciona Stake (1998) nos interesa un estudio de caso particular tanto por lo que tiene de único como por lo que tiene de común: “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

En el desarrollo del estudio de caso se implementarán las siguientes técnicas cualitativas de recolección de datos.

1. Revisión documental sobre la experiencia de COOPETURIC, sobre todo con base en los reportes técnicos del Proyecto “Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa (ACOSA)”.
2. Análisis de los Informes de Proceso que recogen la experiencia de COOPETURIC en los talleres “Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario”.
3. Entrevista abierta aplicada al menos a cuatro miembros de COOPETURIC (2 hombres y 2 mujeres) participantes del proceso (ver herramienta entrevista en Anexo 4)

Paso 4 | Comparativo de Estructuras de Experiencias Similares

Se planteó un análisis comparativo de experiencias de formación para emprendedores comunitarios que integraran en alguna medida procesos para el fortalecimiento de capacidades organizativas. Se parte para este comparativo de que este tipo de procesos incluye contenido que puede clasificarse en uno de los siguientes enfoques:

- 1. Enfoque en Negocios (EN):** Cuando hablamos de EN nos referimos a un enfoque de formación técnica en el área de negocios, con énfasis en el fortalecimiento de habilidades relacionadas con la administración y gerenciamiento de un emprendimiento, ventas, mercadeo, finanzas, entre otros aspectos similares. A este enfoque se le conoce también como enfoque en “competencias” técnicas.
- 2. Enfoque en Capacidades Organizativas (ECO):** Al hablar de ECO estamos haciendo referencia al fortalecimiento de aquellas capacidades que permiten a las y los emprendedores fortalecer su SER y trabajar en equipo como una organización. Podemos mencionar aspectos de relaciones humanas, autoestima, liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, entre otros. A este enfoque también se le conoce como enfoque en desarrollo humano o actitudes/habilidades personales.

Partiendo de la comprensión de estos dos enfoques, el análisis se desarrollará con base en la comparación de los siguientes criterios:

1. Distribución de módulos
2. Contenidos de cada módulo
3. Análisis de enfoque de cada contenido
4. Análisis acumulado de enfoque por módulo

Ver herramienta de tabla comparativa en Anexo 6.

Paso 5 | Desarrollo de la Propuesta Preliminar de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento

Con base en los insumos de los pasos 2, 3 y 4.

Por propuesta de lineamientos metodológicos de acompañamiento nos referimos a sugerencias basadas en la experiencia sobre un camino a tomar para fortalecer las capacidades organizativas de un grupo de emprendedores comunitarios, siendo este un grupo encaminado a formar algún tipo de organización formal como una cooperativa (como en el estudio de caso) o bien algún otro esquema.

Una propuesta de lineamientos metodológicos de acompañamiento no es un diseño metodológico concreto pensando en un evento, momento o comunidad particular, sino una guía general para el planeamiento y diseño de las actividades.

Capítulo 1. ESTUDIO DE CASO | Construyendo Juntos/as... desde el caso de las y los emprendedores en Turismo Rural Comunitario de Osa

Sobre este Estudio de Caso

Selección y Definición del estudio de caso

Se decidió seleccionar el caso del proceso “Construyendo Juntos Desde Nuestra Propia Realidad” por la relación directa de la investigadora con el proceso inicial, lo que permite una mejor recopilación de la experiencia y también por la relevancia del caso en la zona y en el proceso de conformación de COOPETURIC.

Este caso se desarrolló partiendo del análisis documental, así como del testimonio de las y los miembros de COOPETURIC que participaron del proceso y la experiencia de la facilitadora.

Ámbitos en los que es relevante el estudio de caso

Ámbito de la Facilitación de procesos con emprendedores comunitarios

Ámbito Educativo - No formal

Ámbito Local

Sujetos fuentes de información para la elaboración del estudio de caso

Miembros/as de COOPETURIC

Facilitadora del proceso

Objetivo del estudio de caso

Identificar los componentes principales del proceso y su relevancia

Nuestro Estudio de Caso. El proceso “Construyendo Juntos desde Nuestra Propia Realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores de Turismo Rural Comunitario”

Para el análisis de este caso se tomaron en cuenta los siguientes aspectos, desarrollados en este capítulo:

- ¿Cuál fue el contexto general del proceso?
- ¿Quiénes participaron directamente del proceso?
- ¿Cómo fue el proceso?
- ¿Cuál es la visión de las/los emprendedores/as sobre el proceso?: aspectos positivos y por mejorar
- ¿Cuál es la visión de la facilitadora sobre el proceso?: aspectos positivos y por mejorar

Fuentes de datos

La información para elaborar este caso se recopiló a través de miembros de COOPETURIC y funcionarios de FN.

Las estrategias de obtención de la información utilizadas incluyen:

Análisis Documental

Análisis de los documentos, informes de proceso y reportes del proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa y específicamente del proceso “Construyendo Juntos Desde Nuestra Propia Realidad”.

Entrevistas

Entrevistas con 4 participantes del proceso, 2 hombres y 2 mujeres emprendedores comunitarios actuales miembros y líderes de COOPETURIC:

1. Alice Cambroner: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Posada Rancho Verde
2. Eida Fletes: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Jacana Tours
3. Enoc Espinoza: Gerente de COOPETURIC - Emprendedor de Sierpe Azul Tours
4. Carlos Villalobos: Presidente de COOPETURIC - Emprendedor de Laguna Chocuaco Lodge

La herramienta de entrevista puede ser consultada en el Anexo 4 de esta investigación.

¿Cuál fue el contexto general del proceso?

Sobre la Región

El Área de Conservación Osa es considerada uno de los lugares más importantes para la conservación de la biodiversidad en Costa Rica. El contraste entre su riqueza natural y la pobreza y carencia de oportunidades que sufren sus comunidades es un claro ejemplo de injusticia socioambiental. Ante esta situación, el bosque se encuentra amenazado por métodos de subsistencia no sostenibles como la agricultura de monocultivos, la ganadería extensiva, el desarrollo inmobiliario o la extracción comercial de la madera.

Para el año 2001, el Proyecto de Planificación para la Conservación de Sitios de la Coalición Técnica del Corredor Biológico Osa (CTCBO), reportaba la existencia de cerca de 140.000 hectáreas de pastos y agricultura en ACOSA constituyéndose en el segundo uso de la tierra. Asimismo, diagnosticaba que las prácticas agropecuarias no sustentables constituyen una amenaza muy alta a los ecosistemas de la región desde la perspectiva de fragmentación y destrucción del hábitat y la pérdida de biodiversidad (Neotrópica 2010).

Este proceso de deforestación ha puesto en riesgo la conservación de la biodiversidad de la región, la integridad de los bosques, la conectividad biológica de las poblaciones

faunísticas y la calidad de vida de los moradores.

En los últimos años, el turismo empezó a ser una fuente alternativa de ingresos para las comunidades, sin embargo no todos los modelos de turismo resultan ser idóneos para esta ecológicamente frágil región. Los modelos de desarrollo turístico masivo conocidos como mega proyectos se consideran no aptos para esta zona, por su enorme impacto en el medio ambiente y en las culturas locales, además de los pocos beneficios económicos que llegan a las comunidades (Neotrópica 2010). Promueven una injusta distribución de los costos y beneficios de la conservación.

En los programas de gestión comunitaria que se incluyen en los Planes de Manejo para la Reserva Forestal Golfo Dulce se menciona que una de las acciones estratégicas que se debe realizar es “Apoyar mecanismos que fomenten el establecimiento de proyectos de turismo sustentable a nivel comunal y familiar y que no estimulen la construcción de mega proyectos”. Este modelo de turismo puede significar una alternativa importante para el desarrollo sostenible y equitativo de las poblaciones locales, disminuyendo la presión de éstas sobre los bosques, generando un cambio de actitud y estimulando la sensibilización hacia la conservación.

Sobre las Organizaciones involucradas

El proceso se desarrolló en el marco del Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa financiado por el Fondo de Canje Deuda por Naturaleza EE.UU. Costa Rica, gestionado por *The Nature Conservancy* (TNC) y en alianza entre Fundación Neotrópica (entidad ejecutora) y Fundación Corcovado (entidad administradora).

Un Canje de Deuda por Naturaleza en general “representa una negociación entre dos países para que la deuda sea intercambiada o canjeada por el establecimiento de un fondo que financie proyectos en temas específicos. Esos proyectos se realizan en el

país que adquiere la deuda, bajo mecanismos muy estrictos y transparentes”². Los mecanismos pueden incluir entre otros, el establecimiento de un fideicomiso para el fondo y un comité de supervisión sobre su uso, conformado por representaciones de ambos países y otras organizaciones que decidan entre ambos.

El Gobierno de Costa Rica ha negociado varios canjes desde los años ochenta con diferentes países, para financiar proyectos en el campo de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Entre ellos, está el primero establecido con el Gobierno de Estados Unidos en el año 2007.

El proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa fue una de las 5 propuestas aprobadas, de entre 85 recibidas en la primera convocatoria del fondo, en el año 2010. La propuesta conjunta de Fundación Neotrópica y Fundación Corcovado, planteaba un proceso con una duración de 2 años para trabajar en la Península de Osa. En este periodo se desarrolló el proceso que es motivo de estudio en esta investigación.

Tanto Fundación Neotrópica como Fundación Corcovado son organizaciones con amplia experiencia de trabajo en la zona de estudio y con una historia larga de colaboración y trabajo conjunto.

A continuación una breve reseña de cada una de estas organizaciones y su experiencia.

Fundación Corcovado. La Fundación Corcovado es una organización sin fines de lucro, creada en 1991 por miembros de la comunidad de Bahía Drake en Península de Osa, ante su preocupación por el rápido deterioro de los recursos naturales de esta frágil área. En sus inicios la organización se avocó exclusivamente a apoyar los esfuerzos del Ministerio de Ambiente en el Área de Conservación Osa (ACOSA). Desde entonces la organización ha administrado fondos privados para el ACOSA

² Fuente: Boletín 1 “Bosques para todos” del Fondo de Canje de Deuda por Naturaleza EE.UU.-Costa Rica, 2012.

mediante la contratación de funcionarios con el fin de garantizar la protección de los recursos naturales. Se ha mantenido personal para ACOSA durante todos estos años, siendo el punto máximo entre el 2005 y el 2007 cuando el 50% de la planilla de ACOSA estuvo contratada a través de Fundación Corcovado. Asimismo con fondos privados la organización se encargó de construir 5 centros operativos y de remodelar y reparar gran cantidad de instalaciones en la zona.

A partir del 2003, la organización empezó a trabajar más de la mano con la comunidad. Desde ese momento inició su programa de educación ambiental y promoción comunal. Gracias a esto se formó el grupo Los Jaguares los cuales se reúnen desde entonces todos los sábados y realizan limpiezas de playas, actividades de agricultura y forestería, separación de residuos sólidos y conservación. A demás, alrededor de unos 600 niños y niñas de las comunidades de Agujitas, El Progreso y Los Planes han recibido educación ambiental. A través de este programa la Fundación ha liderado un programa de manejo de desechos sólidos integral, a través del cual se ha promovido la separación de los mismos desde la fuente y la recolección municipal de los desechos no reciclables. Este último logro de gran importancia ya que las comunidades de Drake no contaban con dicho servicio.

En lo que se refiere al tema de turismo sostenible Fundación Corcovado ha capacitado a más de 350 personas en las zonas de Drake, Golfito, Puerto Jiménez, Dominical y el Pacífico Central. Más de 10 empresas hoteleras están implementando mejores prácticas y disminuyendo su impacto en el ambiente, gracias a esta iniciativa. Desde el 2008, la organización se propuso promover en turismo responsables como medios para la conservación de la biodiversidad y generación de beneficios socioeconómicos a las poblaciones locales.

Desde hace 5 años la fundación trabaja en el programa de conservación de tortuga marina del Progreso, cuyo objetivo es consolidar la conservación del recurso tortuga mediante una iniciativa de desarrollo turístico comunitario. Así es que mientras que en el 2005, se contabilizaba un 90% de los nidos saqueados a la fecha sólo un 15% son

perdidos, lográndose a demás contar con una enorme participación comunitaria

Fundación Neotrópica. La Fundación Neotrópica es una Organización No Gubernamental (ONG), privada y sin fines de lucro, dedicada desde 1985 a la búsqueda de un equilibrio entre el bienestar del ser humano y la conservación de la naturaleza. La Fundación cree en la conservación de los recursos naturales, pero también es consciente de que la conservación por sí misma no tiene razón de ser sin considerar la participación de los seres humanos que, como parte de todo el sistema, buscan el mejoramiento continuo en su calidad de vida. En este sentido la Fundación Neotrópica se propone como misión “promover la concertación y autogestión social para la conservación y la distribución justa y equitativa de los beneficios que generan los recursos naturales” con el objetivo de alcanzar el equilibrio entre el ser humano y la conservación de la naturaleza, de una manera justa.

La visión a largo plazo de la organización es contar con “una Región Neotropical donde el desarrollo se basa en la valoración y la distribución justa y equitativa de los beneficios de la conservación y el desarrollo sostenible”

La organización está compuesta por 4 unidades operativas: la Unidad Financiero-Administrativa, la Unidad de Análisis, la Unidad de Comunicación y Enlace Corporativo; y la Unidad de Educación, Voluntariado, Recreación Ambiental y Comunidad (EVRAC), la cual también incluye el trabajo de las Estaciones de Campo. La organización cuenta con profesionales en biología, administración, ingeniería forestal, sociología, derecho ambiental, economía ecológica, educación ambiental, comunicación colectiva, turismo y sostenibilidad.

Los ingresos de la organización provienen de 5 principales fuentes. La primera de ellas es el Financiamiento Internacional (agencias de cooperación y organizaciones ambientales internacionales), Venta de Servicios Ambientales (consultoría en el ámbito ambiental), Editorial Heliconia (producción y distribución de materiales impresos y artesanías), Estaciones de Campo en Coyolito de Puntarenas, Atirro de Turrialba y en

la Península de Osa (visitas de grupos de estudiantes e investigadores, nacionales y extranjeros) y del Programa Corporativo Amigos de la Naturaleza (afiliaciones nacionales e internacionales de individuos y empresas). La Fundación Neotrópica forma parte de distintas redes de organizaciones entre las que se puede mencionar el Frente Nacional por la Protección de los Humedales, desarrolla proyectos en conjunto con organizaciones nacionales y organizaciones de base en sus zonas de influencia y comparte distintos espacios de incidencia en el tema ambiental nacional con diferentes organizaciones amigas.

Sobre el Proyecto

Según se cita en el Informe Final del Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa, este proyecto se planteó como objetivo principal “facilitar la conservación de áreas boscosas a través de la creación de una red de turismo rural comunitario, como medio para solventar la carencia de actividades productivas sostenibles en el Área de Conservación Osa”. Este proyecto propuso trabajar con comunidades ubicadas tanto dentro como en las cercanías del Humedal Nacional Terraba Sierpe, la Reserva Forestal Golfo Dulce y el Parque Nacional Piedras Blancas, tres importantes áreas protegidas del Área de Conservación Osa, específicamente en los cantones de Osa y Golfito, provincia de Puntarenas, Costa Rica.

La conservación de los bosques tropicales de la zona de Osa se ve amenazada por las precarias condiciones de vida de sus pobladores, por lo que la satisfacción de sus necesidades diarias de subsistencia pone bajo mucha presión sus recursos naturales. El Turismo Rural Comunitario (TRC) puede significar una alternativa importante para el desarrollo sostenible y equitativo de las poblaciones locales, disminuyendo la presión de éstas sobre los bosques, generando un cambio de actitud y estimulando la sensibilización hacia la conservación. (Fundación Neotrópica 2010).

Para cumplir este fin, se planteó una estrategia de ejecución con base en 2 grandes

bloques, 4 etapas, 5 objetivos específicos y sus correspondientes actividades, según se detalla en el cuadro a continuación.

Bloque	Etapas	Objetivos Específicos	Actividades	Comentarios
Bloque 1 Fortalecimiento de negocios (individual)	Etapas 1 Entrenamiento	Objetivo 1 Identificar al menos un proyecto turístico en cada una de las 12 comunidades involucradas en el proceso	Proceso de selección	Inicialmente el proyecto había identificado 12 comunidades de interés. Durante el proceso se seleccionaron 16 emprendimientos de 10 comunidades que formaron parte del proceso de capacitación.
		Objetivo 2 Capacitar a los/as miembros de las comunidades que conforman la RFGD y el HNTS, así como el área de amortiguamiento del PNPB para operar exitosamente proyectos de TRC y otras actividades complementarias	3 jornadas de capacitación de 3 días cada una desarrolladas en el Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos (CEEC AWT) de Fundación Neotrópica en Rincón de Osa. Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas para TRC y capacitación sobre su utilización. Capacitación en elaboración de artesanías de alta calidad a partir de materiales reciclados para 2 grupos locales de mujeres	Al finalizar esta etapa permanecían en el proceso 11 emprendimientos de 6 comunidades, quienes fueron los que continuaron el proceso hasta el final y conformaron COOPETURIC.
	Etapas 2 Implementación	Objetivo 3 Iniciar un proceso	Elaboración de planes de	Este proceso permitió la

Bloque	Etapa	Objetivos Específicos	Actividades	Comentarios
		de Implementación sostenible de proyectos de TRC y complementarios que beneficien económicamente a los miembros de las comunidades involucradas	negocio, búsqueda de fuentes de financiamiento y un proceso paralelo de acompañamiento y asesoría.	consolidación de las ideas de negocio que se fueron desarrollando durante la etapa previa y el fortalecimiento de los emprendimientos que ya estaban en funcionamiento. Al final de esta etapa se contó con 11 emprendimientos participantes cada uno con su plan de negocios.
Bloque 2 Fortalecimiento de red (colectivo)	Etapa 3 Integración comunal	Objetivo 4 Formar una estructura organizativa (cooperativa u asociación) para impulsar el desarrollo del TRC con un mayor grado de éxito en el área del proyecto	Intercambio de experiencias a lo interno del grupo Intercambio de experiencias con asociaciones y cooperativas con trayectoria en TRC. Proceso de fortalecimiento en temas de autoestima, capacidad organizativa y relaciones humanas. Asesoría de expertos para analizar las figuras de asociación y cooperativa Elección de la figura y formación de la cooperativa (elección de nombre legal y	Al finalizar esta etapa los/as emprendedores/as se fortalecieron como grupo y decidieron conformar la Cooperativa de Servicios Múltiples de Emprendedores en Turismo Rural de la Península de Osa (COOPETURIC R.L.), con 23 asociados y 61 beneficiarios directos. Además, eligieron el nombre comercial Osa Rural Tours para divulgar la labor de agencia de viajes local que cumple la cooperativa.

Bloque	Etapas	Objetivos Específicos	Actividades	Comentarios
			comercial) Inscripción legal de la cooperativa	
	Etapa 4 Estrategia de Mercadeo	Objetivo 5 Desarrollar e implementar una estrategia de mercadeo que permita la inserción en el mercado turístico de la agrupación formada en el proyecto	Diseño e implementación de una estrategia de mercadeo para la cooperativa que incluyó: análisis del producto turístico, imagen corporativa, materiales publicitarios, internet y redes sociales, relaciones públicas y promoción de ventas.	Al finalizar esta etapa la cooperativa contó con la estrategia y con materiales impresos y digitales producidos para su implementación.

Cuadro 02. Estructura del proyecto. Elaboración propia con base en González (2013).

Las etapas del proyecto se pueden visualizar también de manera resumida, lo que facilita la comprensión de la conexión entre pasos, a través del siguiente diagrama:



Imagen 03: Etapas del proyecto. Fuente: González (2013).

Los contenidos de la formación correspondiente a los objetivos 2 y 5 se detallan a continuación:

Módulos de Capacitación Objetivo 2

Módulo	Temas
I. Introducción a la actividad turística	1.1 ¿Qué es el turismo? 1.2 La actividad turística en Costa Rica 1.3 Turismo masivo vs. Turismo de Pequeña Escala 1.4 En qué consiste el Turismo Sostenible 1.5 Nichos alternativos de turismo 1.6 ¿Qué es Turismo Rural Comunitario? 1.7. Situación actual del Turismo Rural en Costa Rica 1.8 Ley para el Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica
II. Conociendo nuestra comunidad	2.1 Inventario de organizaciones sociales en la comunidad 2.2 Inventario de atracciones turísticas de la comunidad (actuales y

	potenciales) 2.3 Inventario de la oferta turística de la comunidad 2.4 Metodología del Mapa Verde para la región 2.5 Construcción participativa de la Historia Socio - Ambiental de la comunidad 2.6 Historia Natural de la región
III. Integrando los Atractivos Turísticos de la Comunidad	3.1 Diseño y manejo de Itinerarios Turísticos 3.2 Técnicas de Interpretación Ambiental y Manejo de Grupos 3.3 Sensibilidad Cultural
IV. Gestión y operación de la actividad turística	4.1 Logística y Manejo de Riesgos 4.2 Conceptos básicos de administración 4.3 Auditorias Ciudadanas 4.4. Servicio de hospedaje rural (equipamiento y administración) 4.5 Técnicas básicas para el servicio de alimentación 4.6 Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad 4.7 Inglés básico para Turismo Rural
V. Sostenibilidad en los proyectos turísticos	5.1 Aprendiendo a identificar los impactos negativos del turismo 5.2 Buenas prácticas en la actividad turística 5.3 Tecnologías Limpias para el Turismo Rural 5.4 Principios básicos de Arquitectura Ecológica

Cuadro 03. Módulos de capacitación Objetivo 2. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).

Módulos de Capacitación Objetivo 5

Talleres	Temas
I. Conceptualización de los proyectos	Definición de la identidad de los proyectos y su complementariedad
II. Conceptualización del Producto	Logo, lema, atractivos clave, servicios diferenciados, entre otros
III. Definición de la estrategia de promoción	Publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas, materiales publicitarios, sitio web
IV. Definición de los canales de distribución (plaza) de la oferta	Venta directa e indirecta

Cuadro 04. Módulos de capacitación Objetivo 5. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).

El proceso “Construyendo Juntos Desde Nuestra Propia Realidad” contribuyó al cumplimiento del objetivo 4, etapa 3 del bloque 2, y es mencionada como “Proceso de fortalecimiento en temas de autoestima, capacidad organizativa y relaciones humanas”.

¿Quiénes participaron directamente del proceso?

Las y los participantes del proceso, miembros de COOPETURIC, son personas que habitan el cantón de Osa y que tienen en común un sueño: asegurar el bienestar de sus familias, de sus comunidades y de su entorno ambiental.

Los once emprendimientos que componen COOPETURIC son los siguientes: Descubre la Naturaleza, Posada Rancho Verde, Las Minas Tent Camp, Cinta Blanca Adventures, Jacana Tours, Agroforestal La Tarde, Aguas Ricas Lodge, Madre Selva, Sierpe Azul Tours, Laguna Chocuaco Lodge y Verde Azul Tours.

De entre las y los miembros de COOPETURIC, este estudio de caso se centra en la experiencia vivenciada por 18 de ellos y ellas, quienes participaron de los talleres del Proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad. Estas personas son las siguientes (identificadas por emprendimiento):

- Agroforestal La Tarde: Mario Torres Salas
- Aguas Ricas Lodge: Mariano Marquines Montezuma y Cecilia Marquines
- Jacana Tours: Eida Fletes Almengor, Yorleni Fletes y Simón González Tello
- Cabinas Rancho Verde: Alice Magaly Cambroner Castro y Enrique Ureña Granados
- Laguna Chocuaco Lodge: Carlos Manuel Villalobos Chavarría y Mayra Villalobos Chavarría
- Las Minas Tent Camp: Jéssica Roldán Solano
- Madre Selva: Johnson Villalobos Chavarría
- Cinta Blanca Adventures: Felipe Rodríguez
- Descubre la Naturaleza: Mario Alberto Varela Murillo y Juan Carlos Montero Murillo
- Sierpe Azul Tours: Enoc Espinoza Villalobos y Marcela Picado Díaz
- Verde Azul Tours: Donny Chaves Solís

El 100% de los emprendimientos que formaron parte del proceso están conformados

por familias locales que representan a 6 diferentes comunidades, una de ellas en la zona de influencia del Humedal Nacional Térraba Sierpe y las restantes son poseedoras de fincas en la Reserva Forestal Golfo Dulce (González, 2013). Estas familias conservan más de 900 hectáreas de bosque, 80% del cual se considera primario y es aprovechado como un recurso a través de la generación de actividades turísticas sostenibles de corte rural y comunitario.



Humedal Nacional Térraba Sierpe
Corredor Biológico Osa y Reserva Forestal Golfo Dulce
Área de Amortiguamiento y Parque Nacional Piedras Blancas

Imagen 04. Mapa de área de influencia del proyecto. Fuente: Fundación Neotrópica (2010).

Los emprendimientos están ubicados en las comunidades de Sierpe, Rancho Quemado, El Progreso, La Palma, Alto Laguna y La Tarde, como se indica en el siguiente mapa:



Imagen 05: Mapa de ubicación de los emprendimientos. Fuente: www.osaruraltours.com

Las y los emprendedores que participaron del proyecto, finalmente se conformaron como COOPETURIC R.L. la Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado. Esta cooperativa fue fundada en 2013 por 23 personas (8 mujeres y 15 hombres) miembros de los 11 diferentes emprendimientos turísticos involucrados. El trabajo de COOPETURIC alcanza a más de 60 beneficiarios directos y facilita la conservación de más de 900 hectáreas de bosque, mayormente primario, en la Península de Osa, lo que corresponde a un 10% del total de bosque que se conserva actualmente en Costa Rica a través del Turismo Rural Comunitario (González, 2013).

Bajo la estructura de COOPETURIC se creó el tour operador local Osa Rural Tours, con el objetivo de atender, canalizar y distribuir a las y los visitantes de los emprendimientos. El sitio oficial en Internet de Osa Rural Tours es www.osaruraltours.com.



Imagen 06: Logotipo de Osa Rural Tours. Fuente: www.osaruraltours.com

A continuación, un detalle de la ubicación, antecedentes y servicios brindados por cada emprendimiento, tomada del boletín corporativo de la organización, disponible en su sitio oficial en Internet.

Descubre la Naturaleza

Ubicación: comunidad Los Ángeles de Drake.

Antecedentes:

El proyecto Descubre la Naturaleza se encuentra ubicado a trescientos metros norte de la escuela Los Ángeles de Drake. Es un proyecto que comenzó dos años antes de conformarse la cooperativa con la elaboración de senderos, gracias al apoyo de voluntarios de Fundación Corcovado. El proyecto cuenta con cinco bicicletas y cuatro caballos, esta cantidad puede aumentar.

Servicios

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es el turismo de aventura.

Tour Aventura Naturaleza: Descubre la Naturaleza brinda aventuras en bicicleta, en caballo y caminatas por senderos en el bosque. El recorrido inicia en la casa de la familia donde los turistas se preparan para visitar el bosque protegido. Para llegar a este bosque se hace un recorrido de una hora ya sea en bicicleta o a caballo según la preferencia de los visitantes; en el mismo se tiene la oportunidad de apreciar el paisaje rural y natural característico del lugar. En el bosque se cuenta con un sendero interpretado. El sendero está organizado en 11 estaciones y cuya temática trata sobre los usos del suelo y del bosque por el ser humano, la regeneración natural y la reforestación. Los recorridos cuentan con la asistencia de un guía local miembro de la familia, conocedor de la zona. Los senderos son ricos en belleza natural y llevan al

turista a ver árboles de gran tamaño. El tour tiene una duración aproximada de 6 horas.



Imagen 07: Logotipo de Descubre la Naturaleza. Fuente: www.osaruraltours.com

Posada Rancho Verde

Ubicación: comunidad Rancho Quemado.

Antecedentes:

El proyecto se ubica en la Comunidad Rancho Quemado, en Sierpe de Osa. Rancho Verde contaba con siete años de experiencia al crearse la cooperativa. Originalmente brindaba sólo servicios de alimentación, pero recientemente se ha expandido y actualmente ofrece la oportunidad de hospedaje en tres cabinas.

Servicios:

1. Hospedaje y alimentación: El proyecto ofrece hospedaje de tipo rural, en cabinas rústicas construidas con madera reforestada, Rancho Verde está equipado con una cabaña acondicionada para personas con discapacidad física. Se ofrece una gran variedad culinaria típica, elaborada con productos de la zona.
2. Tour a Cerro Brujo: Este servicio incluye recorridos por los bosques típicos de la Península de Osa y miradores con vista a Isla del Caño y Bahía Drake. El tour se puede realizar a caballo o caminando. La duración aproximada del recorrido es de 5 horas, partiendo del local Rancho Verde y finalizando en el mismo lugar.



Imagen 08: Logotipo de Posada Rancho Verde. Fuente: www.osaruraltours.com

Las Minas Tent Camp

Ubicación: Finca Las Minas, comunidad Rancho Quemado.

Antecedentes:

Este micro emprendimiento se encuentra ubicado en la Comunidad Rancho Quemado, Sierpe de Osa. Minas de Osa es un proyecto que pretende ofrecer el servicio complementario de hospedaje.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es principalmente el turismo de aventura, pero también presenta actividades relacionadas con el turismo rural comunitario. Hospedaje en plataforma para acampar (*camping*): El servicio que ofrecerá Minas de Osa se basará en acampar al aire libre, este servirá de complemento para otros proyectos que no ofrecen servicio de hospedaje.



Imagen 09: Logotipo de Las Minas Tent Camp. Fuente: www.osaruraltours.com

Cinta Blanca Adventures

Ubicación: comunidad El Progreso, Bahía Drake.

Antecedentes:

Se ubica en la zona del Progreso, en Drake de la Península de Osa. El principal sustento de dicho emprendimiento, se basa en los tours dirigidos a caballo, con la orientación de los respectivos guías. La idea del proyecto surgió para preservar el bosque de la propiedad y a la vez, cooperar con los demás habitantes que han logrado conservar y proteger esta zona.

Servicios:

Cabalgata Cinta Blanca: El viajero es guiado por senderos recónditos, ricos en flora y fauna, donde tiene la posibilidad de entrar en contacto directo con la naturaleza,

también se puede disfrutar de visitas por algunas playas de la región. Playas que se encuentran en el área de Bahía Drake, Playa Ganado y Playa Ganadito, miradores y sitios de humedal; partiendo de Comunidad el Progreso, de la que se habla al turista, dándole explicaciones sobre las esferas precolombinas, historia del pueblo y mostrando las riquezas biológicas de la zona.

Para realizar el tour se cuenta con seis caballos, los cuales reciben un trato adecuado sin exigirlos demasiado en el recorrido, ya que se realiza a una velocidad moderada, además reciben alimentación e hidratación; este número de bestias puede aumentar sin restricción de cantidad. Cabe destacar que la zona presenta una amplia oferta de ganado equino, lo que permite solventar la necesidad de incrementar el número de animales.



Imagen 10: Logotipo de Cinta Blanca Adventures. Fuente: www.osaruraltours.com

Jacana Tours

Ubicación: La Palma de Puerto Jiménez, Golfito.

Antecedentes:

Este emprendimiento se ubica a cuatrocientos metros oeste de la iglesia católica de Puerto Escondido (Tour de palmito) y en La Palma de Puerto Jiménez en Golfito (Tour de insectos nocturnos). El emprendimiento Jacana cuenta con personal altamente capacitado en el área de la Entomología (estudio de los insectos) como complemento del tour de insectos.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es el turismo cultural principalmente, pero también presenta actividades relacionadas con el turismo rural.

1. Tour de insectos nocturnos: Jacana es uno de los pocos proyectos en la zona que ofrece un tour nocturno específico sobre insectos. Esta actividad se desarrolla de la

siguiente manera: - Se expone al turista algunos ejemplares de insectos vivos en cautiverio y disecados. - El visitante recibe información sobre la fauna expuesta y luego parte por el sendero hacia el punto de atracción de insectos. -En el lugar se ubica un objeto luminoso dentro de una estructura cubierta por una manta blanca, de modo que los insectos nocturnos son atraídos. - De esta manera, el turista los puede observar de cerca. - El tour tiene una duración de dos horas y media, comienza alrededor de las 5:30 p.m. y culmina cerca de las 7:30 p.m. en donde se ofrece un refrigerio.

2. Tour de palmito: Jacana también ofrece un tour diurno dirigido por los cultivos de palmito. Durante el tour se brinda la respectiva información acerca de tan peculiar plantación. Esta actividad se considera como agro-eco-turismo. El turista ingresa en los cultivos de palmito mientras aprende cómo se siembra y se cosecha el producto. Finalmente, se brindan degustaciones de diferentes recetas a base de palmito.



Imagen 11: Logotipo de Jacana Tours. Fuente: www.osaruraltours.com

Agroforestal La Tarde

Ubicación: Comunidad Quebrada La Tarde, La Palma de Puerto Jiménez, Golfito.

Antecedentes:

Agroforestal La Tarde se ubica en La Palma de Puerto Jiménez, Comunidad Quebrada La Tarde en el cantón de Golfito. Cuenta con un mariposario, árboles de gran atractivo por su imponentia y por formar parte de un grupo de maderas preciosas, senderos, zonas de reforestación y desarrollo agropecuario, cuenta con la ventaja de situarse cerca de una de las entradas al Parque Nacional Corcovado. El proyecto inició en una finca en Guácimo, Limón, con la venta de este terreno los propietarios adquirieron un terreno en La Tarde, siempre con la intención de trabajar con turismo. Actualmente el proyecto cuenta con un mariposario, senderos, plantación de cacao orgánico y un

proyecto de reforestación.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es el turismo rural comunitario principalmente, pero también presenta actividades relacionadas con el turismo cultural.

1. Tour Agroforestal La Tarde: Agroforestal La Tarde ofrece un tour de un día que incluye visita a su mariposario, el proyecto de cacao orgánico y reforestación natural, además de un recorrido por un sendero natural. Este tour se puede realizar en aproximadamente seis horas e incluye almuerzo para los visitantes.

2. Visita al Mariposario: En este recorrido el turista puede apreciar diferentes especies de mariposas, entre ellas la Morpho (*Morpho peleides*) que es la más atractiva para el visitante. Allí, el mismo aprende todo acerca del ciclo de vida de este complejo insecto, la puesta de los huevos, las orugas y el proceso de metamorfosis. El turista tiene la posibilidad de observar este insecto en un espacio relativamente libre.

3. Proyecto Cacao Orgánico y Reforestación Natural: En esta sección de la finca, el visitante tiene la oportunidad de conocer una plantación orgánica de cacao, desde la reproducción en el vivero hasta la cosecha de los frutos. Además, se visita el proyecto de reforestación natural, donde se encuentra una buena muestra de las maderas preciosas que crecen en el bosque tropical lluvioso.

4. Caminata en el bosque: Se cuenta también, con un sendero en el que se pueden observar diferentes especies de árboles de imponente tamaño, como Zapatero o Pilón (*Hieronyma oblonga*), Ceibo (*Pseudobombax septenatum*) y Espavel (*Anacardium excelsum*), así como otras especies de menor tamaño pero de mucha importancia en el ecosistema, que brindan hogar y alimento a la fauna del lugar. El Tour Agroforestal La Tarde se puede realizar en tres horas, si los visitantes así lo solicitan e incluye refrigerio.



Imagen 12: Logotipo de Agroforestal La Tarde. Fuente: www.osaruraltours.com

Aguas Ricas Lodge

Ubicación: Territorio Indígena Alto Laguna, Sierpe, Osa.

Antecedentes:

El Territorio Indígena Alto Laguna de Osa y su área de influencia, se encuentran dentro de la Región Cultural del Gran Chiriquí. En esta región se identifican ocupaciones humanas a partir del año 6.000 a.C., sin embargo, en el Territorio Indígena Alto Laguna de Osa y sus alrededores, los primeros indicios corresponden al año 1.000 a.C. Este emprendimiento se encuentra ubicado en la Reserva Indígena Alto Laguna, Sierpe de Osa. Al conformarse la cooperativa, el proyecto contaba con once años de experiencia en el manejo de turistas. Gracias a la visitación de los turistas, los niños y las niñas de la comunidad indígena Ngöbe reciben la enseñanza de la lengua inglesa, debido a la iniciativa de un visitante que decidió quedarse en la zona e impartir las lecciones. El proyecto posee un nivel de visitación de mediano a alto, principalmente en la estación de verano.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es el turismo cultural, principalmente, pero también presenta actividades relacionadas con el ecoturismo.

1. Tour Cultural Ngöbe: El servicio que se ofrece es completamente distinto a cualquier aventura turística, puesto que los visitantes tienen la oportunidad de conocer a profundidad la cultura indígena Ngöbe, de este modo los turistas se ven expuestos a diversas actividades culturales, como la medicina natural indígena, actividades agrícolas tradicionales propias de la cultura indígena y campesina y en general de la cultura e historia de este interesante grupo étnico.

2. Tour Comunidad Indígena Alto Laguna: En este tour, el turista es conducido por la comunidad, donde puede experimentar el estilo de vida de las comunidades indígenas de la zona y relacionarse íntimamente con sus pobladores. Es posible realizar el recorrido caminando o en cabalgata, mientras se disfruta de atractivos naturales, que incluyen una catarata.



Imagen 13: Logotipo de Aguas Ricas Lodge. Fuente: www.osaruraltours.com

Madre Selva

Ubicación: Comunidad El Progreso, Sierpe, Osa.

Antecedentes:

Madre Selva se ubica doscientos metros al oeste de la Escuela El Progreso, en Comunidad El Progreso en Sierpe de Osa. Este proyecto contaba con dos años de experiencia al conformarse la cooperativa y tiene atractivos como un sendero, cataratas, actividad ganadera y observación de ranas venenosas. Actualmente Madre Selva se promociona bajo el concepto del tour de ranas venenosas. Se planea crear áreas de *camping* para el albergue de los turistas. La propiedad que se utiliza para para la generación de estas actividades, cuenta con una extensión de quinientas sesenta hectáreas, de las cuales, el noventa y cinco por ciento equivale a bosque primario y un tres por ciento a zonas de reforestación, lo que proporciona una verdadera experiencia del bosque lluvioso de la zona.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es principalmente el turismo de aventura, pero también presenta actividades relacionadas con el Turismo Rural Comunitario.

Tour Madre Selva: El tour de ranas venenosas es el servicio principal que ofrece Madre Selva. Permite al visitante entrar en contacto directo con la naturaleza, experimentando las características del bosque lluvioso. El visitante recibe información acerca de los distintos tipos y los ciclos de vida de las ranas que habitan en la región, por ejemplo, la rana verde y negro (*Dendrobates auratus*), blue jeans (*Dendrobates granuliferus*) y veneno de dardo (*Phylllobates vitatus*). El tour se lleva a cabo por el sendero, que está organizado en 11 estaciones, las cuales cuentan con una interpretación ambiental

sobre los árboles del bosque primario. La duración de esta actividad es de 6 horas. Madre Selva también desarrolla actividades ganaderas de las cuales los viajeros pueden participar, estos se familiarizan con las labores de cuidado y crianza de animales de granja.



Imagen 14: Logotipo de Madre Selva. Fuente: www.osarural.com

Sierpe Azul Tours

Ubicación: Sierpe, Osa.

Antecedentes:

En 2011 Sierpe Azul registró una cantidad total de doscientos ochenta clientes, número que aumenta con los años siendo uno de los proyectos más exitosos y consolidados. Actualmente coordinan tours con hoteles de la zona, los cuales cuentan con transporte para el turista y cuentan con siete kayaks.

Servicios:

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento, es el turismo de aventura principalmente, pero también presenta actividades relacionadas con el turismo cultural y el ecoturismo.

1. Recorrido en bote por los canales de Sierpe: este tour consiste en un recorrido por el Estero Azul dentro del Humedal Térraba Sierpe (el humedal más importante de Centroamérica). Durante el recorrido que tarda 3 horas, se tiene oportunidad de observar una gran diversidad de aves, de igual manera, monos, perezosos, cocodrilos y otros reptiles.
2. Tour en kayak en Estero Azul: este tour consiste en un recorrido por el Estero Azul dentro del Humedal Térraba Sierpe. Durante el recorrido que tarda 3 horas, se tiene oportunidad de observar una gran diversidad de aves, también monos, perezosos, cocodrilos y otros reptiles.

3. Tour en kayak en el manglar del Humedal Térraba Sierpe: este recorrido se realiza en un sector de este importante humedal, donde el turista puede disfrutar de la observación de la fauna característica de estos ecosistemas además de aprender del interesante papel que juegan los manglares en la salud del planeta. Este tour tiene una duración de 4 horas.

Otras opciones de tours:

4. Tour al sitio arqueológico de las esferas de piedra.
5. Tour a la Reserva Indígena Boruca.
6. Charter privado a Isla del Caño.
7. Tour privado de observación de ballenas y delfines.



Imagen 15: Logotipo de Sierpe Azul Tours. Fuente: www.osaruraltours.com

Laguna Chocuaco Lodge

Ubicación: Rancho Quemado, Sierpe, Osa.

Antecedentes

Este emprendimiento se ubica 125mts oeste de la escuela de Rancho Quemado de Sierpe de Osa. El proyecto contaba con cinco años de experiencia al conformarse la cooperativa, brindando un tour a la Laguna Chocuaco y al bosque de la comunidad. Recientemente el servicio de hospedaje comenzó a implementarse. Laguna Chocuaco se ha equipado con cuatro habitaciones para brindar hospedaje, se ofrece el servicio de alimentación, para lo cual existe una cocina-comedor.

Servicios

El tipo de turismo en que se enfoca este emprendimiento es principalmente el turismo de aventura, pero también presenta actividades relacionadas con el turismo rural, como la cocina tradicional y la interacción con la comunidad.

1. Tour Laguna Chocuaco: Durante el recorrido se puede observar la diversidad de

aves que se asientan y anidan alrededor de la laguna. Este tipo de tour se enfoca en la aventura, ya que se puede realizar una caminata previa de 1km para llegar a orillas de la laguna, en donde esperan dos pangas. La laguna posee una longitud aproximada de 1km; durante el trayecto se observa una variada fauna, especialmente de aves y en ocasiones se pueden avistar también caimanes. Este tour tiene una duración de cuatro horas. El tour también ofrece la opción de hacerlo en las noches si así lo desean los visitantes.

2. Tour Jungla Corcovado: Consiste en una aventura de senderismo en medio de una finca en conservación total, que posee bosques donde se pueden apreciar árboles de hasta 50 metros de altura. En el sendero frecuentemente se pueden observar animales silvestres característicos de la zona como dantas, saínos, lapas, tucanes, monos, entre otros.

3. Servicio de alimentación:

La cocina típica costarricense es otro punto de interés del proyecto.

4. Servicio de hospedaje:

El proyecto cuenta con cuatro habitaciones, con capacidad entre diez y dieciséis personas máximo. Equipadas con un baño, camas y camarotes construidos en madera, con piso de cerámica.



Imagen 16: Logotipo de Laguna Chocuaco Lodge. Fuente: www.osaruraltours.com

Verde Azul Tours

Ubicación: no cuenta con una sede física

Servicios:

Este emprendimiento unipersonal ofrece el servicio de tour guiado al Parque Nacional Corcovado, donde recientemente se adoptó una nueva normativa que prohíbe el ingreso de visitantes al área si no es con un guía local certificado.



Imagen 17: Logotipo de Verde Azul Tours. Fuente: www.osaruraltours.com

Sobre la Estrategia de COOPETURIC

Al ser una cooperativa, COOPETURIC asume los siguientes valores cooperativos: Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad, Solidaridad, Honestidad, Transparencia, Responsabilidad social y Preocupación por los demás. Además de estos valores compartidos con todas las cooperativas del país, COOPETURIC definió valores particulares para dirigir su accionar. Estos valores son: Respeto a la naturaleza y a las personas, Autenticidad del producto, Unidad, Lealtad, Calidad, Honradez, Positivismo, Compañerismo, Comunicación, Amor, Excelencia, Compromiso, Sinceridad, Esfuerzo, Perseverancia y Tolerancia.

Los principios cooperativos adoptados por COOPETURIC se pueden resumir en las siguientes frases: Membresía abierta y voluntaria, Control Democrático de los miembros, Participación económica de los(as) asociados(as), Autonomía e independencia, Educación, capacitación e información, Cooperación entre las cooperativas, Compromiso con la comunidad.

Tomando como punto de partida estos valores y principios, COOPETURIC estableció su visión y misión organizacionales, las cuales se pueden resumir en los siguientes enunciados:

Misión

“COOPETURIC ofrece productos y servicios de TRC competitivos, autóctonos y de calidad en la Península de Osa, promoviendo y fortaleciendo los emprendimientos, conservando la biodiversidad, la historia y la cultura local.”

Visión

“Los emprendimientos de TRC están unidos, fortalecidos y trabajan solidariamente en el cumplimiento de su misión, su sostenibilidad financiera y la de sus comunidades.”

Tanto los valores como los principios, así como la misión y visión de COOPETURIC están contenidos en su Plan Estratégico 2013-2015 (Córdoba y Erbure 2013), elaborado por las y los miembros de la organización en conjunto con las y los facilitadores de Fundación Neotrópica, en el mes de enero de 2013. En este plan se puede encontrar también los Programas o Líneas Estratégicas de la cooperativa.

Programas o Líneas Estratégicas

1. Desarrollo y Fortalecimiento de los negocios
2. Mercadeo
3. Conservación y Responsabilidad con la comunidad
4. Plataforma Organizacional: Administración, Finanzas y Divulgación

¿Cómo fue el proceso?

Sobre el Objetivo del Proceso

El objetivo de los talleres *Construyendo Juntos Desde Nuestra Propia Realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores de Turismo Rural Comunitario* se planteó como “Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento” (Córdoba, 2012).

Estos talleres se entienden como dispositivos para la autogestión de estos/as emprendedores/as, como lo indica Heras (2011). Se convierten en dispositivos que permiten la formación de los socios potenciales de la cooperativa, la reflexión sobre la experiencia y la facilitación de un espacio de construcción de conocimientos en torno a la autonomía.

Si analizamos cada elemento de este objetivo podemos extraer algunos rasgos que se plantearon como fundamentales desde el inicio del proceso. En este apartado se presentará el enunciado del objetivo con la palabra o frase fundamental respectiva en negrita y subrayado, y su correspondiente análisis.

“Facilitar un proceso *en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento”.*

Se planteó como un proceso en que las y los emprendedores serían “acompañados” más que “dirigidos”. Por esta razón se definió el rol de las y los encargados por parte de Fundación Neotrópica como “facilitadores”. Para el estudio de este caso, partimos de la definición de facilitador desarrollada en el Referente Conceptual de esta

investigación. Retomamos brevemente que “un facilitador o facilitadora “es una persona, hombre o mujer, interno o externo a la comunidad, que propicia el diálogo y la reflexión en forma fraterna, respetuosa, cálida, afectiva y agradable con el fin de analizar e identificar problemas, capacidades y potencialidades, buscando alternativas en forma conjunta para facilitar los procesos de desarrollo: personal, familiar y/o comunal” (Arce, 2007).

En resumen, abordamos un proceso en el que se valora el intercambio de saberes y sentires, y en el que las y los facilitadores están conscientes de su rol como acompañantes del aprendizaje y del desarrollo.

*“Facilitar un proceso en el que **las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario** desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento”.*

El trabajo se realizaría con las y los emprendedores en Turismo Rural Comunitario que participaban del proyecto *Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa*. Hombres y mujeres con un proyecto o una idea de negocio en el área de Turismo Rural Comunitario y habitantes de comunidades de interés para el proyecto. Estos emprendedores y emprendedoras habían sobrepasado ya el proceso descrito en el Contexto General (de alrededor de 2 años) en el que pasaron por una evaluación, selección y recibieron formación en diferentes temas relacionados con el desarrollo de sus emprendimientos.

*“Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario **desarrollen valores y capacidades** que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento”.*

El proceso se centró en el desarrollo de valores y capacidades relacionadas con el rol de emprendedor o emprendedora, o bien, valores y capacidades “deseables” para que

fuera más sencillo a futuro ejercer la autogestión, la autonomía y el empoderamiento desde un enfoque de emprendedurismo comunitario. Es decir, se planteó como un proceso vivencial y práctico, no meramente una adquisición de conocimientos o teoría. Al momento de plantear el proceso se desconocía si las y los emprendedores seleccionarían la opción de crear una asociación o una cooperativa, por lo que los valores cooperativos no fueron parte del planteamiento, aunque sí se conocieron durante la formación.

*“Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades **que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente** tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento”.*

El fin último del proceso se plantea como facilitar el trabajo en red de las y los emprendedores, así como su desarrollo como organización. Para el momento en que se vivenció el proceso, las y los emprendedores aún no habían conformado COOPETURIC R.L., por lo que este proceso se estructuró como una etapa previa a la consolidación del grupo como un ente colectivo con una misión y una visión común.

*“Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente **tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento**”.*

Y por último, y no por eso menos importante, se resalta la importancia de que este desarrollo de valores y capacidades se realice a partir de la propia realidad de cada persona y emprendimiento, partiendo de su Ser individual para fortalecer su Ser colectivo.

Sobre el Enfoque Metodológico del Proceso

Como se puede extraer también del objetivo, así como de la revisión de los documentos relacionados, el Enfoque Metodológico del proceso se planteó como una metodología participativa y experiencial o vivencial, la cual ofrecería un ambiente propicio para la asimilación de conceptos y motivaría a la acción, inspirado en las propuestas del pedagogo brasileño Paulo Freire, según se indica en el documento de propuesta del proceso (Córdoba, 2012). Según se establece en la propuesta metodológica del proceso se busca *“el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante”*. Todo el proceso sería facilitado por una sola persona, con apoyo logístico del equipo de trabajo de la Estación de Campo de Fundación Neotrópica en Osa, el CEEC AWT.

Sobre la Estructura General del Proceso

Según la Propuesta Metodológica del proceso (Córdoba, 2012), los talleres se facilitarían durante tres fines de semana, dos días por sesión y durante aproximadamente 8 horas el primer día y 4 el segundo. Todos/as los/as participantes y facilitadores pernoctarían en el CEEC AWT de Fundación Neotrópica en Osa.

Para cada sesión se planteó que incluyera al menos:

1. Un aprendizaje a nivel personal, una experiencia vivencial que confronte a los participantes con su yo, con su forma de ser y de ver la vida
2. Un aprendizaje a nivel de emprendimiento, incluyendo al menos un producto o herramienta que sea útil para el desarrollo de sus negocios y sus capacidades.
3. Una tarea para desarrollar en sus hogares antes de la siguiente sesión.

En cada sesión además se facilitaron técnicas recreativas (juegos y canciones con propósito) para fomentar la distensión, la risa y la espontaneidad de las y los participantes.

Los temas se organizaron de la siguiente manera:

Taller	Tema	Título	Objetivo	Descripción
1	Autoestima	¿Quién soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe	Que las y los participantes estén conscientes de sus características, fortalezas y debilidades como personas; asimismo, que sean capaces de identificar esto en sus emprendimientos, de cara al trabajo conjunto como asociación o cooperativa	Esta primera sesión se planteó enfocada en el emprendedor, su vida, valores y prioridades, así como en la historia de su emprendimiento, sus fortalezas y oportunidades.
2	Capacidad Organizativa	¿Quiénes somos como colectivo?: Nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades	Que las y los participantes comprendan la necesidad y utilidad de un proceso de planificación para lograr un trabajo conjunto provechoso y sostenido, y conozcan los principales conceptos que facilitan la creación de una planificación efectiva.	El enfoque de esta segunda sesión sería el grupo, como colectivo, sus valores, fortalezas, oportunidades. Los participantes trabajarían bajo los principios de la planificación, construyendo juntos la organización según el esquema que eligieron (cooperativa u asociación).
3	Relaciones Humanas	¿Cómo nos relacionamos?: Comunicación, Conflictos y Liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones	Que las y los participantes cuenten con herramientas útiles para enfrentar los retos de comunicación, conflictos y liderazgo que deberán asumir como organización.	Última sesión enfocada en compartir conceptos y herramientas para facilitar el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.

Cuadro 05. Propuesta de Talleres y Temas del Proceso. Fuente: Córdoba (2012).

Los Diseños Metodológicos, así como los Informes de Proceso para cada uno de los tres talleres pueden consultarse en detalle en el Anexo 3.

Sobre la implementación del proceso

A continuación se realizará un recorrido por los principales aspectos a destacar de la implementación de los talleres. Este recorrido es fundamental para el análisis y el desarrollo de los lineamientos metodológicos de acompañamiento que busca la presente investigación.

Se intercalan en el recorrido, citas y comentarios de la facilitadora tomados de los respectivos informes de proceso (IdP) y de la consulta con las y los participantes.

Los comentarios de las y los participantes se identifican solo con el nombre propio. Los comentarios de la facilitadora tomados de los informes de proceso se identifican con las siglas IdP.

Taller 1. AUTOESTIMA: ¿Quién soy? Mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe.

Presentándonos por primera vez

Taller de encuentro, de primer contacto facilitadora-participantes dentro del proceso. Por esa razón, a pesar de que ya las y los emprendedores/as y la facilitadora se conocían previamente, se facilitó un espacio de presentación general. Esto fue fundamental para iniciar el acercamiento, el conocimiento mutuo y para paliar en parte el hecho de carecer de un proceso previo o línea base de perfil de las y los participantes.

Técnica Recreativa: “ChiquiChoisPoPof”

Posterior a la presentación se introdujo la primera técnica recreativa, comúnmente llamada actividad *rompehielos*, que incluyó aprender una canción y generar creativamente una serie de movimientos corporales asociados a esta. Al finalizar la actividad se facilitó un espacio de conversación sobre la experiencia basado en el método DIA (Descripción, Interpretación y Aplicación)³ donde primero se describe qué sucedió, luego se interpreta lo que sucedió a la luz de la dinámica del grupo y al final se aplica esa interpretación a la realidad del grupo, todo a través de una construcción colectiva. Este tipo de actividades contribuye a la distensión, a generar confianza y propiciar memorias y momentos significativos como grupo.

“Los participantes externaron ideas como la importancia de trabajar en conjunto, en armonía, de observar y escuchar a los demás y de tener paciencia cuando otra persona no responde con la misma rapidez y habilidad” Idp.

¿Qué pienso yo de mí? Construcción de la historia de vida personal

Las y los participantes, de manera individual, reflexionaron y construyeron su historia de vida con ayuda de una hoja guía preparada para ese fin.

La hoja guía iniciaba con el siguiente texto: “Este ejercicio es un ejercicio de introspección, es decir, para observar dentro de nosotros, para observar nuestro material vital. Dese la oportunidad de conocerse más, despacio y sin interrupciones”, procurando motivar la apertura ante el ejercicio.

La hoja guía incluía la reconstrucción de memorias de infancia y acontecimientos relevantes en el transcurso de la vida, su impacto e importancia en la vida actual de la

³ El método DIA es aplicado para extraer las vivencias y aprendizajes de un grupo después de una actividad recreativa con propósito. Este es un método aprendido por la facilitadora durante su proceso de formación como líder juvenil en el Movimiento Cristiano Juventud Nueva en Costa Rica. No se conoce la fuente original del método.

persona. En el momento de la construcción fue necesario que la facilitadora y el equipo de apoyo dieran soporte en el registro escrito de la historia a algunos de los participantes con dificultades en lecto-escritura, una situación que es muy común al trabajar con poblaciones que presentan bajos índices de desarrollo y que es necesario contemplar metodológicamente, ya sea proponiendo ejercicios que dependan menos de estas habilidades o bien facilitando el trabajo en parejas o colectivo, donde se complementen las habilidades de las y los participantes.

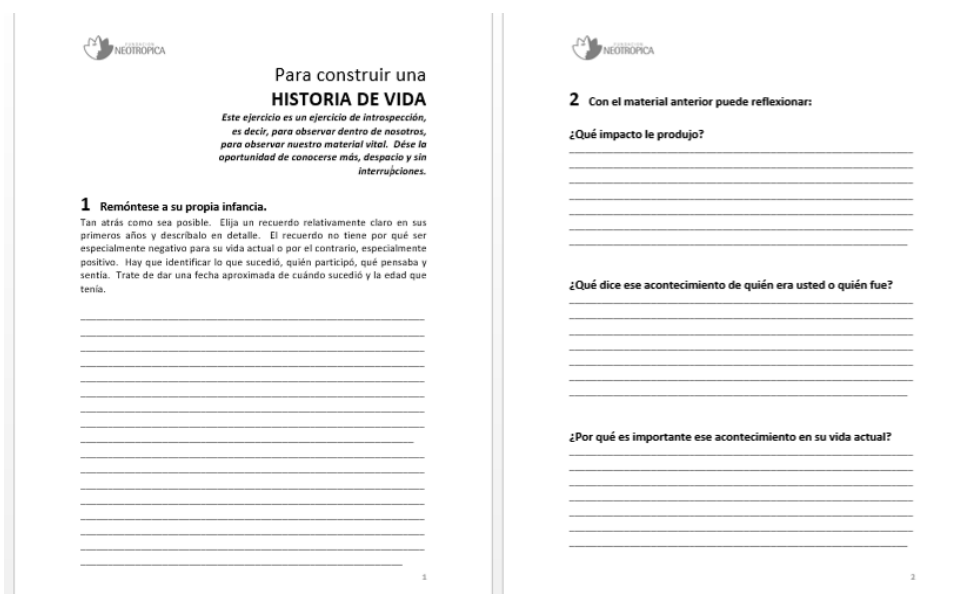


Imagen 18. Hoja Guía “Para construir una Historia de Vida”. Fuente: Córdoba (2012)

Posteriormente y de manera voluntaria algunos/as participantes compartieron sus historias con el grupo. Este ejercicio permitió indagar y descubrir mutuamente rasgos de la personalidad, se reflexionó sobre las diferentes historias y aprendizajes, se provocó también la risa y el disfrute de las historias jocosas. Cada participante (incluyendo a la facilitadora) eligió una o varias palabras clave de su historia de vida, cualidades o aprendizajes, entre las que se pueden citar: “creer en lo que hago”, “los sueños son posibles”, “vencedor”, “esfuerzo”, “lucha”, “todo lo puedo con Él”. Con estas frases cada participante creó un rótulo y lo colgó de su cuello durante el resto del taller. De esta manera se reforzaron varios aspectos: todas las historias son valiosas, todas

las personas tienen cualidades, todas las personas aprenden y aportan.

“Una de las conclusiones del ejercicio fue que esas historias de vida forman parte también de la historia de sus emprendimientos y que son elementos que pueden y deben ser compartidos porque inspiran y transmiten el espíritu de cada grupo familiar”

IdP

En el IdP se resalta el interés de las y los participantes por compartir sus historias, una gran parte del grupo compartió sus hallazgos y construcciones. La actividad fomentó el interés por compartir lo propio y escuchar al otro.

Es importante destacar que para el trabajo individual las y los participantes eligieron el lugar dentro del CEEC AWT donde se sintieran más cómodos para reconstruir sus historias. Para el momento de compartir se ubicaron sentados en círculo, alrededor de una mesa grande en el área de comedor, en un espacio rodeado por jardines, de manera que se aprovechara el ambiente y la luz natural.

¿Qué pienso yo de mí? Evaluación de Autoestima

Para este ejercicio las y los participantes contaron también con una hoja guía de base, la cual iniciaba con el siguiente texto: “La autoestima es nuestra autoimagen, o sea, cómo nos sentimos sobre nosotros mismos. La misma se compone de pensamientos y sentimientos sobre cómo somos y actuamos. Mientras más positivos seamos, mayor será nuestra autoestima. Mientras más negativos nos mantengamos, menor será la misma.”

La herramienta era una escala de Likert con una serie de afirmaciones relacionadas con autoestima y ego. Las y los emprendedores debían identificar si les acontecía “siempre”, “casi siempre”, “algunas veces” o “nunca”.

¿EGO O AUTOESTIMA?

La autoestima es nuestra autoimagen, o sea, cómo nos sentimos sobre nosotros mismos. Lo mismo se compone de pensamientos y sentimientos sobre cómo somos y actuamos. Mientras más positivos seamos, mayor será nuestra autoestima. Mientras más negativos nos mantengamos, menor será la misma.

1 Auto-Evaluándome

A partir de una evaluación personal lo más objetiva posible indique con una marca de cotejo en la columna provista a la derecha el número aplicable a su respuesta de acuerdo con la siguiente escala:

4 Siempre 3 Casi siempre 2 Algunas veces 1 Nunca

	4	3	2	1
1. Me siento alegre.				
2. Me siento incómodo con la gente que no conozco.				
3. Me siento dependiente de otros.				
4. Los retos representan una amenaza a mi persona.				
5. Me siento triste.				
6. Me siento cómodo con la gente que no conozco.				
7. Cuando las cosas salen mal es mi culpa.				
8. Siento que soy agradable a los demás.				
9. Es bueno cometer errores.				
10. Si las cosas salen bien se deben a mis esfuerzos.				
11. Resulto desagradable a los demás.				
12. Es de sabios rectificar.				
13. Me siento el ser menos importante del mundo.				
14. Hacer lo que los demás quieren es necesario para sentirme aceptado.				
15. Me siento el ser más importante del mundo.				

Fuente: Taller de Autoestima, Inés Patricia Rueda Rey. 1

16. Todo me sale mal.				
17. Siento que el mundo entero se ríe de mí.				
18. Acepto de buen grado la crítica constructiva.				
19. Yo me río del mundo entero.				
20. A mí todo me resbala.				
21. Me siento contento(a) con mi estatura.				
22. Todo me sale bien.				
23. Puedo hablar abiertamente de mis sentimientos.				
24. Siento que mi estatura no es la correcta.				
25. Sólo acepto las alabanzas que me hagan.				
26. Me divierte reirme de mis errores.				
27. Mis sentimientos me los reservo exclusivamente para mí.				
28. Yo soy perfecto(a).				
29. Me alegro cuando otros fracasan en sus intentos.				
30. Me gustaría cambiar mi apariencia física.				
31. Evito nuevas experiencias.				
32. Realmente soy tímido(a).				
33. Acepto los retos sin pensarlo.				
34. Encuentro excusas para no aceptar los cambios.				
35. Siento que los demás dependen de mí.				
36. Los demás cometen muchos más errores que yo.				
37. Me considero sumamente agresivo(a).				
38. Me aterran los cambios.				
39. Me encanta la aventura.				
40. Me alegro cuando otros alcanzan el éxito en sus intentos.				
TOTALES DE CADA COLUMNA				
TOTAL				

En cada columna sume las "x" y multiplique por el número que aparece en la parte superior de esa columna. Por ejemplo, diez marcas en la primera fila se multiplican por 4 y equivalen a 40. Anote esa cantidad en el espacio correspondiente. Luego sume los totales de las cuatro columnas, y anote ese total.

Fuente: Taller de Autoestima, Inés Patricia Rueda Rey. 2

Imagen 19. Hoja Guía “¿Ego o Autoestima?”. Fuente: Córdoba (2012)

Los resultados de la escala ubicaban a las y los emprendedores en 4 grupos: Autoestima alta (negativa), Autoestima alta (positiva), Autoestima baja (positiva) y Autoestima baja (negativa). Como grupo se decidió mantener los resultados en privado, pero sí se reflexionó colectivamente en la importancia de valorar las capacidades propias y evitar los extremos (ego elevado y baja autoestima) sobre todo en un contexto de trabajo en equipo y con un fin común.

¿Qué piensan los demás de mí?

En esta actividad se propició un espacio para la motivación mutua y el reconocimiento de las cualidades y características positivas de las y los demás emprendedores. Cada uno/a anotó su nombre en una hoja blanca y se circuló entre los demás compañeros, simultáneamente y en círculo, de manera que cada uno/a tuviera la oportunidad de anotar una cualidad o característica positiva de los demás. Cada uno recibió al final su hoja con todos los aportes de sus colegas.

“Fue interesante como algunos de los comentarios retomaron características y valores expresados por las personas en las actividades anteriores” IdP

Es relevante destacar que, a pesar de que las y los emprendedores tenían aproximadamente dos años de estar trabajando juntos a través del proyecto facilitado por Fundación Neotrópica, no fue sino hasta este momento en que contaron con el espacio para explorar las capacidades de sus compañeros/as en otras áreas fuera de los temas exclusivamente relacionados con sus negocios.

Técnica Recreativa: “DamDamDaram”

Nuevamente una actividad lúdica para refrescar la mente y estirar el cuerpo. Las y los participantes aprendieron una nueva melodía y sus respectivos movimientos corporales, los cuales aumentaban en complejidad con cada repetición. Esta actividad permitió reforzar la concentración, y nociones como trabajo en equipo y coordinación, a través de un espacio alegre y relajado. En esta ocasión no se aplicó el Método DIA, sino que se continuó directamente con la siguiente actividad.

La historia de mi emprendimiento

Este paso inició con una reflexión sobre el poema “Trajes” del poeta costarricense Jorge Debravo, el cual se incluye a continuación:

Trajes

Por Jorge De bravo

*Hace mucho tiempo que usamos este mismo vestido
en la casa,
en la iglesia
y en el gobierno.
Nos hemos habituado tanto a usarlo
que ahora nos da miedo
y no nos atrevemos a cambiarlo,
como si con el cambio nos quedáramos muertos.
Ajustamos los pasos,
las costumbres, los credos,*

*el amor, los pensamientos,
a la estrechez reseca de este traje
apolillado y viejo,
que empezó siendo objeto de servicio
y se nos ha trocado en carcelero.
Yo digo, sin embargo, que en la vida
hay mucho fresco.
Que debemos quemar este gangoche
donde ya no nos cabe el pensamiento.
Lo importante es decir un día de todos:
-¡Al diablo este vestido polvoriento!
y agarrarlo con cólera y rasgarlo
y quedarse desnudo en medio viento.
(Estando uno desnudo busca traje
aunque tenga que hacerlo
deshilándose el cuerpo).
Lo importante es estirar este vestido,
encontrar uno nuevo
y no dejar jamás que se nos hunda
en la piel y en los huesos,
porque entonces, amigos, deja de ser vestido
y se nos hace amo y carcelero.*

El poema fue el vehículo para desarrollar una conversación sobre la necesidad de liberarse de ideas, modelos, estereotipos antiguos (sobre nosotros mismos y sobre los demás), para expresar sin temor nuestro Ser y pensar de una manera renovada, como individuos y como grupo. Además, fue un espacio *in memoriam* a un compañero de Fundación Neotrópica fallecido unos meses antes, quien fuera uno de los facilitadores del proyecto, muy querido por las y los emprendedores y el equipo⁴. Fue un espacio de reflexión y conexión, para cerrar el tema anterior y poder continuar con el siguiente.

La actividad continuó con la creación, por emprendimiento, de la historia de su negocio. Se realizó en un papelógrafo y se incluyeron ilustraciones. Al finalizar, todas se exhibieron en las paredes del salón para que fueran comentadas por los demás. Las y los emprendedores pasaron por cada historia, anotando aportes y comentarios a lo escrito por cada grupo. Posteriormente regresaron a su propia historia y recuperaron los aportes de los demás. Esta fue una sesión facilitada de manera que la construcción

⁴ Don José Oduber Rivera (Q.d.D.g) fue el Coordinador Técnico de la Unidad de Análisis de Fundación Neotrópica, sociólogo y reconocido facilitador, quien también era poeta y oriundo de Turrialba, Costa Rica, como Jorge Debravo.

fuera colectiva y se recibieran aportes de todas y todos.

La sesión cerró con una reflexión, en círculo, sobre la riqueza de experiencias acumuladas a nivel individual y de emprendimiento, resaltando las fortalezas del grupo conformado por todos los emprendimientos juntos. Como elemento simbólico de cierre, se colocaron en el centro del círculo las palabras clave con las que se habían creado los rótulos que cada emprendedor llevaba al cuello.

“Estas historias y estas palabras, son la inversión inicial de la red que están empezando a construir” IdP

Un aspecto importante fue el reconocimiento de estas historias de vida como un insumo importante para alimentar las propuestas de valor de sus respectivos negocios. El servicio de turismo rural comunitario que ofrecen es más valioso aún, si incluye el compartir de las historias familiares e individuales de quienes conforman los emprendimientos. Esa historia es parte del producto y el servicio diferenciado y único que el turista puede encontrar cuando visite Osa.

Iniciando la cooperativa

Durante esta sesión se contó con la participación de representantes del INFOCOOP quienes compartieron con los emprendedores una serie de videos motivacionales y elementos clave de una cooperativa. Ya con anterioridad las y los emprendedores habían visitado asociaciones y cooperativas, y conversado sobre pros y contras de ambos tipos de organización.

Se aprovechó el espacio del taller y el ambiente de compartir facilitado, para desarrollar un espacio en el que las y los emprendedores votaran y decidieran qué tipo de organización querían conformar. La decisión final, prácticamente por unanimidad (solo una persona en contra) fue la de conformar una cooperativa. Se eligieron también los miembros del Comité Central de Organización que debía estar compuesto por 5

personas, responsables de darle seguimiento a todos los pasos necesarios para la conformación de la cooperativa.

Se facilitó también un ejercicio creativo de lluvia de ideas y mapa mental para nombrar a la cooperativa como “COOPETURIC: Cooperativa de Servicios Múltiples de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado”.

Al cierre de la sesión las y los emprendedores solicitaron que se repitiera la actividad lúdica inicial (canción), argumentando que la habían disfrutado y querían recordarla. Y de esta manera se concluyó con aplausos y risas el primer taller.

Taller 2. CAPACIDAD ORGANIZATIVA: ¿Quiénes somos como colectivo? Nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades.

Técnica Recreativa: “Rueda de la Confianza o Balancín”

El inicio de este segundo taller se realizó al aire libre, aprovechando una explanada amplia y circular con la que cuenta el CEEC AWT. En este espacio las y los emprendedores participaron en parejas del desafío llamado “Rueda de la confianza o Balancín”, actividad para favorecer la confianza e interacción entre las y los participantes, a través de un ejercicio físico de equilibrio, contacto y balance. La facilitadora explicó la técnica y posteriormente dejó a las y los emprendedores para su aplicación, apoyando solamente cuando fue necesario reforzar el objetivo o cuidar la seguridad, con una intervención mínima. La actividad se desarrolló en silencio, aprovechando el sonido natural del bosque con el que se contó en ese espacio.

La aplicación del método DIA fue fundamental para extraer aprendizajes y experiencias, así como la relación de la vivencia con el trabajo asociativo en red.

*“Externaron ideas como la importancia de confiar en el otro, de ser soporte para los compañeros y al mismo tiempo permitir que otros me apoyen o reciban (...)
Comentaron que en ocasiones se siente incertidumbre al no tener todo bajo control y depender del esfuerzo de otro/a” IdP*

Con esta actividad se reforzó la confianza, se generaron momentos memorables como grupo y fue interesante observar la resistencia inicial de algunas personas al contacto físico y ver cómo fue superada después de algunas repeticiones del ejercicio. Este es un ejercicio inclusivo, pero es necesario que el facilitador o facilitadora lo explique con atención y tome cuidado de distribuir a las personas en parejas equilibradas en cuanto a peso y estatura.

Retomando ¿Quiénes somos?

En este momento se retomó de manera simbólica la actividad del taller 1 en la que las y los emprendedores colocaron en el centro del círculo sus rótulos con sus cualidades y aprendizajes. Se colocaron nuevamente los rótulos en el centro del círculo, sobre un papelógrafo con la figura dibujada de una persona. Se retomaron las cualidades y características sobresalientes y se colocó el papelógrafo en un lugar visible del salón de trabajo.

De esta manera se refrescó lo avanzado en el taller anterior sobre el valor de cada persona y de sus emprendimientos dentro del colectivo.

Técnica Recreativa: “Buscando Objetos”

Se facilitó la actividad “Buscando Objetos”, una técnica recreativa para propiciar la reflexión sobre la manera en que nos organizamos y tomamos decisiones como colectivo. El análisis DIA evidenció que las y los participantes no se organizaron correctamente para cumplir el objetivo de la actividad (recolectar una serie de objetos alrededor de las instalaciones), obviaron parte de las indicaciones, reaccionaron

rápidamente pero con poca estrategia, entre otros aspectos. Las reflexiones dieron pie al siguiente tema.

“Yo creo que el arte de trabajar en equipo lleva mucho respeto, tiene que tener mucho respeto para poder decir las cosas con verdad pero para construir, no para destruir”.

Alice

La Planificación ¿Cómo se come?

Se presentaron y discutieron en grupo los conceptos y elementos básicos de la planificación organizacional, entre los que se pueden mencionar la misión y visión, dirección, organización y control.

En plenaria y con una metodología de lluvia de ideas se plantearon los elementos iniciales para la formulación de una misión y visión para la cooperativa que estaba en proceso de creación.

De esta manera se pasó de una experiencia vivencial en la que se denotó la relevancia del trabajo organizado en equipo, a una aplicación real para la futura cooperativa.

Organizándonos por Valores

En el Diseño Metodológico del taller se planteó desarrollar una actividad con base en los “13 Principios Administrativos de Fayol”⁵, donde cada participante elegiría los principios que le parecían más relevantes. Sin embargo, posterior al desarrollo del primer taller fue se decidió modificar esta actividad y enfocarla en los valores compartidos, de manera que también pudieran servir como insumo para la planificación de la cooperativa que se encontraba en proceso de formalización.

⁵ Principios Administrativos de Fayol: División del Trabajo, Autoridad, Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación del interés individual al general, Remuneración,

En grupos pequeños para motivar la participación de la mayor parte de las y los emprendedores, se plantearon posibles valores relacionados con el grupo. Para esto se usaron como insumos algunas sugerencias aportadas por la facilitadora tomadas de organizaciones semejantes.

Cada grupo preparó un papelógrafo con sus aportes, se exhibieron y fueron calificados por todo el grupo, lo que generó una lista de 16 valores con los cuales se identificaron como grupo. De nuevo partiendo de una construcción colectiva.

Creando un nombre comercial para COOPETURIC R.L.

Fuera del horario planificado para el taller, en horas de la noche y por iniciativa del grupo, se dedicó un tiempo a desarrollar un ejercicio creativo y elegir un nombre comercial para la cooperativa. Fue un proceso largo pero interesante, que culminó con la elección de cuatro opciones fuertes que serían trabajadas gráficamente por un diseñador y posteriormente evaluadas para la decisión final.

“Los participantes externaron su satisfacción por el proceso y por los resultados”. IdP

Taller 3. RELACIONES HUMANAS: ¿Cómo nos relacionamos? Comunicación, conflictos y liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones.

Técnica Recreativa: “Comunicación sin preguntas - con preguntas”

La primera actividad del taller buscaba generar una reflexión acerca de la necesidad de una comunicación amplia entre los participantes, en varias direcciones y las limitaciones que enfrenta un grupo cuando esa comunicación es unidireccional o inexistente. La actividad presenta un reto, en el que todas y todos participan al mismo tiempo, primero sin poder preguntarse entre sí y después con la posibilidad de hacerlo.

Descentralización vs Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad, Iniciativa.

Los resultados fueron muy diferentes en ambas ocasiones, lo que se reflejó en el análisis a través del método DIA.

“Lo compararon con situaciones del día a día, donde no podemos aclarar nuestras dudas y la comunicación es mala, teniendo malas consecuencias para su trabajo y sus relaciones. De la misma manera, analizaron la importancia de dialogar y compartir información” IdP.

El juego de echar la culpa

Observaron juntos/as el vídeo corto animado “El juego de echar la culpa”, de 10 minutos de extensión, y contaron con apoyo de la hoja Guía de Observación individual con las siguientes preguntas orientadoras para compartir posteriormente sus impresiones: ¿quiénes son los personajes?, ¿qué hacen los personajes? y ¿qué frases llaman mi atención?

Guía de observación de video

¿Quiénes son los personajes?	¿Qué hacen los personajes?	¿Qué frases llaman mi atención?
------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Imagen 20. Hoja Guía de Observación de video. Fuente: Córdoba (2013).

Se organizó el trabajo en grupos pequeños para comentar y recopilar las ideas resaltadas por cada uno/a, para posteriormente compartirlas en plenaria.

“Se comentó acerca del cambio de actitud necesario para alcanzar buenos resultados en conjunto, aplicándolo también a su incipiente experiencia en COOPETURIC. Fue muy relevante el tema de la falta de comunicación entre los personajes y el rumor” IdP

Introducción a la comunicación organizacional

Se inició con una presentación general sobre conceptos para posteriormente pasar al trabajo en grupos pequeños, analizando cada uno las funciones de la comunicación (información, identificación, integración, innovación e imagen) y planteando acciones concretas que se podrían ejecutar en COOPETURIC para cumplir con cada función. Se compartieron los resultados en plenaria. Esto podría servir posteriormente como insumo para un plan de comunicación para la organización.

Liderazgo

El tema sobre liderazgo se abordó primero a nivel individual, recordando personas que las y los emprendedores consideraran líderes en su entorno y escribiendo sus historias. Posteriormente las compartieron en parejas e identificaron palabras clave de las historias, las cuales fueron escritas en fichas.

En plenaria se preparó un papelógrafo con la silueta de una persona en tamaño real donde se fueron colocando las palabras clave, compartiendo sobre las características de esos líderes y lideresas.

Posteriormente se presentaron los 5 retos del Liderazgo, compartiendo en plenaria impresiones y conclusiones sobre el tema.

“Los participantes compartieron experiencias de buenos y malos liderazgos” IdP

Técnica Recreativa “Polaridades: Ideas Emparejadas”

Esta técnica confrontó a las y los participantes a una serie de pares de conceptos opuestos, entre los que debían elegir. Se desarrolló en silencio y pretendía “ayudar a que las personas se conozcan y se autodefinan, analiza los propios sentimientos y valores, ayuda a reconocer semejanzas con los compañeros y compañeras” (Córdoba, 2013).

La identificación de aspectos en común y de diferencia con el otro y la otra fue relevante para fomentar la observación, la comprensión silenciosa, la confianza, transparencia y camaradería. Aspectos fundamentales para el abordaje del siguiente tema.

“Al final entre las conclusiones se destacó que todos somos diferentes y tenemos diferentes gustos o deseos pero en otras cosas también somos similares y luchamos por las mismas cosas”. IdP

Conflictos

El espacio inició con una presentación de conceptos sobre “Identificación y Manejo de Conflictos en Organizaciones”, seguida de un análisis de una situación hipotética relacionada con turismo rural comunitario. Seguidamente se elaboraron dramas representando creativamente diferentes estilos de enfrentarse al conflicto, en grupos pequeños de 4-5 personas y procurando el compartir entre miembros de diferentes emprendimientos. Los dramas se presentaron y se comentaron en plenaria.

*“Comentaron situaciones similares que les han sucedido en la vida real y cómo las han resuelto, o bien, las situaciones que debieron enfrentar por no resolverlas con calma”.
IdP.*

El grupo estuvo de acuerdo en que el conflicto es algo inevitable, pero que puede ser

manejado con la metodología adecuada.

“Ha habido muchas bendiciones y apoyo de las instituciones pero también internamente se ha tenido que trabajar mucho en esa área del conflicto y la comunicación”. Alice

¿Cuál es la visión de las/los emprendedores/as sobre el proceso?

A continuación se enumeran los principales aspectos positivos y aspectos por mejorar resaltados por las y los emprendedores entrevistados, sobre el proceso “Contrayendo Juntos Nuestra Propia Realidad”.

A manera de introducción se puede comentar que las y los emprendedores concordaron en afirmar que el proyecto en general y el proceso de estudio en particular, contribuyeron fuertemente a la formación del grupo de emprendedores/as y su consolidación como COOPETURIC. Anteriormente al proceso se encontraban desarticulados.

A nivel individual las y los emprendedores habían participado de otros procesos de formación y actualmente siguen participando y formándose (al momento de la entrevista son parte de una iniciativa llamada “Camino de Liderazgo” financiada por la Fundación CRUSA y otras organizaciones).

Como aspectos generales a tomar en cuenta se resalta la distancia física entre los emprendimientos, lo que implica la necesidad de invertir tiempo y dinero en traslados para participar de las actividades (tanto durante el proyecto como en la actualidad para las actividades propias de la Cooperativa). Este tipo de variables inciden en el desarrollo de las actividades y deben ser consideradas a la hora de diseñar los módulos y la propuesta metodológica. *“Entonces la comunicación y a veces la forma de reunirnos todos es un problema” (Eida). “A veces lo más difícil es la cuestión de la*

distancia, a veces por la distancia no se puede todos ponerse de acuerdo, todo mundo llegar a una reunión por la distancia que existe, sin embargo se ha logrado mantener, nos hemos logrado mantener haciendo una reunión por mes y siempre ha habido quórum” (Enoc).

Durante el proceso de recopilación de las impresiones de las y los emprendedores fue interesante observar como repetidamente se centraban en temas con EN, como principal preocupación (*“no tenemos dinero suficiente como para tener COOPETURIC como tal, el tour operador que se formó no tiene el dinero para tener la plataforma de servicio y de mercadeo que necesita la cooperativa”, Enoc*); sin embargo, al mencionarse el enfoque ECO y consultarse acerca de las capacidades organizativas, coincidieron en la importancia y la necesidad de fortalecerlas.

Aspectos positivos

1. El proyecto reunió a las y los emprendedores por un periodo extendido (más de dos años) en el que tuvieron la oportunidad de compartir y cimentar relaciones. Durante el proceso la mayoría de las y los participantes asistían regularmente, esto facilitó la continuidad. *“Para mí fue una experiencia única, creo, en ese tiempo en el sentido de organización, de una secuencia de talleres y programas durante tanto tiempo, casi dos años o más, donde era algo curioso saber que todas las fechas de convocatoria a capacitación ahí estábamos casi que la mayoría” (Alice).* *“Ya sabemos quién es y cómo” (Eida).* Esta relación permanece hasta hoy con expresiones de solidaridad entre compañeros como *“cuando somos sinceros y decimos algo y la otra persona que está del otro lado lo acepta esa es una forma que seguimos ayudándonos, nos seguimos fortaleciendo, seguimos consolidándonos” (Eida).*
2. Durante el proceso se contemplaron las situaciones particulares de las familias en cuanto al cuidado de los hijos por ejemplo, fue común contar en las sesiones con las y los hijos pequeños de las y los participantes. *“Eso para nosotros, para*

Enrique [espos] y para mí, fue muy bonito la participación el apoyo de las fundaciones y todo, con los niños y todo el asunto de logística, fue creo más aprender con el ejemplo también” (Alice).

3. Las y los miembros de COOPETURIC tienen claridad en sus objetivos y metas comunes, los cuales fueron construidos y reforzados durante el proceso, lo que les permite *“hablar como el mismo idioma” (Alice).*
4. Valoración positiva de los temas relacionados con autoestima, identidad, valores, capacidades generales. *“Me ayudó mucho a no tener complejo de quién soy, o de qué hago, esta es mi identidad. Si vivo en el campo y hago lo que hago y más personas pueden venir y conocer lo que estamos haciendo, enhorabuena que vengan, enhorabuena que aprendan” (Alice).*
5. Las y los emprendedores mencionan positivamente la metodología, la empatía, la apertura ante los aportes y el uso de recursos de recreación con propósito como puntos altos de la facilitación. *“Aunque tengamos todo el día de taller, con una dinámica nos cambiaban la idea que teníamos en ese momento de cansancio. Esa parte, como estrategia ¡excelente! De hecho aprendimos jugando, yo recuerdo muchas cosas ahí de cómo entender mejor el tema cuando hacemos dinámicas” (Alice).* *“En cambio cuando está esto de juegos, de actividades, de trabajos en grupos, es una forma más directa de conocerse de saber cómo piensa qué piensa y todo eso” (Eida).*
6. Las personas presentan motivaciones y agendas diferentes en cuanto a por qué participar de procesos como el que se encuentra en estudio. Según mencionó Enoc, una situación problemática es cuando *“el objetivo de la persona que está recibiendo la capacitación no es aprender de eso sino más bien es recibir esa capacitación y pasar esa etapa porque al final puede ser que va a tener un beneficio”*, en casos simulares el enfoque metodológico es fundamental. *“Si se hace participativamente aunque el objetivo de él es pasar ahí, siempre le va a*

quedar algo porque participó y aprendió, no fue que recibió una charla que la escuchó y la vio, le entró por un oído y le salió por el otro” (Enoc).

7. *El proceso promovió que las y los participantes desarrollaran la capacidad de organizarse y que decidieran hacerlo voluntariamente.*

Aspectos por mejorar

1. De los principales conflictos señalados se desprende que en la Cooperativa han tenido que enfrentar diferencias entre personas específicas y situaciones relacionadas con rencillas personales anteriores a la organización y choque de criterios. Se señala la importancia de fortalecer temas relacionados con el liderazgo, manejo de conflictos y trabajo colaborativo. Comprender y visualizar esos conflictos previos permitiría gestionarlos de una mejor manera, evidenciarlos y atenderlos. *“Cómo creer que podemos hacer las cosas pero juntos, porque no podemos hacer uno por un lado y otro por otro lado, porque si no, no seríamos cooperativa” (Alice).*
2. El cambio entre un enfoque (EN) y el otro (ECO) no fue percibido con tanta claridad por las y los emprendedores, por lo que se recomienda hacer este paso más evidente, aclarando los diferentes objetivos de cada etapa. *“Entender esa parte me costó un poquito. Hay que reiterar qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo. Que el capacitador lo esté diciendo más a menudo, en qué estamos” (Alice).*
3. Por la propia naturaleza e historia de los emprendimientos, se desarrollaron a diferentes ritmos. *“Unos miembros han logrado entender y meterse en esto, todavía uno siente que hay algunos ahí dando vueltillas” (Eida).* No todas las personas se comprometen o se esfuerzan por igual *“algunos están más individualizados pensando en lo que ellos pueden hacer para ellos y no pensando en el objetivo grupal, entonces eso sí la parte de trabajo en grupo sería importante” (Enoc).*

4. Algunos de los temas serían mejor abordados a nivel individual, incluso algunos temas y personas requieren una atención más cercana o incluso apoyo de un/a consejero/a o psicólogo/a. *“Hay muchas personas que aunque no lo digan tienen heridas” (Eida). “A la hora de trabajar un tema como esos a nivel grupal, tal vez la persona que lo ocupa más, como es grupal, no se evalúa eso o no se echa de ver a la hora de hacerlo grupalmente, recibió la capacitación pero necesitaba algo más y tal vez si no participó abiertamente en el grupo no se sabe si le sirvió” (Enoc).*

5. Integrar dentro de los temas la perspectiva de los emprendimientos como negocios familiares y las estrategias para manejar las relaciones y conflictos que se desprenden de esta condición. *“Hay un conflicto entre dos personas que incluso son hasta familia, son conflictos que no son hasta de COOPETURIC, son conflictos que han existido por la forma en que han estado organizados ellos, en sus propias fincas” (Enoc).* También el tema de las relaciones de autoridad y poder, y el reconocimiento del esfuerzo del grupo familiar en el desarrollo del emprendimiento. *“Que aprendamos todos a valorar el esfuerzo del que está detrás de mí, su familia, de su esposa, porque todos los proyectos de COOPETURIC todos son familiares, todos siempre está el esposo o la esposa detrás, o mi hermana o mi hijo” (Eida).* *“A veces hay cosas que no se pueden evitar y lo que hay que hacer es trabajar con lo que se tiene, sin perjudicar a nadie, salir adelante y seguir haciendo el trabajo que se requiere para sacar adelante la cooperativa” (Carlos).*

6. Se recomienda integrar a las y los emprendedores en la facilitación y búsqueda de información y formulación de la metodología. *“Que la persona busque información, que lea, que sepa de qué se trata y después sea parte de la capacitación, que la persona participe dentro de la búsqueda de la información por ejemplo. Sino la persona recibe la charla y recibe todo eso y sigue siendo pasivo” (Enoc).* De esta manera se podría contrarrestar en parte la crítica de

Carlos sobre el tiempo dedicado a los talleres *“lógicamente siempre en una organización hace falta alguna cosa, y las cuestiones a veces se ven muy rápido”* (Carlos).

Sugerencias sobre la estructura del proceso

1. En este punto no se encontró consenso. Por un lado en la opinión de Alice: *“A mí me parece de la forma que ustedes lo trabajaron, con los planes de negocio primero y luego la parte de autoestima y todo eso. Depende del tema y el para qué se está capacitando, sería el tema ahí el asunto de cambiar o no la forma. Pero creo que en turismo rural para mí fue muy bueno esta forma en que ustedes lo hicieron”*. Eida por su parte apoyó la visión e indicó que primero se tiene que desarrollar la parte de negocio, saber qué quiero y que no, para luego decidir cómo hacerlo y ese método incluye que sea colectiva y organizada: *“ya después cuando yo tengo claro mi tipo de negocio, cómo lo quiero, cómo lo voy a realizar, ahora sí con quienes lo vamos a realizar”* (Eida), aunque al final de la entrevista mencionó que si los negocios son familiares a lo mejor sería importante iniciar con temas acerca de la relación familia y emprendimiento, luego temas de negocio y al final de organización.
2. Por su parte Enoc mencionó estar de acuerdo con que la formación se diera antes de la conformación de la cooperativa *“esa capacitación ayudó a ver la parte de liderazgo que tenía alguna gente, y ver también a quienes se podían elegir, o quienes tenían capacidad para formar parte o de ser líderes de la cooperativa”* (Enoc). Pero no desde el principio de todo el proceso, pues puede quedar desconectado de la conformación de la cooperativa. En ese sentido, resalta la importancia de que la formación con ECO se dé cercana a la conformación de la cooperativa. *“Entonces se podría hacer mezclado, pero al final hacer la parte esa de organización y trabajo en equipo como refuerzo al final cuando se vaya ya a dejar que la gente haga su organización”* (Enoc).

¿Cuál es mi visión como facilitadora sobre el proceso?

Tomando en consideración lo planteado por Van de Velde (2008), según el cual un buen diseño metodológico se caracteriza por considerar los aspectos siguientes:

1. Relación clara con el proceso global y los objetivos generales del proyecto.
2. Coherencia lógica interna (horizontal y vertical), con el objetivo de la actividad.
3. Adecuado al contexto (características del grupo, coyuntura).
4. Pertinente (dar respuesta a las necesidades sentidas y expresadas por el grupo).
5. Preciso, detallado (que otra/o facilitador(a) lo pueda entender y ejecutar).
6. Factible (condiciones de tiempo, espacio y recursos disponibles).
7. Realista (delimitación de contenidos y tiempos).
8. Creativo (diversidad de técnicas y procesos).
9. Motivador, cuidando que el objetivo a lograr sea el eje central permanente.
10. Buena articulación entre dinámicas y objetivos.
11. Sacarle el jugo a las dinámicas como fundamentos de la reflexión (sentir – pensar– actuar).
12. Regla de 3 (combinación de reflexiones personales, en sub-grupos y en plenario).
13. Atar cabos (no dejar a las y los participantes colgadas/os).
14. Concluir identificando alternativas de solución (¿qué aprendimos? ¿qué haremos?).
15. Bien presentado (limpieza, orden, buena letra, etc.).
16. Siempre tener un “Plan B”.

Además, considerando que en la lógica de la Educación Popular, el desarrollo de toda actividad socio-educativa presenta una secuencia de momentos estratégicos, más o menos comunes, los cuales deben incluirse en la planificación. Estos momentos metodológicos que, generalmente, se tienen que integrar en un diseño para tener una actividad completa y coherente son:

1. Generar un ambiente de confianza y motivación entre nosotras/os.
2. Orientarnos hacia el objetivo del taller (puede incluir compartir y/o construir objetivos).
3. Promover la expresividad de las y los participantes sobre el tema y experiencias relacionadas.
4. Dimensionar la importancia del tema en la coyuntura y el contexto.
5. Priorizar una problemática.
6. Analizar una problemática en su contexto e interpretarla.
7. Afianzar aprendizajes.
8. Identificar y formular alternativas.
9. Planificar su implementación organizándonos.
10. Evaluar.

Según lo mencionado anteriormente, se plantean a continuación los aspectos positivos y aspectos por mejorar del proceso en estudio, desde la perspectiva de la facilitadora.

Aspectos positivos

1. Fue un proceso pertinente a las necesidades del grupo.
2. El proceso se desarrolló en un adecuado espacio físico, con posibilidades bajo techo y al aire libre, lo que le otorgó versatilidad. Las y los participantes podían pernoctar, lo que facilitó el desarrollo de actividades de más de un día de duración.
3. Se dio una buena preparación de materiales y recursos audiovisuales, los cuales estuvieron listos a tiempo y dispuestos para utilizar.
4. En todas las sesiones se dio la integración del elemento lúdico con enfoque constructivo, actividades recreativas con propósito.

5. Se contó con la participación de representantes de todos los emprendimientos en la mayoría de las actividades.
6. En todo momento se observó una buena disposición del grupo para compartir y participar
7. Uno de los emprendimientos mostró recelo en unirse al grupo y pudo libremente separarse de la iniciativa, esto no afectó el proceso general.
8. El proceso propició el descubrimiento de las cualidades propias y el descubrimiento de las cualidades del Otro, así como la importancia y relevancia de las historias personales y de los emprendimientos.
9. El proceso evidenció el potencial del grupo para el trabajo colectivo y organizado.
10. Las actividades siempre se desarrollaron en un clima de respeto y camaradería.
11. Durante el proceso se aplicó la regla de 3, para promover la participación individual, en grupos pequeños y en plenaria.
12. El número de participantes promedio (10-15 personas) fue manejable.

Aspectos por mejorar

1. Aunque la facilitadora conocía el proceso del grupo y algunos antecedentes, no había una línea base con el perfil de cada uno/una, lo que dificultó la identificación de conflictos previos entre los participantes, rencillas, diferencias de visión y de objetivos.
2. Al no conocerse con anterioridad el perfil de las y los participantes y sus

relaciones, se presentaron situaciones de discusión o diferencias entre personas (con origen en problemas pasados) que entorpecieron por momentos el desarrollo de las actividades. Este tipo de situaciones se pueden manejar a nivel individual, para procurar incidir positivamente en ellas.

3. Mejorar el enlace de este proceso con los otros momentos del proyecto y del desarrollo del fortalecimiento de las y los emprendedores. Aclarar desde el primer momento de cada encuentro o taller los objetivos del día para visibilizar el avance, los logros del grupo y la visión a futuro en el proceso.
4. Es importante contar con conocimiento acerca de las habilidades de lecto-escritura, nivel educativo y diferencias culturales (por ejemplo, la cultura Ngöbe), así como situaciones de salud, edad, cuidado de los hijos, accesibilidad (lugar de residencia), entre otros.
5. El tiempo destinado a los talleres no siempre se cumplió debido a la necesidad de incluir espacios para la participación de otras organizaciones como INFOCOOP, que no estaban previstos en el Diseño Metodológico sino que surgieron en el proceso, o para ofrecer un espacio para que las y los emprendedores iniciaran la construcción de los elementos clave para formalizar la cooperativa (misión, visión, nombre legal y nombre comercial, valores).
6. No siempre fue posible cumplir a cabalidad el diseño metodológico, resultando en actividades divididas que iniciaban un día y culminaban al siguiente, afectando la continuidad. Se notó la diferencia por ejemplo, en el taller 2 y 3, donde sí fue posible facilitar las actividades en un día completo y según cronograma.
7. No se hizo evaluación participativa al finalizar el proceso, por lo que se perdió la posibilidad de ajustar, modificar y adaptarse a la experiencia progresiva de las y los participantes.

8. Es necesario reforzar el cierre de cada actividad identificando las alternativas de solución y aplicando con ejemplos concretos lo aprendido o descubierto durante la sesión. Esto se realizó en algunas de las actividades pero debe incluirse como una práctica constante.

Capítulo 2. COMPARATIVO DE EXPERIENCIAS | Construyendo Juntos/as... a partir de experiencias similares

Generalidades

Si retomamos lo expuesto en el referente conceptual, cuando se menciona la teoría de redes en el análisis del fenómeno emprendedor (Valenciana 1999, citado por Martínez, 2008), es importante destacar la relevancia de las redes sociales en el proceso de creación y fortalecimiento de emprendimientos. Esta presencia y fortalecimiento de los lazos del entramado de relaciones sociales entre las y los emprendedores, y entre ellos y otras entidades, es vital para que la experiencia emprendedora, el intercambio y el trabajo en red se desarrollen con resultados positivos.

Partimos también de la noción de que estos emprendedores son parte de una comunidad y como tales deberían participar de valores comunes así como actitudes y comportamientos comunes, de manera que se reconozcan entre sí y se reconozcan como integrantes o pertenecientes a esa comunidad (Campos, 2013).

Ahora bien, es común encontrar procesos de formación para emprendedores que ofrecen una amplia gama de contenidos relacionados con habilidades técnicas, administrativas y de negocio (planificación estratégica, ventas, mercadeo, servicio al cliente, entre otros). Lo que no es tan común, es encontrar procesos que además de estas habilidades, promuevan el desarrollo de capacidades organizativas en estos grupos de emprendedores/as.

Un facilitador o facilitadora que se encuentre ante el reto de desarrollar los contenidos y el diseño metodológico, y facilitar un proceso de fortalecimiento de las capacidades organizativas de emprendedores comunitarios, se encontrará muy fácilmente con referencias y ejemplos de procesos del primer tipo mencionado anteriormente (con enfoque en negocios) que abundan en referencias con una rápida búsqueda a través de Internet. Partir solamente de estas referencias puede redundar en nuevos procesos

que no contemplen las capacidades organizativas, en detrimento del proceso de las y los emprendedores que buscan trabajar como colectivo.

Existen también experiencias de procesos que integran, en diferentes niveles, las capacidades organizativas dentro de sus procesos de formación para emprendedores comunitarios.

Experiencias seleccionadas para el Análisis Comparativo

Para efectos comparativos de la presente investigación, y sin ningún afán exhaustivo, se seleccionaron cinco propuestas latinoamericanas que integran este componente, de diferentes maneras y con diferente prioridad, para desarrollar un análisis de su estructura de contenidos. En el siguiente cuadro de elaboración propia, se muestra el nombre de la propuesta de proceso, el país o región y la organización gestora.

Proceso	País/Región	Organización gestora
Reto Emprendedor	Región Centroamericana: Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), Sistema de Integración Centroamericana (SICA)
Organicemos las ideas Manual para Emprendedores Turísticos	Argentina	Secretaría de Turismo
Estrategias Empresariales para jóvenes Emprendedores	Costa Rica	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
Capacitación en Gestión Social y Emprendedurismo	Costa Rica	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
Curso de Capacitación en Gestión Empresarial	Costa Rica	Asociación Incubadora Parque TEC

Cuadro 06. Propuestas seleccionadas para el análisis comparativo de procesos de formación con emprendedores y emprendedoras. Elaboración propia.

A continuación se presenta una descripción general de cada iniciativa y sus objetivos.

Reto Emprendedor

Reto Emprendedor es un Programa Piloto de Emprendimiento por Oportunidad, desarrollado en el marco del Programa de Fomento Integral al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana del Centro Regional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE), gracias al apoyo de la República de Taiwán. El programa deriva de la implementación de la estrategia SICA EMPRENDE y de la ejecución del Programa Centroamérica y República Dominicana EMPRENDEN. Su objetivo se estableció como “Impulsar metodologías, técnicas y herramientas que estimulen y faciliten el desarrollo de emprendimientos con un enfoque de innovación y competitividad, desde un enfoque efectual, con el propósito de generar una cultura emprendedora, estimulando y facilitando la creación y puesta en marcha de nuevas empresas productivas”. Este programa busca un alcance regional, nacional y territorial.

Organicemos las ideas Manual para Emprendedores Turísticos

Este manual de formación fue desarrollado por la Secretaría de Turismo del Gobierno de Argentina, que busca preparar espacios suficientemente estimulantes para el proceso emprendedor, con el objetivo de desarrollar capacidades y habilidades orientadas a la generación y perfeccionamiento de emprendimientos y el auto empleo. Incluye una serie de contenidos relacionados con habilidades prácticas que le faciliten al emprendedor o emprendedora el relacionarse efectivamente con otras personas dentro y fuera de una organización.

Estrategias Empresariales para jóvenes Emprendedores

Este es un proceso de formación estructurado y facilitado por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en Costa Rica, con el objetivo de “Diseñar un plan de negocios mediante la motivación del espíritu emprendedor y el uso de herramientas informáticas”, incluyendo entre sus módulos uno dedicado enteramente al fortalecimiento de capacidades emprendedoras y organizativas. El INA se enfoca en personas con enseñanza primaria aprobada o bien algún grado de formación técnica.

Capacitación en Gestión Social y Emprendedurismo

Este programa es resultado del trabajo conjunto entre instituciones públicas del Gobierno de Costa Rica y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, en el marco del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración”, con el apoyo del Programa Nacional de Juventudes Rurales del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Coordinación Técnica del Programa Conjunto y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La iniciativa se enfoca en ser una contribución concreta al cumplimiento de los derechos de las personas jóvenes entre 15 y 35 años, de zonas marginales urbanas y rurales del país, con limitadas oportunidades para ejercer sus derechos básicos de educación, formación profesional, empleo y acceso a servicios. Incluye una serie de pasos entre los que se encuentran una serie de actividades de fortalecimiento de capacidades en Desarrollo Humano y Gestión Social, así como conformación de redes.

Curso de Capacitación en Gestión Empresarial

Esta capacitación forma parte del Proyecto Mapeo, Diagnóstico y Plan de Capacitación para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión Empresarial de Empresas Ambientales en la zona de influencia del Parque La Libertad, elaborado por Paquete Potenciadora de Negocios Tecnológicos. Esta propuesta es parte del Programa Conjunto Políticas Intercalarles para la Inclusión y la Generación de Oportunidades, del Sistema de Naciones Unidas en Costa Rica. Dentro de este programa conjunto se definen acciones puntuales para diagnosticar y mejorar las habilidades de gestión de los emprendimientos culturales y ambientales, como forma de estimular la producción creativa en Costa Rica. El programa se planteó como objetivo fortalecer la formación para emprendedores ambientales en la zona inmediata del Parque La Libertad basado en el reconocimiento de su propia realidad local.

Análisis Comparativo

Para realizar el análisis comparativo de la estructura de contenidos de las diferentes iniciativas, se procedió a sistematizar los principales contenidos agrupados por módulos, en caso de que la estructura del proceso disponible para consulta así lo permitiera.

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
RETO EMPRENDEDOR	<i>CENPROMYPE, SICA, Centroamérica</i>	Módulo 1: Comportamiento emprendedor.		ECO
		Módulo 2: Descubrimiento de clientes.		EN
		Módulo 3: Propuesta de valor.		EN
		Módulo 4: Producto Mínimo Viable		EN
		Módulo 5: Descubrimiento, ajustes finales.		EN
		Módulo 6: Modelo de negocios, lean-canvas.		EN
		Módulo 7: Validación.		EN
		Módulo 8: Capital Semilla.		EN
		Módulo 9: Elevator Pitch.		EN
ORGANICEMOS LAS IDEAS MANUAL PARA EMPRENDEDORES TURÍSTICOS	<i>Secretaría de Turismo, Argentina</i>	Módulo 1: Turismo	Los aportes del Turismo Receptivo	EN
			La necesidad del cuidado ambiental	EN
			Rol de las administraciones locales en la gestión del Turismo	EN
			¿Quién atiende las necesidades de los turistas?	EN
			El valor de la gestión de calidad para los Municipios	EN
		Módulo 2: El	¿Qué es un	ECO

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES	<i>Instituto Nacional de Aprendizaje, Costa Rica</i>	Emprendedor	emprendedor? ¿Cómo se inicia un emprendimiento?	EN
			El concepto de producto	EN
			¿Qué más debo hacer por mi emprendimiento?	EN
		Módulo 3: El Proyecto	La planificación del proyecto	EN
			¿Qué es un plan de negocios?	EN
			¿Qué debo incluir en el plan de negocios?	EN
		Módulo 4: El Marketing Turístico	Marketing y ventas	EN
			El centro es el cliente	EN
			Instrumentos del marketing	EN
			La competencia	EN
		Módulo 5: Los Costos de un Emprendimiento	Los costos fijos	EN
			Los costos variables	EN
			Utilidad de los costos fijos y variables	EN
			Relación entre los costos y la estacionalidad turística	EN
		Módulo 6: La Atención al Turista	La cultura turística	EN
			Elementos de la cultura turística	EN
			La calidad en el servicio al turista	EN
			El comportamiento y la actitud	ECO
			La importancia de la comunicación	ECO
			¿Quiénes tienen éxito en el servicio al turista?	EN
	Módulo 1: Plan de Negocio	La Unidad Productiva	EN	

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
			El proceso administrativo	EN
			Plan de Negocios	EN
			Planeación de Mercadotecnia	EN
			Mercado Meta y Segmentación	EN
			Estrategias de Competitividad	EN
			Investigación de Mercados	EN
			Diseño de Producto	EN
			Estrategias de Precios	EN
			Estrategias de Canales de Distribución	EN
			Estrategias de Mezcla Promocional	EN
			Proceso Productivo	EN
			Planeación, Programación y Control	EN
			Costos de Producción	EN
			Calidad	EN
			Herramientas contables	EN
			Herramientas Financieras	EN
		Módulo 2: Servicio al cliente		EN
		Módulo 3: Emprendedurismo	Historia y cultura	ECO
			Impacto Social	ECO
			Retos de la persona emprendedora	ECO
			Concepto del emprendedor/a	ECO
			Perfil del emprendedor/a	ECO
			Factores y Características	ECO
			Tipos de personas emprendedoras	ECO
			Capacidad para emprender	ECO
			Mitos y Barreras	ECO

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN SOCIAL Y EMPRENDEDURIS MO: 8 PASOS PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON PERSONAS JÓVENES RURALES	FAO, Costa Rica		Ciclo de vida de la empresa	EN
			Empresa y Empresario	EN
			Estrategias para administrar	EN
			Importancia del Plan de Negocios	EN
		Módulo 4: Aplicaciones Informáticas Básicas	Introducción	EN
			La computadora personal y sus partes	EN
			Windows	EN
			Administración de la información	EN
			Manejo básico de Word y Excel	EN
			Internet, buscadores, correo y chat	EN
		Módulo 1: Sensibilización	Sensibilización Institucional	N/A
			Sensibilización con Organizaciones y líderes locales	N/A
			Sensibilización e identificación de personas jóvenes	N/A
		Módulo 2: Conocer las realidades de manera participativa	Clasificación de juventudes por actividad económica	N/A
	Identificación de necesidades	N/A		
	Propuesta de solución a las necesidades identificadas	N/A		
Módulo 3: Fortalecimiento de las capacidades en Desarrollo Humano y Gestión Social	Valoración Personal	ECO		

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
			Identidad juvenil	ECO
			Relaciones Humanas	ECO
			Liderazgo	ECO
			Trabajo en equipo	ECO
			Comunicación y Resolución de conflictos	ECO
			Pensamiento creativo	ECO
			Gestión Comunitaria	ECO
			Transición	ECO
		Módulo 4: Planes de Desarrollo personal y gestión juvenil		ECO
		Módulo 5: Redes locales de juventudes rurales	Comités de trabajo	EN
			Rondas de negociación	EN
			Conformación de la red local juvenil	EN
		Módulo 6: Fortalecimiento de capacidades y conocimientos en emprendedurismo	Experiencias emprendedoras	EN
			Oportunidades de negocio	EN
			Gestión empresarial exitosa	EN
			Mapeo de recursos	EN
			Ideas de negocios	EN
			Gente emprendedora	EN
			Empresa y Mercado	EN
			Producto	EN
			Precio	EN
			Distribución	EN
			Promoción	EN
			Plan de Negocio	EN
		Módulo 7: Rondas de negocios juveniles		EN
		Módulo 8: Implementación y seguimiento de ideas de negocios	Identificación de áreas de mejora	EN

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE	
CURSO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	<i>Asociación Incubadora Parque TEC, Costa Rica</i>	Módulo 1: La gestión emprendedora – una cuestión de espíritu, creatividad y pensamiento lateral	Capacitación	EN	
			Financiamiento	EN	
			Uso adecuado de los recursos	EN	
			Automotivación.	ECO	
			Principios del espíritu emprendedor	ECO	
			Pensamiento lateral	ECO	
			Paradigma	EN	
			Módulo 2: Liderazgo situacional, conducta asertiva y toma de decisiones (gerencia efectiva)	Decisiones y conducta asertiva	ECO
			Cómo planificar la toma de decisiones	ECO	
			Cuáles son los elementos de una decisión	ECO	
			Estilos de liderazgo (liderazgo situacional).	ECO	
			Análisis del entorno para tomar decisiones	ECO	
			Asignación de tiempos de acuerdo con las prioridades.	ECO	
			Módulo 3: Alfabetización digital (Elementos básicos de computación)	Elementos de hardware	EN
			Fundamentos del sistema operativo	EN	
			Elementos de edición electrónica de documentos	EN	
Las Hojas de cálculo	EN				
Cómo hacer presentaciones sobre mi negocio	EN				

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
			Elementos de Internet y el correo electrónico	EN
			Búsqueda en Internet	EN
		Módulo 4: Elementos Básicos de Organización (Introducción a la administración y proceso administrativo)	Cómo debo organizar mi empresa	EN
			Quiénes deben colaborar y en qué áreas.	EN
			Cómo elaborar un organigrama efectivo y eficiente.	EN
			Recursos Humanos	EN
			Cómo debo dirigir la organización.	EN
		Módulo 5: Contabilidad Básica de Gestión y Fundamentos de Administración Financiera	Fundamentos de lo que se posee y lo que se debe	EN
			Cómo calcular costos de sus productos	EN
			Entender el significado de margen sobre precios.	EN
			Entender el significado de utilidades o ganancias	EN
			Cómo manejar un flujo de caja básico	EN
			Nociones de contabilidad básica	EN
		Módulo 6: Mercadeo de Gestión y Servicio al Cliente	Identificación de clientes potenciales.	EN
			Prospección y cierre de ventas.	EN
			Presentación y promoción efectiva de su producto	EN

PROGRAMA / MANUAL	ORGANIZACIÓN	MÓDULOS	CONTENIDOS	ENFOQUE
		Módulo 7: Elementos y trámites básicos legales para establecer una empresa – enfoque de Gestión Ambiental	Formas jurídicas empresariales para constitución	EN
			Descripción de los trámites necesarios	EN
			Licencias y registros previos al inicio de operaciones	EN
			Aspectos fiscales y laborales	EN

Cuadro 07. Detalle de estructura de contenidos de iniciativas seleccionadas. Elaboración propia.

Para todas las iniciativas fue posible desglosar los contenidos de cada módulo, excepto para el caso de SICA EMPRENDE, para el que solamente se cuenta con el detalle de los módulos.

Además, para toda las iniciativas se incluyó una quinta columna donde se indicó el Enfoque del contenido, según se detalla en el Referente Metodológico | Construyendo Juntos/as... desde la Metodología. A continuación la descripción de estos enfoques.

- 1. Enfoque en Negocios (EN):** Cuando hablamos de EN nos referimos a un enfoque de formación técnica en el área de negocios, con énfasis en el fortalecimiento de habilidades relacionadas con la administración y gerenciamiento de un emprendimiento, ventas, mercadeo, finanzas, entre otros aspectos similares. A este enfoque se le conoce también como enfoque en “competencias” técnicas.
- 2. Enfoque en Capacidades Organizativas (ECO):** Al hablar de ECO estamos haciendo referencia al fortalecimiento de aquellas capacidades que permiten a las y los emprendedores fortalecer su SER y trabajar en equipo como una

organización. Podemos mencionar aspectos de relaciones humanas, autoestima, liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, entre otros. A este enfoque también se le conoce como enfoque en desarrollo humano o actitudes/habilidades personales.

Posteriormente, se procedió a agrupar por módulos y asignar el enfoque promedio de sus contenidos a cada módulo, simplificando el análisis de la siguiente manera.

PROGRAMA / MANUAL	MÓDULOS	ENFOQUE
RETO EMPRENDEDOR	Módulo 1: Comportamiento emprendedor.	ECO
	Módulo 2: Descubrimiento de clientes.	EN
	Módulo 3: Propuesta de valor.	EN
	Módulo 4: Producto Mínimo Viable	EN
	Módulo 5: Descubrimiento, ajustes finales.	EN
	Módulo 6: Modelo de negocios, <i>lean-canvas</i> .	EN
	Módulo 7: Validación.	EN
	Módulo 8: Capital Semilla.	EN
	Módulo 9: <i>Elevator Pitch</i> .	EN
ORGANICEMOS LAS IDEAS MANUAL PARA EMPRENDEDORES TURÍSTICOS	Módulo 1: Turismo	EN
	Módulo 2: El Emprendedor	ECO
	Módulo 3: El Proyecto	EN
	Módulo 4: El Marketing Turístico	EN
	Módulo 5: Los Costos de un Emprendimiento	EN
	Módulo 6: La Atención al Turista	ECO
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA JÓVENES EMPRENDEDORES	Módulo 1: Plan de Negocio	EN
	Módulo 2: Servicio al cliente	EN
	Módulo 3: Emprendedurismo	ECO
	Módulo 4: Aplicaciones Informáticas Básicas	EN
CAPACITACIÓN EN GESTIÓN SOCIAL Y EMPRENDEDURISMO	Módulo 1: Sensibilización	N/A
	Módulo 2: Conocer las realidades de manera participativa	N/A
	Módulo 3: Fortalecimiento de las capacidades en Desarrollo Humano y Gestión Social	ECO
	Módulo 4: Planes de Desarrollo personal y gestión juvenil	ECO

CURSO DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL	Módulo 5: Redes locales de juventudes rurales	EN
	Módulo 6: Fortalecimiento de capacidades y conocimientos en emprendedurismo	EN
	Módulo 7: Rondas de negocios juveniles	EN
	Módulo 8: Implementación y seguimiento de ideas de negocios	EN
	Módulo 1: La gestión emprendedora – una cuestión de espíritu, creatividad y pensamiento lateral	ECO
	Módulo 2: Liderazgo situacional, conducta asertiva y toma de decisiones (gerencia efectiva)	ECO
	Módulo 3: Alfabetización digital (Elementos básicos de computación)	EN
	Módulo 4: Elementos Básicos de Organización (Introducción a la administración y proceso administrativo)	EN
	Módulo 5: Contabilidad Básica de Gestión y Fundamentos de Administración Financiera	EN
	Módulo 6: Mercadeo de Gestión y Servicio al Cliente	EN
Módulo 7: Elementos y trámites básicos legales para establecer una empresa – enfoque de Gestión Ambiental	EN	

Cuadro 08. Detalle de estructura de módulos con sus respectivos enfoques. Elaboración propia.

Para una visualización más sencilla de la estructura y de la presencia de estos enfoque en las iniciativas en comparación, se incluye el siguiente gráfico, en el que las experiencias están identificadas como P1, P2, P3, P4 y P5; los módulos están identificados por círculos de igual tamaño, y los módulos correspondientes a ECO se identifican con las siglas dentro de uno de los círculos coloreados. Los círculos correspondientes al Bloque 1 se colorean de color verde y los círculos correspondientes al Bloque 2 de color naranja.

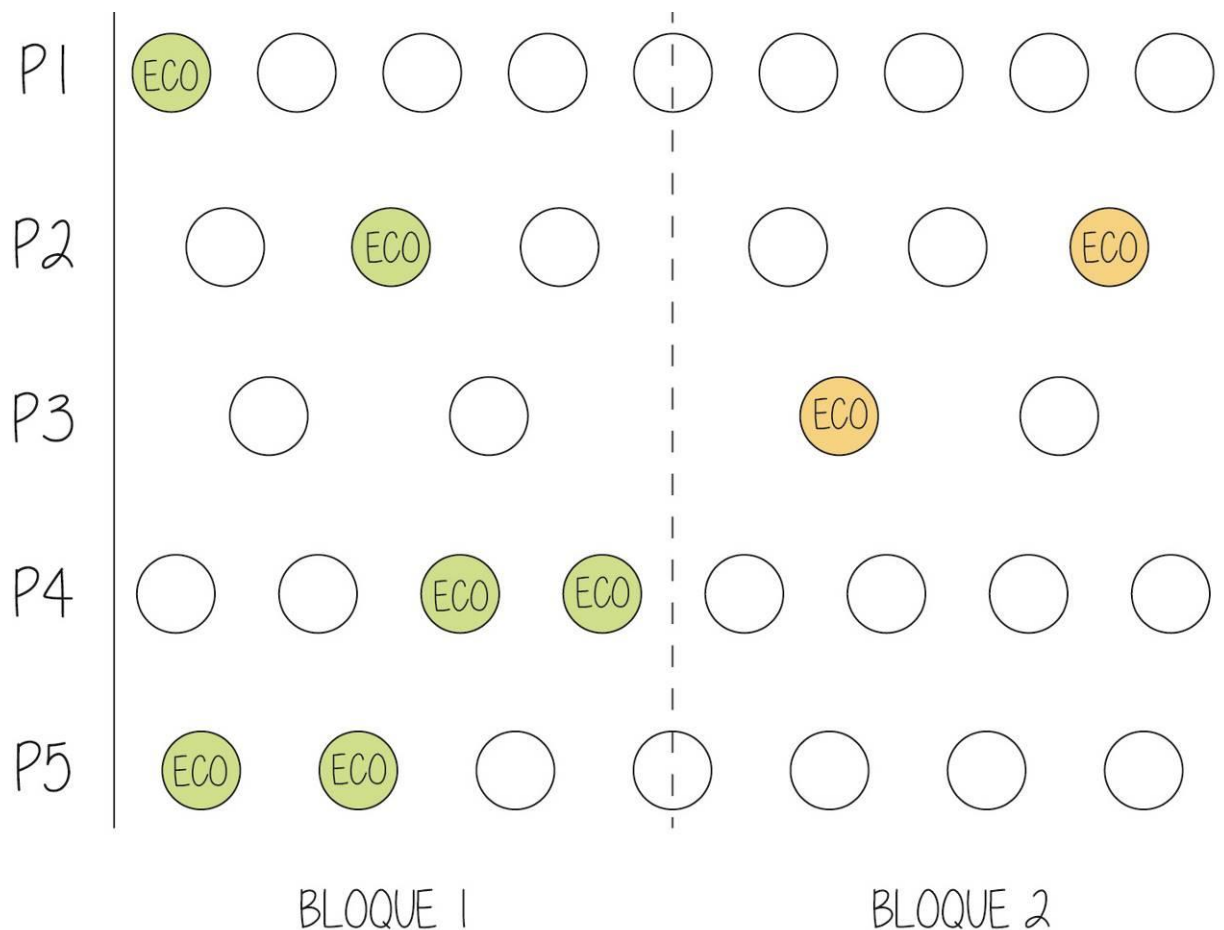


Imagen 21. Diagrama comparativo de la estructura de las experiencias según el enfoque de sus módulos. Elaboración propia.

Para el análisis comparativo se procedió a distribuir los módulos en dos bloques: Bloque 1 y Bloque 2. De esta manera se obtiene una visualización más sencilla de la ubicación general de los contenidos de las iniciativas.

Si integramos la estructura de formación el Estudio de Caso, y la sometemos al mismo análisis comparativo podemos observar lo siguiente.

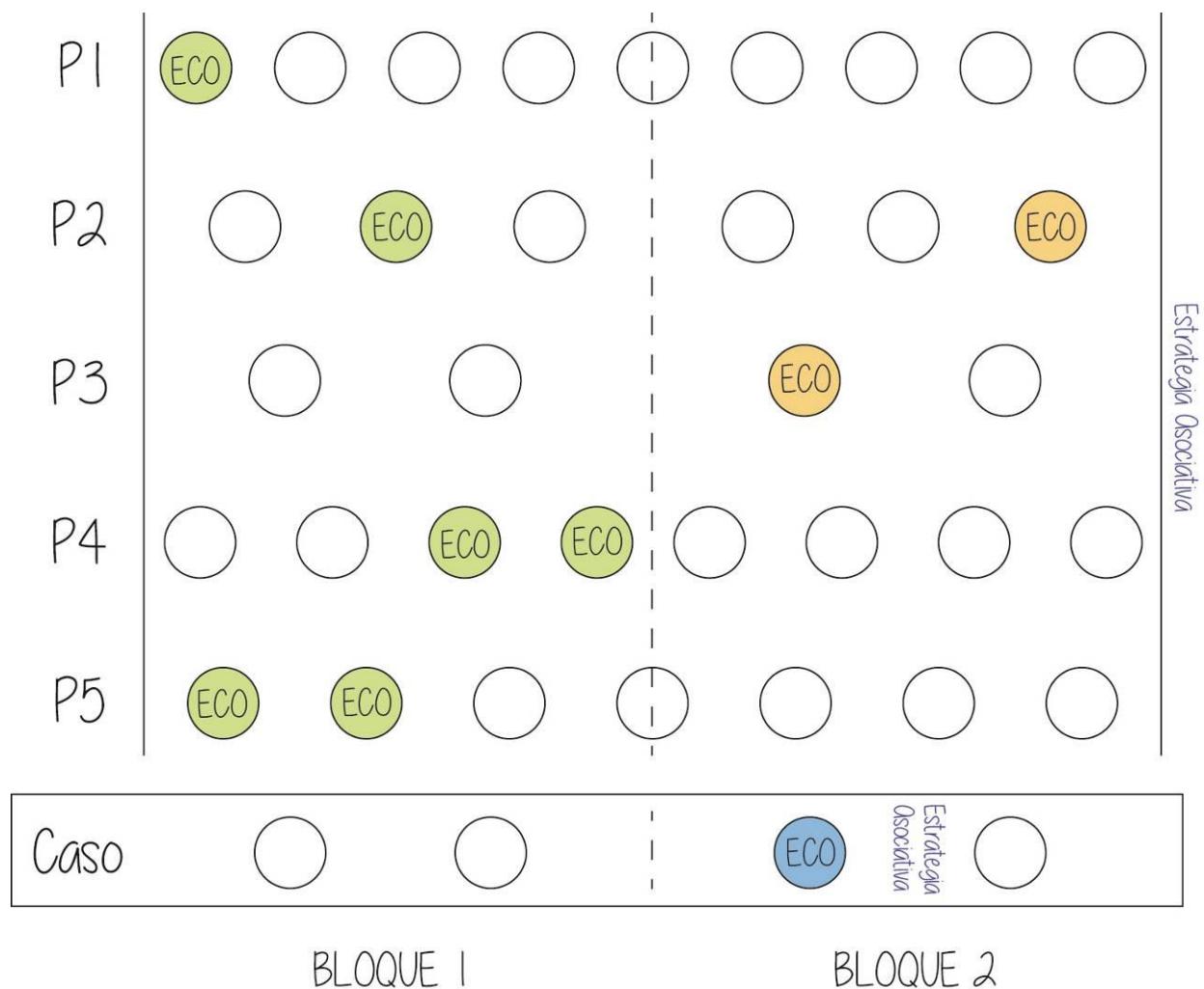


Imagen 22. Diagrama comparativo de la estructura de las experiencias según el enfoque de sus módulos, incluyendo el Estudio de Caso. Elaboración propia.

En este diagrama, se incluye la información el Estudio de Caso, para el cual el módulo con énfasis en ECO se ubicó hacia la segunda mitad del proceso, en el Bloque 2. Se incluye también la referencia al momento en que se plantea la implementación de la Estrategia Asociativa (texto en azul). Para nuestro Estudio de Caso la estrategia asociativa seleccionada fue la conformación de la cooperativa, la cual se implementó inmediatamente después del proceso de formación con ECO (con algunos pasos comprendidos dentro del mismo módulo con ECO). Para las demás experiencias, la Estrategia Asociativa se implementaría al final, una vez concluido el proceso de formación.

A partir del análisis de los contenidos y del Diagrama comparativo, podemos realizar las siguientes observaciones:

1. Todas las iniciativas parten del hecho de que las potenciales estrategias organizativas (creación de figuras como asociación, cooperativa o similares) se presentarían de manera posterior al proceso formativo. Ninguna de las experiencias en estudio incluyeron la formación de una organización nueva durante el proceso de formación, a excepción de nuestro Estudio de Caso.
2. Del total de módulos de las iniciativas, solamente una cuarta parte (aproximadamente un 24%) corresponde a contenidos con ECO, con una alta predominancia de contenidos con EN. Esta es la misma proporción presente en nuestro Estudio de Caso.
3. Analizando a grandes rasgos la estructura general de contenidos y la distribución de los contenidos con ECO, se nota una predominancia de estos contenidos hacia la primera parte del proceso, o lo que hemos llamado “Bloque 1”.
4. La ubicación de contenidos con ECO se encuentra mayormente alejada de la implementación de las estrategias organizativas. Solamente una de las iniciativas (además de nuestro Estudio de Caso) incluye contenidos con ECO al final del proceso de formación.

Capítulo 3. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS DE ACOMPAÑAMIENTO PARA PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS CON EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORAS COMUNITARIOS

“it is not only necessary to assert the role of entrepreneurial people as key players for economic development but also to measure the impact of their attitude and behavior not only for them to face the vicissitudes of this path, but also for them to consider entrepreneurship as a life choice from an early age”.
Manual for Energizing Entrepreneurial Ecosystem

Componentes Generales

El mejor momento para fortalecer capacidades organizativas: ¡antes de organizarse!

Cuando nos enfrentemos a un proceso en el que trabajamos con un grupo de emprendedores/as comunitarios que están buscando organizarse, es el momento óptimo para invertir esfuerzos en la formación de estas capacidades.

Estableciendo los objetivos

Es importante tener claridad en cuanto a las expectativas de las y los emprendedores y sus necesidades inmediatas y futuras en cuanto a sus emprendimientos.

Perfil previo

Elaborar un perfil previo de cada participante, a manera de ficha de entrada o línea base. Preferiblemente con una entrevista individual y personal, a cada uno. Variante: contar con una herramienta base y que cada emprendedor/a elabore el perfil de un compañero/a (incluyendo al facilitador/a o facilitadores/as) de esta manera comenzamos con la construcción colectiva. Esto nos permitirá ajustar y mejorar la metodología y contenidos, de manera que se construya desde la propia realidad de cada emprendedor/a y su emprendimiento.

Contenidos mínimos recomendados del Perfil

1. Información básica personal: datos de contacto, estado civil, aspectos de salud y acceso, aspectos educativos y de aprendizaje, habilidades y experiencia en el tema del proceso, ocupación principal y secundarias,
2. Información básica familiar: miembros del núcleo familiar y familia extendida, interacciones básicas, historia familiar, economía familiar, características y ubicación del hogar, acceso a servicios y formación, cuidado de las y los hijos, aspectos culturales.
3. Información de participación en otros procesos similares: procesos similares en los que ha participado el o la emprendedora u otros miembros del núcleo familiar, experiencias positivas y experiencias negativas.
4. Información de participación en otras organizaciones comunitarias: membresía y cargos ocupados en organizaciones comunitarias tanto histórica como actualmente, logros alcanzados, mayores retos enfrentados.
5. Expectativas del proceso: lo que se espera del proceso que inicia, lo que se espera de las y los facilitadores, lo que se espera de las y los participantes,

Metodología recomendada

Paso 1: Elaboración de herramientas

- Guía de entrevista familiar
- Guía de observación familiar
- Guía de entrevista personal
- Guía de observación personal
- Herramientas de recopilación de información personal (escalas de actitudes, test, otros)

Paso 2: Entrevista familiar y Observación

- De ser posible esta entrevista se realizará en la casa de cada participante.
- De ser posible se contará con la participación de otros miembros del

núcleo familiar para los temas familiares.

- Entrevista para romper el hielo y consultar los datos generales y básicos a nivel personal, familiar, de participación y expectativas que se consignarán en la Guía de Entrevista Familiar y Guía de Entrevista Personal.
- El o la facilitador/a deberá estar atento/a a las interacciones y comunicación no verbal de las y los miembros del núcleo familiar, para registrar lo más relevante en su Guía de Observación Familiar y Guía de Entrevista Personal.
- Recorrido por el hogar y la finca (si aplica).

Paso 3: Recopilación de información personal

- Las herramientas impresas para completar a nivel individual se entregan al/la emprendedor durante la Entrevista Familiar (en caso de presentarse la situación de personas con dificultades de electo-escritura, es necesario garantizar apoyo para completar las herramientas de manera presencial o vía telefónica), se responderán a nivel individual.
- Estas herramientas pueden incluir: escala de actitudes para el trabajo organizativo, test de autoestima, test de liderazgo y otros que el o la facilitadora considere relevantes para el proceso. Se recomienda que sean cortas y que incluyan una explicación detallada de su objetivo y la forma de completarlas, en lenguaje sencillo.

Paso 4: Entrevista personal

- El o la emprendedor/a entrega las herramientas impresas para completar a nivel individual.
- El o la facilitador/a complementa la información faltante o que necesite ser reforzada.
- En este espacio el o la facilitador/a establecerá y compartirá también sus expectativas sobre el proceso con el/la emprendedor/a

Facilitación

Partir de la noción de facilitador más que profesor o experto, sino como compañero del proceso.

Tareas del facilitador en el proceso

1. Conocer a profundidad al grupo de emprendedores/as, sus características y contextos
2. Propiciar el diálogo y la reflexión en un ambiente de respeto mutuo y fraternidad.
3. Rol de “portero”: cuidar los tiempos de las actividades y procurar el respeto el espacio de cada uno/a en el uso de la palabra
4. Estar atento a acontecimientos o eventos relevantes en las comunidades y en el grupo, de manera que puedan integrarse dentro de las conversaciones y actividades, esto le da más cercanía y aplicación práctica al proceso, lo contextualiza.

Dimensiones

El empoderamiento tiene fundamentalmente una dimensión individual y otra colectiva. La individual implica un proceso por el que las y los participantes eleven sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades. La dimensión colectiva del empoderamiento se basa en el hecho de que las personas vulnerables tienen más capacidad de participar y transformar sus realidades cuando se unen con unos objetivos comunes.

De forma similar, Rowlands (1997) citado por Pérez de Armiño (2000) señala tres dimensiones: a) la *personal*, como desarrollo del sentido del yo, de la confianza y la capacidad individual; b) la de las *relaciones próximas*, como capacidad de negociar e influir en la naturaleza de las relaciones y las decisiones, y c) la *colectiva*, como participación en las estructuras políticas y acción colectiva basada en la cooperación.

Se debe considerar estas dimensiones en la formulación de las diferentes actividades formativas del proceso:

I. Individual

Auto-interrogación. Potenciación de la propia vitalidad, lo que me hace persona, no solo emprendedor

II. Colectiva

Mi relación con el/la Otro/a. Establecimiento de relaciones y responsabilidades compartidas como compañeros/as y emprendedores/as.

Recomendaciones Metodológicas

1. Optar por una estructura basada en talleres, que permite una mezcla entre actividades prácticas y teóricas.
2. Aplicar elementos lúdicos de integración y que propicien momentos significativos (la actividad lúdica no solo como espacio para la distensión sino también como apoyo al contenido). El facilitador/a debe haber experimentado personalmente las técnicas recreativas o lúdicas con anterioridad, para poder facilitarlas adecuadamente.
3. Cada sesión incluye Elementos de aprendizaje a nivel individual y Elementos de aprendizaje a nivel de emprendimiento, respetando ambas dimensiones.
4. Aplicación del Análisis DIA (Descripción-Interpretación-Aplicación) esto permite retomar, que las mismas personas construyan y no deja espacio para que el o la facilitadora emita juicios de valor: las y los participantes descubren por sí mismos.
5. Establecer tiempos máximos y mínimos para las actividades, y respetarlos.
6. Realizar una adecuada preparación previa de los materiales, cuidando la calidad y cantidad necesarias.
7. Aprovechar los espacios físicos disponibles bajo techo y al aire libre, si se cuenta con el recurso
8. Organizar al grupo preferiblemente en círculo, principalmente para las plenarias, donde todos/as tengan la posibilidad de hacer contacto visual y todos/as se

- encuentran al mismo nivel de conversación, incluyendo al/la facilitador/a.
9. Integración de visitantes y otros participantes invitados a las sesiones, lo cual puede incluir familiares de las y los emprendedores (sobre todo hijos/as) y otros.
 10. Se incluyen tareas o asignaciones para desarrollar en el hogar y compartir en grupo posteriormente.
 11. Se aplica una evaluación por sesión, que permita ajustar y formular, puede ser una evaluación participativa.
 12. Hora de almuerzos y refrigerios, así como las noches cuando la estructura incluye pernoctar, son espacios clave para la construcción de Memorias Significativas y Momentos Significativos.
 13. Utilización de elementos simbólicos que apoyen el desarrollo de los módulos: rótulos, fotografías, símbolos de unión de grupo
 14. Desarrollar prácticas que fomenten la participación de al menos un/a emprendedor/a por emprendimiento durante todas las sesiones, o al menos la mayoría.
 15. Que todas las actividades promuevan el interés de compartir mis ideas y de escuchar las de los otros.
 16. Propiciar espacios para el reconocimiento del Otro y sus capacidades.
 17. Constante conexión entre actividades lúdicas y vivenciales y aplicaciones prácticas.
 18. Aplicación de la regla de 3: Alternancia de trabajo individual, en grupos pequeños y en plenaria general.
 19. Reiterar y repetir constantemente el momento de la formación en que se encuentra el grupo, el objetivo, qué se busca y hacia donde se va. Esto para no perder la perspectiva, para ubicar a quienes se integren al proceso a medio camino y tener claridad de la ruta general.
 20. Aplicar el modelo de ULI (Unidad Local de Implementación)⁶ al proyecto, de manera que en cada sesión se defina un grupo de personas participantes encargadas de apoyar la facilitación, en la sesión anterior se define el tema que

⁶ El modelo de ULI propuesto por Fundación Neotrópica, se basa en el modelo “Campesino a Campesino”, en el que personas locales asumen el rol de facilitadores y transfieren sus experiencias al

se tratará y esas personas buscan información, se preparan y apoyan en la facilitación.

21. Cerrar cada actividad con un llamado a la acción y una identificación de alternativas de aplicación de lo aprendido para casos concretos.

Escenarios: Consideraciones y aspectos relevantes sobre la estructura del proceso

Se plantean cuatro diferentes escenarios base para definir la estructura del proceso, con sus respectivas consideraciones. La decisión final de la estructura dependerá de factores como las características particulares de las y los emprendedores involucrados/as, sus expectativas y objetivos con el proceso, y la estrategia general de la propuesta.

Escenario	Estructura	Descripción	Consideraciones
Escenario 1	<i>EN —> ECO —> EA</i>	El proceso inicia con Enfoque en Negocios, desarrollando y fortaleciendo los emprendimientos. Hacia el final del proceso se introducen los temas con Enfoque en Capacidades Organizativas, con rumbo a la conformación de la Estrategia Asociativa seleccionada por el colectivo.	Se recomienda para situaciones en que los emprendimientos sean incipientes o presenten un desarrollo bajo y requieran una estructuración previa o bien sea necesario desarrollar un proceso de selección de los emprendimientos antes de implementar la EA
Escenario 2	<i>ECO —>EN —> EA</i>	El proceso inicia con Enfoque en Capacidades Organizativas. Una vez consolidado el grupo de emprendedores, se continúa con el fortalecimiento con	Se recomienda para situaciones en que el Perfil inicial indique una alerta en cuanto a las relaciones entre las y los emprendedores o bien situaciones particulares en las que sea necesario

mismo tiempo que aprenden.

		Enfoque en Negocios, para culminar con la implementación de la Estrategia Asociativa seleccionada por el colectivo.	mediar y conciliar, para evitar un resultado negativo en la implementación posterior de la EA. Los emprendimientos presentan un desarrollo medio o medio-alto.
Escenario 3	$(EN + ECO) \rightarrow (EN + ECO) \rightarrow EA$	Durante todo el proceso se mezclan contenidos con Enfoque en Negocios y con Enfoque en Capacidades Organizativas, en proporción de 3 (EN) a 1 (ECO).	Se recomienda para situaciones con emprendimientos que presentan un desarrollo medio y perfiles que denotan necesidades de mediación no urgentes pero sí relevantes.
Escenario 4	$ECO \rightarrow EN \rightarrow EN \rightarrow ECO \rightarrow EA$	Esta es una variante del escenario 1. El proceso inicia con un breve refuerzo con Enfoque en Capacidades Organizativas, especialmente dirigido a la relación emprendimiento y familia (el cual podría suprimirse si se integra esta reflexión dentro de los contenidos con EN), para continuar con la formación en Negocios. Al finalizar el proceso se refuerza el tema Organizativo.	Se recomienda como escenario ideal para situaciones con presencia mayoritaria de emprendimientos familiares con relaciones internas conflictivas, y desarrollo medio-bajo de los emprendimientos.

Cuadro 09. Escenarios sugeridos. Elaboración propia.

Detalle de las siglas utilizadas en el cuadro de escenarios:

1. **EN:** Enfoque en Negocios
2. **ECO:** Enfoque en Capacidades Organizativas
3. **EA:** Estrategia Asociativa

Para todos los casos se recomienda desarrollar actividades de fortalecimiento posterior al establecimiento de la EA, con un Enfoque en Negocios pero con una perspectiva colectiva, ya no enfocada en los emprendimientos particulares. De esta manera se fortalece la estructura y herramientas de la organización recientemente creada.

Para la mayoría de los casos se recomienda que la formación en ECO se implemente de manera cercana a la implementación de la EA, excepto para el Escenario 2, en el que por razones extraordinarias sea necesario enfocar esfuerzos iniciales en el fortalecimiento de capacidades organizativas, esto con base en un análisis detallado de los perfiles previos.

Contenidos sugeridos desde la experiencia

1. Autoestima
2. Historia de Vida
3. El emprendimiento y la familia
4. Género en los emprendimientos
5. Compromiso mutuo y genuino
6. Unión en la diferencia
7. Valores personales y valores colectivos: ¿qué es valioso para nosotros?
8. ¿Cómo nos comunicamos? Comunicación interpersonal, verbal y no verbal, organizacional.
9. Asertividad y Empatía
10. Liderazgo e Influencia. Liderazgos múltiples y compartidos.
11. Inteligencias múltiples
12. Identificación y manejo de conflictos
13. Conflictos personales, conflictos de negocio, conflictos de organización: su interacción
14. Diálogo, negociación y consenso
15. ¿Qué tipo de organización queremos conformar?
16. Aprendizaje continuo: ¿Qué pasa después de esta capacitación? ¿Cómo sigo aprendiendo? ¿Cómo construyo mi aprendizaje?

ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Como en todos los procesos sociales y de acompañamiento con actores locales, no existen recetas ni paso-a-paso infalibles a seguir. Los lineamientos metodológicos de acompañamiento se configuran como luces en el camino, que permiten facilitar el proceso creativo para la construcción de procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas en nuestras comunidades.
2. El Estudio de Caso se estructura y se analiza desde la experiencia de la facilitadora (autora de esta investigación) y gracias a los insumos y aportes de cuatro de los dieciocho emprendedores y emprendedoras que participaron del proceso. No fue posible, debido al alcance metodológico de esta investigación, incluir los sentires y pensamientos de todos y todas los emprendedores involucrados. Una inclusión de mayor cantidad de puntos de vista podría ayudar a configurar más en detalle los lineamientos propuestos, o bien, podría validarlos.
3. No pretende esta investigación mostrar un análisis exhaustivo de experiencias, sino destacar las que la autora considera relevantes según los criterios expuestos en este documento. Existen muchas y ciertamente interesantes experiencias que pueden ser recopiladas, analizadas y convertidas asimismo en lineamientos para el trabajo, en otras áreas y contextos.

LECCIONES APRENDIDAS

1. La presente propuesta parte de una experiencia concreta, en un contexto concreto. Es, asimismo, responsabilidad mandatoria de las y los facilitadores conocer la comunidad, la realidad y objetivos del grupo con el que trabajan y ajustar y proponer a partir de sus experiencias y realidades.
2. Los procesos de acompañamiento con emprendedores comunitarios son un espacio poderoso para el cambio y la movilización social, y ofrecen una ventana para comprender de una mejor manera la dinámica de nuestras comunidades, a la luz de sus inquietudes productivas y de autogestión.
3. La implementación del análisis sobre mi propia práctica y el análisis comparativo con la práctica de mis colegas, me permite encontrar puntos de ajuste, nuevos aprendizajes y abordajes para los retos de mi labor como facilitadora y como gestora del desarrollo comunitario. Esta constante observación hacia adentro y hacia afuera nos permite desarrollar procesos cada vez más honestos, ajustados a la realidad y necesidades de las comunidades con las que trabajamos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad fue un proceso participativo que facilitó la formalización y consolidación de la Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado COOPETURIC R.L. El proceso permitió el fortalecimiento de las capacidades organizativas de las y los emprendedores, relacionadas principalmente con los temas de autoestima, liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y trabajo en equipo.
2. La metodología participativa y vivencial implementada recibió valoraciones positivas por parte de las y los emprendedores consultados, aunque presenta oportunidades de mejora y ajuste para un mejor logro de los objetivos y una profundización de la participación real de las y los emprendedores involucrados/as.
3. El análisis e implementación de procesos de acompañamiento con emprendedores comunitarios para el fortalecimiento de sus capacidades organizativas, debe desarrollarse desde una profunda comprensión de los conceptos de organización comunitaria, autogestión, autonomía y empoderamiento local.
4. Si bien el proceso arrojó resultados positivos y provocó en general una opinión favorable desde las y los emprendedores consultados, está lejos de ser un proceso acabado o 100% replicable. Ciertamente, arroja luz sobre lo posible y lo deseable, pero debería ser revisado, contrastado y evaluado más a profundidad.
5. Debido a lo anterior, se recomienda validar la propuesta de lineamientos metodológicos de acompañamiento, con emprendedores y emprendedoras participantes del proceso y con emprendedores y emprendedoras externos, que puedan ofrecer una visión más completa de la propuesta.

6. Se recomienda también desarrollar una consulta a expertos, a partir de la aplicación del método Delphi (método para facilitar la consulta a expertos en la materia y la inclusión de sus aportes en la propuesta), de manera que se complemente el análisis comparativo de experiencias y se valide la propuesta.

7. Se recomienda asimismo, implementar un proceso de acompañamiento siguiendo los lineamientos planteados en la presente investigación, de manera que sea posible evaluar la experiencia y proponer modificaciones de mejora, de manera que se cierre el ciclo de la relación práctica-teoría-práctica.

BIBLIOGRAFÍA

Arce Rojas, R. (2007), La Facilitación de Procesos Sociales, Programa FORTALECE-Programa Derechos en Salud. Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local, CARE, Perú, 300 pp.

Asociación Incubadora Parque TEC (2010), Mapeo, Diagnóstico y Plan de Capacitación para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión Empresarial de Empresas Ambientales, en la Zona de Influencia del Parque La Libertad. Unesco - MEIC – Parque La Libertad, San José, 36 pp.

Astigarraga, E. (s.f.), El Método DELPHI. Facultad de CC.EE. y Empresariales, Universidad de Deusto, España. 14 pp.

Disponible en:

http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan-Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf (revisada el 18 de agosto de 2013)

Bickel, A. (s.f.), La Sistematización Participativa para descubrir los sentidos y aprender de nuestras experiencias. Red Alforja-FUNPROCOOP, El Salvador, 15 pp.

Bracker, M. (1999), El Estudio de Caso y el Método Biográfico Tomo I Sinopsis, Universidad Politécnica de Nicaragua, Nicaragua, 67 pp.

Burkey (1993), Primero las personas: Una guía para el desarrollo rural participativo auto-dependiente. Zed Books, Londres, p. 59-60.

Bustillos, G. y Vargas, L. (1997) Técnicas Participativas para la Educación Popular. Editorial Lumen Hvmánitas, Buenos Aires, 178 pp.

Campos, C. y Smith, M. (2013), Técnicas de Diagnóstico Familiar y Comunal.

Carballo (s.f.)

Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica CENPROMYPE (2014), Manual for Energizing Entrepreneurial Ecosystem. SICA, El Salvador, Central America, 29 pp.

Choque Larrauri, R. (2009), Estudio en aulas de innovación pedagógica y desarrollo de capacidades TIC: El caso de una Red Educativa de San Juan de Luringancho de Lima. Unidad de Postgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 218 pp.

Córdoba, K. (2012), Propuesta Talleres Construyendo Juntos Desde Nuestra Propia Realidad, Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores de Turismo Rural Comunitario. Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa, Fundación Neotrópica, San José, 8 pp.

Córdoba, K. (2012), Informe de taller 1 Autoestima ¿Quién Soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa, Fundación Neotrópica, San José, 7 pp.

Córdoba, K. (2012), Informe de taller 2 Capacidad Organizativa ¿Quiénes somos como colectivo?: nuestras historias se entrelazan. Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa, Fundación Neotrópica, San José, 6 pp.

Córdoba, K. (2013), Informe de taller 3 Relaciones Humanas ¿Cómo nos relacionamos?: comunicación, conflictos y liderazgo. Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los bosques en el Área de Conservación

Osa, Fundación Neotrópica, San José, 8 pp.

Córdoba, K. y Erbure, L (compiladoras) (2013), Plan Estratégico para la Cooperativa de Turismo Rural de la Península de Osa COOPETURIC. Fundación Neotrópica, San José, 15 pp.

Fawcett, S. (2013), Algunas lecciones aprendidas acerca de la organización y el cambio comunitario. Caja de Herramientas Comunitarias, Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Universitario, Universidad de Kansas, Estados Unidos.

Disponible en:

http://ctb.ku.edu/es/tablecontents/sub_section_main_1799.aspx (revisada el 18 de setiembre de 2013)

Friedman, J. (1992), Empowerment. The Politics of Alternative Development. Blackwell Ed., Massachusetts.

Fundación Neotrópica, Fundación Corcovado (2010), Propuesta Promoción del Turismo Rural Comunitario para la conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa, San José, 30 pp.

Geilfus, F. (2002), 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA, San José, Costa Rica, 217 pp.

González, A. (2013), Informe Final. Proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa. Fundación Neotrópica, San José, 20 pp.

González, A y Herrera, P (2010), Diagnóstico para la Elaboración de un Plan de Manejo para los Manglares del Golfo Dulce en el Área de Conservación Osa, Costa Rica. Proyecto para Apoyar el Manejo Sostenible y Conservación de la Biodiversidad de los Manglares en el Canal Gbaga en Benín y el Golfo Dulce en ACOSA, Fundación

Neotrópica, San José, 113 pp.

Heras Monner Sans, A. (2011), Pensar la autonomía. Dispositivos y mecanismos en proyectos de autogestión. Intersecciones en Comunicación (Argentina), 5, 31-64.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2004), La cooperativa y su desarrollo empresarial. San José, Costa Rica, 29 pp. Disponible en:

http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/fasciculos/cooperativa_desarrollo_empresarial.pdf
(revisada el 10 de setiembre de 2013)

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo INFOCOOP (2004), El cooperativismo desde una perspectiva integral. San José, Costa Rica, 22 pp.

Disponible en:

http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/fasciculos/cooperativismo_desde_perspectiva_integral.pdf (revisada el 10 de setiembre de 2013)

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2012), IV Censo Cooperativo.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (2004), Historia y filosofía del cooperativismo. San José, Costa Rica, 33 pp.

Disponible en:

http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/fasciculos/historia_filosofia_del_cooperativismo.pdf
(revisada el 10 de setiembre de 2013)

Jara, Oscar. (s.f.), Concepción Metodológica Dialéctica. Alforja, San José, 17 pp.

Jara, Oscar (1998), Educación Popular: un concepto en búsqueda de definición práctica. En: Selección de Lecturas sobre metodología de la Educación Popular, Asociación de Pedagogos de Cuba, La Habana.

Landeta, Jon. (1999), El método Delphi. Una Técnica de previsión para la

incertidumbre, Ariel, Barcelona.

Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario (2010), Ley N°8724 del 17 de julio de 2009, Decreto Ejecutivo No. 36273-MEIC-H-TUR del 27 de setiembre del 2010, La Gaceta No. 231, Costa Rica.

Ley de Asociaciones cooperativas y creación del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (1973). Ley N°5185.

Martínez, M. (2006), La investigación cualitativa (Síntesis Conceptual). Facultad de Psicología UNMSM, Revista IIPSI, Vol. 9, N°1, pp. 123-146.

Martínez Rodríguez, F. (2008), Análisis de competencias emprendedoras del alumnado de las Escuelas Taller y Casas de Oficios en Andalucía-Primera fase del diseño de programas educativos para el desarrollo de la cultura emprendedora entre los jóvenes. Editorial de la Universidad de Granada, España, 604 pp.

Murillo, S. (2008), Capítulo VI: Empoderar a la sociedad civil para reforzar el estado. En: Colonizar el dolor. La interpelación ideológica del Banco Mundial en América Latina. CLACSO, Buenos Aires, Argentina, 21 pp.

Musitu, G. y Buelga, S. (2004), Desarrollo Comunitario y Potenciación. En G. Musitu, J. Herrero, L. Cantera y M. Montenegro (Eds.), Introducción a la Psicología Comunitaria, Barcelona, pp. 167-195.

Pérez de Armiño, K. (2000), Diccionario de Acción Humanitaria y Acción al Desarrollo. Icaria-Hegoa, País Vasco, España.

Disponible en:

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/> (revisada el 10 de setiembre de 2013)

Rataric, M., Caviglia, E. y Villa Reyes, M. (2008), Organicemos las Ideas – Manual para

Emprendedores Turísticos. Secretaría de Turismo de la Nación, Buenos Aires, 90 pp.

Rowlands, J. (1997), Questioning Empowerment. Oxfam, Oxford.

Salazar, S. (2012), Promoción del TRC en Costa Rica y su proyección en Centroamérica. Infocoop, Costa Rica, 75 pp. Disponible en:

http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/investigaciones/investigaciones/02_promocion_trc_cr_proyeccion_centroamerica.pdf (revisada el 10 de setiembre de 2013)

Rodríguez, M. (2013) Guía de capacitación sobre aspectos de organización y desarrollo. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad DINADECO, San José, 72 pp.

Secretaría Técnica del OIDP Ajuntament (2006), Guía Práctica Evaluación de Procesos Participativos. Observatorios Locales de Democracia Participativa, Barcelona, 46 pp.

SPRI (s.f.), Manual Básico para Emprender. País Vasco, España, 130 pp.

Stake, R. (1998), Investigación con Estudio de Casos. Ediciones Morata, 159 pp.

Van de Velde, H. (2002), Sistematización de experiencias: Esencia de una Educación Popular, AbacoEnRed, Nicaragua, 10pp.

Van de Velde, H. (2008), Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta. Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP)/ Volens Centroamérica, 1a. ed., Estelí, Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario, No.2., 176 pp.

Van de Velde, H. (2008), Educación Popular: texto de referencia y consulta. CICAP / VOLENS – Centroamérica, Estelí, 166 pp.

Van de Velde, H. (2012), ¿Por qué y para qué competir si cooperar es ‘esencia humana’? ABACOOenRed, Estelí, Nicaragua, 13 pp.

Van de Velde, H. (2012), SER: Una pedagogía concienciadora de poder compartido. ABACOOenRed, Estelí, Nicaragua, 15 pp.

Vásquez Gutiérrez, R. (2008), Noción de Comunidad: El caso de los campesinos de Ixcan-Chiapas-México. En: Compendio de Tesis Volumen I, Programa Magíster en Psicología Comunitaria, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile, Chile, 26 pp.

Yin, R. (2009), Investigación sobre Estudios de Caso: Diseño y Métodos. Segunda Edición, Applied Social Research Methods Series, Cuarta Edición, Sage Publications, Londres, 35 pp.

Diccionarios consultados:

Español: Diccionario de la Real Academia Española

Inglés: Merriam-Webster

Portugués: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa

Otros recursos consultados:

Catálogo de Cursos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

<http://infoweb.ina.ac.cr/cursos/ConsultasINA.aspx?view=4>

ANEXO 1: VISIÓN VERTICAL

1	<p>Razón de ser de la investigación propuesta</p> <p>Como facilitadora tuve la oportunidad de diseñar y acompañar un proceso de formación llamado “Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario”. El proceso se desarrolló en la Península de Osa (sur de Costa Rica), entre mayo 2012 y enero 2013.</p> <p>Durante este proceso las personas participantes se organizaron y crearon la Cooperativa de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado COOPETURIC R.L. Además, desarrollaron su primer Plan Estratégico, para el período 2013-2015.</p> <p>Este proceso fue facilitado en el marco del proyecto Promoción del Turismo Rural Comunitario para la Conservación de los Bosques en el Área de Conservación Osa, ejecutado por Fundación Neotrópica y Fundación Corcovado, con financiamiento del Fondo de Canje de Deuda por Naturaleza de los Estados Unidos y con el objetivo de contribuir con la auto sostenibilidad de las comunidades locales, su empoderamiento y la conservación de un valioso recurso: sus bosques.</p> <p>Como facilitadora reconozco que el proceso tuvo sus aciertos y desaciertos. Con esta conciencia, surge el deseo de contrastar la experiencia desarrollada con las propuestas e ideas de otros profesionales en el campo de la gestión comunitaria, de manera que se pueda analizar, enriquecer y complementar la línea metodológica seguida.</p> <p>En resumen, la propuesta de investigación surge del interés por analizar el proceso facilitado y sus características principales contrastándolo con la práctica de expertos en la gestión comunitaria no vinculados con este proceso, de manera que se elabore un posible referente metodológico a seguir con otros emprendedores y emprendedoras locales que también requieren fortalecer sus capacidades organizativas y reconstruir su realidad.</p>
2	<p>Situación Problemática o Sueño</p> <p>El sueño por alcanzar con esta investigación consiste en que las y los emprendedores comunitarios que buscan la manera de organizarse y trabajar en conjunto, puedan hacerlo con un acompañamiento facilitado a través de Lineamientos Metodológicos que faciliten el fortalecimiento de sus capacidades organizativas y el desarrollo de las características que les permitan reconstruir su realidad.</p>
3	<p>Campo de Acción</p> <p>La facilitación del desarrollo de capacidades organizativas en emprendedores y emprendedoras comunitarias</p>

4	<p>Objeto de Estudio</p> <p>Los procesos de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas en emprendedores y emprendedoras comunitarias, tomando como caso de estudio el proceso “Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario” facilitado durante 2012 y 2013.</p>
5	<p>Problemas Científicos</p> <p>¿El proceso de fortalecimiento de capacidades organizativas vivenciado por COOPETURIC R.L. podría servir como caso de estudio para desarrollar una propuesta de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para el acompañamiento de procesos similares con otros emprendedores y emprendedoras comunitarios?</p> <p>¿En qué es similar o en qué difiere este proceso de la práctica de otros profesionales en la gestión comunitaria que buscan objetivos similares?</p> <p>¿Cómo pueden unirse y complementarse estas prácticas dentro de una misma propuesta de Lineamientos Metodológicos para el acompañamiento de procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas en emprendedores y emprendedoras comunitarios?</p>
6	<p>Tema de Investigación</p> <p>Propuesta de Lineamientos Metodológico de acompañamiento para Procesos de Fortalecimiento de Capacidades Organizativas con Emprendedores y Emprendedoras Comunitarios.</p>
7	<p>Sujetos de Estudio con su papel correspondiente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Miembros de COOPETURIC R.L.: Fuente principal del caso de estudio y Validadores de la propuesta
8	<p>Objetivo General</p> <p>Formular una Propuesta de Lineamientos Metodológicos de Acompañamiento para el fortalecimiento de las capacidades organizativas de emprendedores y emprendedoras comunitarios.</p>

ANEXO 2: VISIÓN HORIZONTAL

Interrogantes científicas	Tareas	Métodos	Resultados	Estructura de la Tesis
<p>¿Cuáles son los referentes teóricos, conceptuales para el acompañamiento de procesos de fortalecimiento organizativo con emprendedores y emprendedoras comunitarios?</p>	<p>Definición de referentes teóricos para el fortalecimiento organizativo.</p> <p>Definición de los conceptos base: Emprendedurismo comunitario, organización comunitaria, capacidades organizativas, la cooperativa como opción organizativa, autonomía, autogestión, empoderamiento, Relaciones Humanas, Autoestima de los individuos y de los grupos, Construcción de la realidad, facilitación y otros que se consideren relevantes.</p>	<p>Análisis de documentos</p>	<p>Referentes teóricos y conceptuales</p>	<p>Capítulo 1 <i>La facilitación de Procesos de Fortalecimiento Organizativo con emprendedores y emprendedoras comunitarios: teoría y conceptos</i></p> <p>1.1: Referente Teórico</p> <p>1.2: Referente Conceptual</p> <p>1.2.1: Organización Comunitaria</p> <p>1.2.2: Autogestión y autonomía</p> <p>1.2.3: Empoderamiento</p> <p>1.2.4: Emprendedurismo Comunitario</p> <p>1.2.5: La cooperativa como opción organizativa</p> <p>1.2.6: Capacidades organizativas</p>
<p>¿Cuáles fueron las principales características del Proceso Fortalecimiento Organizacional con las y los emprendedores que conforman COOPETURIC R.L.?</p>	<p>Estudio de caso del proceso: reflexión auto-crítica de la experiencia por parte de los/as participantes y la facilitadora</p>	<p>Análisis de documentos (Diseños Metodológicos, Informes de Proceso, Plan Estratégico, otros)</p> <p>Entrevistas abiertas a</p>	<p>Estudio de Caso</p>	<p>Capítulo 2 <i>Estudio de caso: “Construyendo juntos nuestra propia realidad: Fortalecimiento Organizacional para Emprendedores en Turismo Rural Comunitario”</i></p>

Interrogantes científicas	Tareas	Métodos	Resultados	Estructura de la Tesis
		profundidad		<p>2.1: Selección y Definición del caso</p> <p>2.1.1: Ámbitos 2.1.2: Sujetos 2.1.3: Objetivo</p> <p>2.2: Nuestro estudio de caso</p> <p>2.2.1: Contexto General 2.2.2: Participantes 2.2.3: Proceso 2.2.4: Visión: aspectos positivos, negativos, por mejorar, carencias</p>
¿Qué estructura general poseen otros procesos similares?	Identificación y análisis de la estructura de procesos similares	Recopilación y Análisis comparativo de la estructura de experiencias de referencia	Comparativo de estructura de experiencias	<p>Capítulo 3 Comparando experiencias: procesos similares y su estructura general</p> <p>3.1: Comparativo de experiencias</p> <p>3.2: Enfoque en Negocios (EN)</p> <p>3.3: Enfoque en Capacidades Organizativas (ECO)</p>
¿Cuáles lineamientos metodológicos de acompañamiento para procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas con emprendedores/as comunitarios se pueden recomendar a partir de la experiencia?	Definición de lineamientos. Qué son y qué no Identificación de las características generales del proceso	Análisis del caso de estudio Análisis del comparativo Análisis y síntesis	Lineamientos metodológicos de acompañamiento	<p>Capítulo 4 Lineamientos Metodológicos de acompañamiento para procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas con emprendedores/as comunitarios</p> <p>4.1: Componentes Generales</p>

ANEXO 3: Diseños Metodológicos e IdP

3.1 Diseño Metodológico del Proceso. Fuente: Córdoba, 2012

TALLERES

CONSTRUYENDO JUNTOS DESDE NUESTRA PROPIA REALIDAD

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRENDEDORES DE TURISMO RURAL COMUNITARIO

PROPUESTA ELABORADA POR: Karla Córdoba Brenes, Fundación Neotrópica

FECHA: 21 de mayo, 2012



Objetivo

Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente, tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento.

Enfoque Metodológico

Los talleres se facilitarán con una metodología participativa y experiencial o vivencial, que ofrezca un ambiente propicio para la asimilación de los conceptos y motive a la acción. Este enfoque se basa en las propuestas pedagógicas de Paulo Freire (pedagogo brasileño) que buscan el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante.



Imagen 1: Educación Experiencial/Vivencial y Sostenibilidad. Elaboración de Bernardo Aguilar González.

Estructura general

Los talleres se facilitarán durante tres fines de semana, durante aproximadamente 12 horas en cada sesión. Se propone que todas las sesiones incluyan al menos lo siguiente:

1. Un aprendizaje a nivel personal, una experiencia vivencial que los confronte con su yo, con su forma de ser y de ver la vida.
2. Un aprendizaje a nivel de emprendimiento, al menos un producto que puedan utilizar en el desarrollo de su negocio y sus capacidades.
3. Una tarea para desarrollar con miras a la siguiente sesión.

Se propone que los talleres estén organizados de la siguiente manera:

1. **Taller 1. Tema General: Autoestima. “¿Quién soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe”.** Esta primera sesión se enfocará en el emprendedor, su historia de vida, valores y prioridades, así como en la historia de su emprendimiento, sus fortalezas y oportunidades.
2. **Taller 2. Tema General: Capacidad Organizativa. “¿Quiénes somos como colectivo?: nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades”.** Esta segunda sesión se enfocará en el grupo, como colectivo, sus valores, fortalezas, oportunidades. Los participantes trabajaran bajo los principios de la planificación, construyendo juntos la organización según el esquema que eligieron (cooperativa-asociación).
3. **Taller 3. Tema General: Relaciones Humanas. “¿Cómo nos relacionamos?: comunicación, conflictos y liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones”.** Esta última sesión se enfocará en compartir conceptos y herramientas que faciliten el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.

Descripción de los talleres

AUTOESTIMA: ¿Quién soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe

Objetivo pedagógico: Que las y los participantes estén conscientes de sus características, fortalezas y debilidades como personas; asimismo, sean capaces de identificar esto mismo en sus emprendimientos, de cara al trabajo conjunto como asociación o cooperativa.

#	¿Qué haremos?	¿Cómo?	¿Con qué?
1	<p>PARTE 1: ¿Qué pienso yo de mí?</p> <p>Construcción de la historia de vida personal</p>	<p>Usando la hoja de guía “Para construir una Historia de Vida” (incluye narración de la historia y análisis a partir de tres preguntas clave)</p> <p>Cada participante identifica una palabra clave de su historia y crea una placa para colgar de su cuello. La usaremos durante toda la jornada</p> <p>Compartimos experiencias.</p>	<p>Copias de hoja guía Lapiceros Espacio abierto para trabajo individual</p> <p>Fichas de color Pilots Pabilo</p>
2	<p>PARTE 1: ¿Qué pienso yo de mí?</p> <p>Evaluación de autoestima</p>	<p>Usando la herramienta guía “¿Ego o Autoestima?” evaluamos nuestras actitudes y comportamientos.</p> <p>Identificamos fortalezas y dificultades individuales. Espacio para compartir</p> <p>Cada participante identifica una palabra clave de su evaluación y crea una placa para colgar de su cuello. La usaremos durante toda la jornada</p>	<p>Copias de herramienta guía Lapiceros Espacio abierto para trabajo individual</p> <p>Fichas de color Pilots Pabilo</p>
3	<p>PARTE 2: ¿Qué piensan los demás de mí?</p>	<p>Cada participante tiene una hoja que dobla en forma de acordeón, y le anota su nombre. Estas hojas pasarán de compañero en compañero y cada uno anotará una cualidad o característica de la persona.</p> <p>Cada participante identifica una palabra clave de su evaluación y crea una placa para colgar de su cuello. La usaremos durante toda la jornada</p> <p>Compartimos experiencias.</p>	<p>Hojas blancas Lapiceros Espacio con sillas dispuestas en círculo, sin mesas.</p> <p>Fichas de color Pilots Pabilo</p>

		Reflexión con base en la poesía Trajes de Jorge Debravo.	
4	PARTE 3: La historia de mi emprendimiento	En grupos, por emprendimiento, se construye en un papelógrafo la historia de cada negocio, incluyendo fechas, acontecimientos y palabras clave. Cada participante identifica una palabra clave de su historia y crea una placa para colgar de su cuello. La usaremos durante toda la jornada Compartimos experiencias.	Papelógrafo Pilots Masking tape Fichas de color Pilots Pabilo
5	PARTE 3: Retomar	Fortalezas y Oportunidades individuales y colectivas frente a la organización Los facilitadores guardan las placas/rótulos.	Espacio con sillas dispuestas en círculo, sin mesas.

Tarea: Completar la hoja guía con los datos de una organización que conozcan que funcione de manera ejemplar, o que ha obtenido logros que les gustaría emular. Proponer al menos un nombre posible para la organización que se plantean crear.

CAPACIDAD ORGANIZATIVA: ¿Quiénes somos como colectivo?: nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades

Objetivo pedagógico: Que las y los participantes comprendan la necesidad y utilidad de un proceso de planificación para lograr un trabajo conjunto provechoso y sostenido, y conozcan los principales conceptos que facilitan la creación de una planificación efectiva.

#	¿Qué haremos?	¿Cómo?	¿Con qué?
1	Construyendo confianza	Se facilita el desafío “Rueda de la confianza (balancín)”. Incluye análisis posterior con método DIA (Descripción, Interpretación y Aplicación). Actividad para favorecer la confianza e interacción entre los miembros.	Espacio abierto al aire libre
2	Retomando ¿Quiénes somos?	El grupo dibuja en un papelógrafo la silueta de una persona (tamaño real). Posteriormente colocan dentro de la	Papelógrafo Pilots Rótulos de la

		silueta todos los rótulos con las palabras clave de la sesión anterior.	actividad anterior Masking tape
3	¿Cómo nos organizamos?	Actividad Buscando Objetos. Esta actividad facilita un espacio para discutir las maneras en que nos organizamos para llevar a cabo una tarea. Análisis DIA	Lista de objetos Cronómetro
3	La Planificación ¿Cómo se come?	Retomamos la tarea del taller 1. Presentación de los conceptos básicos de la Planificación: Planeación (Misión, Visión, Valores), Dirección, Organización y Control (Control, calidad). Dinámicas explicativas de cada fase, construyendo juntos los elementos organizativos de la cooperativa/asociación.	Tarea sesión anterior Proyector Computadora Presentación
4	Organizándonos por principios	En diferentes papelógrafos colocados en las paredes a lo largo de salón, encontrarán cada uno de los 13 Principios Administrativos de Fayol ⁷ . Cada uno con un marcador irá añadiendo estrellas a los principios que le parezcan más importantes. Tendrán un máximo de 5 estrellas para colocar.	Papelógrafos Pilots (uno por participante) Masking tape
5	Nuestros propios principios	Retomando la actividad anterior, en conjunto creamos nuestro propio grupo de principios y añadimos los que consideremos que hagan falta.	Espacio con sillas dispuestas en círculo, sin mesas. Papelógrafo Pilots

Tarea: Escribir la historia de vida de una persona cercana a su realidad que consideren líder positivo y aportarla para la próxima sesión.

⁷ Principios Administrativos de Fayol: División del Trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación del interés individual al general, Remuneración, Descentralización vs Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad, Iniciativa,

RELACIONES HUMANAS: ¿Cómo nos relacionamos?: comunicación, conflictos y liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones”.

Objetivo pedagógico: Que las y los participantes cuenten con herramientas útiles para enfrentar los retos de comunicación, conflictos y liderazgo que deberán asumir como organización.

#	¿Qué haremos?	¿Cómo?	¿Con qué?
1	Comunicación	<p>Actividad introductoria al aire libre</p> <p>Video corto: El trabajo Vemos el video mientras anotamos las ideas principales en la Guía de Observación</p> <p>Introducción a la comunicación organizacional: retos y subsistemas (comunicación institucional, para el trabajo, para las relaciones humanas, de innovaciones, externa)</p>	<p>Guía de observación Proyector Computadora Parlantes</p>
2	Liderazgo	<p>Individualmente escribimos la historia de un líder positivo que conozcamos En parejas intercambiamos las historias de vida de los líderes que identificamos, las leemos y compartimos aprendizajes. Identificamos palabras clave y las escribimos en fichas, una palabra por ficha. Se prepara un papelógrafo con la silueta de una persona y se ubican las fichas, procurando relacionar la palabra con una parte del cuerpo (corazón, cabeza, manos, etc.)</p> <p>Presentación de los 5 retos del liderazgo: Posición, Relaciones, Resultados, Desarrollo Humano y Personalidad (un papelógrafo por reto)</p> <p>Compartimos experiencias.</p>	<p>Tarea sesión anterior Fichas Pilots Masking tape Papelógrafo</p> <p>Proyector Computadora Presentación</p>
3	Manejo de Conflictos	<p>Actividad introductoria al aire libre</p> <p>Definición de conflicto. En parejas preparan una definición de qué es un conflicto y la escriben en una ficha. Las parejas comparten sus</p>	<p>Fichas Pilots Masking Tape Papelógrafo</p>

	<p>definiciones y se organizan en el papelógrafo. En conjunto se construye una definición con la que el grupo esté satisfecho. Se confronta con la definición del facilitador.</p> <p>Presentación de “Técnicas y Consejos para la Identificación y Manejo de conflictos en organizaciones”</p> <p>En grupos de 4-5 personas (no del mismo emprendimiento) analizan uno de los estilos de enfrentarse a un conflicto (Huidizo, Acomodadizo, Competitivo, Transigente, Integral) y preparan una representación creativa. Presentaciones de los participantes</p> <p>Compartimos experiencias</p>	<p>Papelógrafo con definición escrita</p> <p>Proyector Computadora Presentación</p> <p>Cajón con elementos que alimenten la creatividad (accesorios, materiales)</p>
--	---	--

Referencias

Bitácora de actividades. Talleres Praktikós. Servicios Ecuménicos de Formación en Centroamérica SEFCA. Centro Manú. 2005.

Cuaderno de Herramientas. Módulo de Metodologías Participativas para La Gestión Del Riesgo. CENICAC. Honduras.

Rojas, Miguel Antonio. Hombres construyendo su liberación. Servicios Ecuménicos de Formación en Centroamérica SEFCA. San José, Costa Rica. 2007.

Ramírez, Ronny. Moviendo Grupos 1. Técnicas de trabajo con Grupos - Módulo 5. Movimiento Cristiano Juventud Nueva. 2006.

Rueda, Patricia. Taller de Autoestima. Consultado en:
http://escritoriocentes.educ.ar/datos/taller_identidad_autoestima.html

3.2 Informe de Proceso Taller 1. Fuente: Córdoba, 2012

INFORME DE TALLER

Taller 1 – AUTOESTIMA: ¿Quién soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe

Actividad: Taller en dos partes (4 horas de duración cada sesión). Además se facilitó una sesión adicional (4 horas) para el proceso de formación inicial de una cooperativa de servicios múltiples en turismo rural comunitario.

Objetivo del Taller: Que las y los participantes estén conscientes de sus características, fortalezas y debilidades como personas; asimismo, sean capaces de identificar esto mismo en sus emprendimientos, de cara al trabajo conjunto como asociación o cooperativa.

Esta primera sesión se enfocó en el emprendedor, su historia de vida, valores y prioridades, así como en la historia de su emprendimiento, sus fortalezas y oportunidades.

LO GENERAL: Introducción

El informe pretende demostrar los diferentes pasos que se llevaron a cabo en el taller realizado en el Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos, en Rincón de Osa, los días 31 de mayo, 1 y 2 de junio de 2012, y con la participación de representantes de los diferentes emprendimientos de turismo rural comunitario del Proyecto “Promoción del Turismo Rural Comunitario para la conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa”, implementado por Fundación Corcovado y Fundación Neotrópica. El taller se facilitó con una metodología participativa y experiencial o vivencial, que ofrece un ambiente propicio para la asimilación de los conceptos y motiva a la acción. Este enfoque se basa en las propuestas pedagógicas de Paulo Freire (pedagogo brasileño) que buscan el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante.



Participantes: 20 Representantes de los 11 emprendimientos que forman parte del Proyecto (8 mujeres y 12 hombres):

1. Descubre la Naturaleza: Juan Carlos Montero y Mario Varela
2. Cinta Blanca Adventures: Felipe Rodríguez y Roger Rodríguez

3. Madre Selva: Johnson Villalobos y Karen Villalobos
4. Laguna Chocuaco Lodge: Carlos Villalobos y Mayra Villalobos
5. Posada Rancho Verde: Enrique Ureña y Alice Cambronero
6. Las Minas Tent Camp: Jessica Roldán
7. Surá de Oro: Juan Cubillo y Rosa Montero
8. Jacana Tours: Yorleny Fletes y Simón González
9. Agroforestal La Tarde: Mario Flores
10. Aguas Ricas Lodge: Mariano Marquínez y Cecilia Marquínez
11. Sierpe Azul Tours: Enoc Espinoza y Marcela Picado

Elaboración e Implementación del Taller: Karla Córdoba Brenes, Fundación Neotrópica.

Supervisión: Alexander González, Fundación Neotrópica

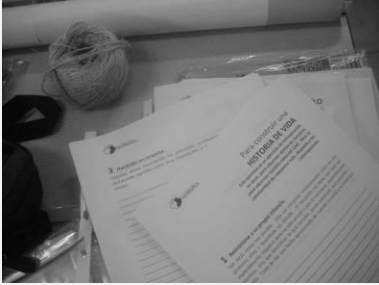
Lugar: CEEC-AWT Sede de Fundación Neotrópica en Rincón de Osa.

Días y Horas: Jueves 31 de mayo (2pm a 6pm), viernes 1 (2pm a 6pm) y sábado 2 de junio de 2012 (8am a 12md).

LO QUE HICIMOS: Actividades

A continuación se presentan las diferentes actividades que se desarrollaron con las y los participantes. Se contó con material de apoyo como papelógrafos, fichas, marcadores, cinta adhesiva, lapiceros, hojas guía y proyector. Las actividades se realizaron en el salón de capacitación y en el área de comedor.

	<p>Día 1. Actividad 1: Rompehielos</p> <p>La facilitadora se presentó y se realizó una breve presentación de los participantes (ya todas y todos se conocían con anterioridad).</p> <p>Se facilitó una actividad rompehielos, que consistió en aprender juntos la canción <i>“Chiqui-chois-popof”</i> y acompañarla con movimientos coordinados entre los participantes, lo que generó un espacio para el disfrute y las risas. Se realizaron varias repeticiones hasta que todos los miembros del grupo tuvieron la oportunidad de participar.</p> <p>Posteriormente se aplicó el análisis DIA (descripción-interpretación-aplicación) para extraer y compartir las experiencias vividas y su relación con el trabajo en red que se pretende realizar en el marco del proyecto. Los participantes externaron ideas como la importancia de trabajar en conjunto, en armonía, de observar y escuchar a los demás y de tener paciencia cuando otra persona no responde con la misma rapidez o habilidad.</p>
--	--



Día 1. Actividad 2: ¿Qué pienso yo de mí? Construcción de la historia de vida personal

Se presentó el ejercicio como una actividad de “introspección”, de observar dentro de nosotros mismos de manera individual.

Utilizando las hojas guía “Para Construir una Historia de Vida”, los participantes primero recordaron el evento más antiguo de su vida registrado en su memoria y lo escribieron, algunos lo compartieron con el grupo. Identificaron el impacto que ese evento produjo en su vida, qué dice de ellos y su importancia en su vida actual. Discutimos juntos acerca de los rasgos de personalidad que evidencian las historias y se creó un espacio de confianza, en el que algunas historias provocaron risas y otras, reflexión. Las y los participantes conocieron un aspecto más íntimo de sus compañeros. Cada participante eligió una palabra o frase representativa de la historia que narraron, crearon un rótulo y cada uno se lo colgó del cuello; usamos esta herramienta durante todo el taller.

Posteriormente cada participante construyó una historia de vida personal, resaltando los eventos más importantes y significativos que han vivenciado. Algunos compañeros compartieron sus historias y se reflexionó acerca de las luchas, retos, situaciones difíciles y alegres que han sobrepasado para llegar hasta este momento. Una de las conclusiones del ejercicio fue que esas historias de vida forman parte también de la historia de sus emprendimientos y que son elementos que pueden y deben ser compartidos porque inspiran y transmiten el espíritu de cada grupo familiar. Nuevamente, cada participante creó un rótulo con una palabra o frase representativa de su historia y la unieron a la primera, colgando de su cuello.

En esta sección es importante resaltar el interés de los participantes por compartir sus historias, en todas las oportunidades la mayoría de los participantes compartió con el grupo sus hallazgos y construcciones.



Día 1. Actividad 3: ¿Qué pienso yo de mí? Evaluación de autoestima

Utilizando la herramienta “¿Ego o Autoestima?” cada participante realizó una evaluación de su autoestima a partir de 40 criterios, asignándole a cada uno un valor de 1 a 4 (siempre-casi siempre-algunas veces-nunca). La sumatoria de los puntos asignados a cada criterio arrojó una conclusión de si su autoestima se encuentra en un nivel alto (positivo o negativo) o en un nivel bajo (positivo o negativo). Los resultados se mantuvieron personales, no fueron compartidos con el grupo, pero sí se reflexionó a nivel grupal en la importancia de valorar las propias capacidades y cuidar no ubicarse en los extremos (ego elevado-baja autoestima), sobre todo en un contexto de trabajo en equipo y negociación con personas para alcanzar un fin común.

Nuevamente las y los participantes seleccionaron una frase o palabra y la colocaron con las demás.



Actividad 4: ¿Qué piensan los demás de mí?

Para cerrar esta sesión cada participante tomó una hoja en blanco y anotó su nombre. Estas hojas fueron dobladas en varias secciones (como un acordeón) y se empezaron a circular hacia la derecha del círculo. Cada persona debía anotar en una de las secciones, una frase destacando una cualidad o característica positiva de la persona correspondiente. Al final de la actividad cada uno recibió una hoja cargada de comentarios positivos. Fue interesante como algunos de los comentarios retomaron características y valores expresados por las personas en las actividades anteriores.

Día 2. Actividad 5: Rompehielos

Se facilitó una actividad rompehielos similar a la del primer día, llamada “*Dam-dam daram*”. Las y los participantes aprendieron la melodía y las palabras de la canción, así como los movimientos que acompañan cada palabra, los cuales van aumentando en complejidad. La actividad facilita un espacio de trabajo en equipo y coordinación de los movimientos, además implica concentración y control de los propios movimientos corporales. Se propició un espacio alegre y relajado, donde los participantes rieron ampliamente.

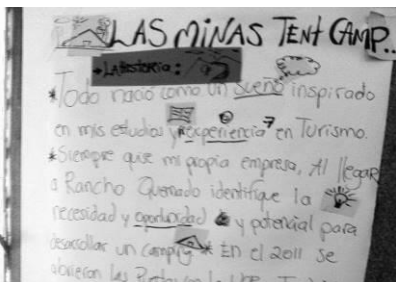


Día 2. Actividad 6: La historia de mi emprendimiento

Antes de iniciar la actividad, la facilitadora compartió con los participantes el poema “*Trajes*” de Jorge Debravo. En conjunto se reflexionó sobre la necesidad de liberarnos de estereotipos y modelos que no nos permiten expresar plenamente nuestro ser y pensar de una manera renovada acerca de nosotros mismos y de nuestros proyectos. Además, el momento sirvió para recordar a un compañero de Neotrópica que falleció recientemente don José Oduber Rivera (Q.d.D.g), quien también era poeta y turrialbeño, y que fue parte del proceso de formación de los participantes.

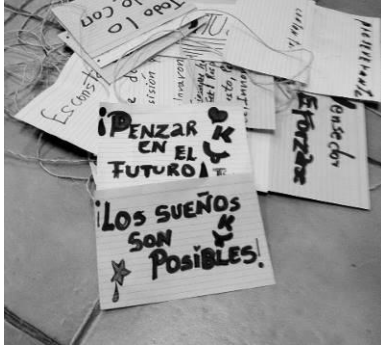


A partir de este momento los participantes se agruparon por emprendimiento y construyeron, en cada grupo, la historia de vida de su emprendimiento, resaltando los aspectos y eventos trascendentales en la formación de su idea de negocio y las experiencias que los llevaron hasta el lugar en que están hoy. Cada grupo escribió la historia en un papelógrafo, algunos incluyeron elementos gráficos (ilustraciones), y todas las historias fueron colocadas en las paredes alrededor del salón.



Posteriormente, cada grupo seleccionó un emprendimiento diferente del suyo, y resaltó las palabras o frases que le resultaron más novedosas, importantes o claves en la historia que les tocó evaluar. Al terminar esta evaluación, cada grupo regresó a su historia y revisó las ideas resaltadas y los comentarios que sus compañeros le agregaron a sus historias.

Después de esta actividad, algunos participantes compartieron al grupo sus hallazgos, rasgos de los negocios que desconocía y los elementos



que le resultaron más relevantes. Reconocieron la importancia de reconstruir tanto sus historias de vida como las historias de su negocio, como una herramienta para rescatar aspectos importantes y resaltarlos incluso en la interacción con sus visitantes. La facilitadora les recomendó recopilar estas historias y colocarlas en un punto visible de sus negocios o bien de sus sitios web.

Al terminar, nos reunimos todos en un círculo de sillas, sin mesas, en el centro del salón. Reflexionamos sobre la riqueza de experiencias que acumulamos a nivel individual y colectivo. Se comentó acerca de las fortalezas como grupo y se colocaron en el centro del círculo todos los carteles que fuimos construyendo durante la sesión, con las palabras o frases clave.

La facilitadora les llamó la atención sobre el hecho de que estas historias y estas palabras, son la inversión inicial de la red que están empezando a construir.

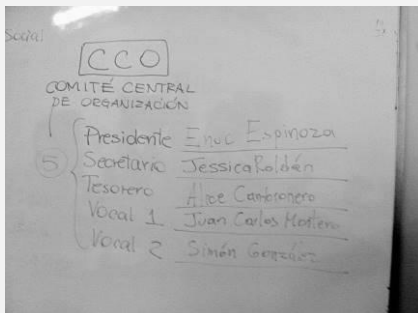
Actividad nocturna: los compañeros de INFOCOOP compartieron con nosotros tres videos motivacionales que fueron vistos por todos los participantes después de la cena:

1. El vuelo de los gansos
2. La historia de la Vaca
3. Quién se ha llevado mi queso



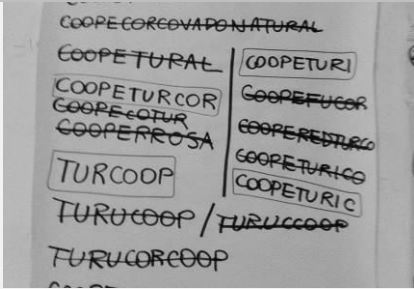
Día 3. Actividad 7: Iniciando la Cooperativa

Posterior a las inducciones sobre asociaciones y cooperativas, el consenso general en el grupo se expresó a favor del esquema cooperativo. Para iniciar, se realizó una votación secreta, colocando un papel en una "urna", de Si y No para decidir si todas y todos estaban de acuerdo en formar una cooperativa. Esta votación dio como resultado 19 a favor y 1 en contra. La facilitadora recomienda al grupo en general que, considerando que hay una persona que votó No por la cooperativa, sería prudente iniciar el proceso y establecer los estatutos y recomendó a esta persona evaluar en ese momento su participación, ya con las "reglas del juego" claras. Esta recomendación fue aprobada por todas y todos los participantes.



Se continuó con la elección del Comité Central de Organización, compuesto por 5 personas. Para cada puesto se postularon candidatos y se votó en secreto para cada puesto. Fueron seleccionados 2 mujeres y tres hombres, siendo elegido como Presidente Enoc Espinoza, de Sierpe Azul Tours.

La siguiente tarea fue seleccionar el nombre de la cooperativa de servicios múltiples (modelo recomendado por INFOCOOP). En plenaria se propusieron diferentes alternativas que fueron evaluadas una a una por los participantes, eliminando aquellas que tuvieran problemas de pronunciación, que ya existieran en la comunidad, o que no reflejaran



el espíritu del grupo. Al final, la elección general fue “COOPETURIC: Cooperativa de Servicios Múltiples de Emprendedores en Turismo Rural de Corcovado”.

Posteriormente el Comité Central se reunió para distribuir funciones y dar inicio al proceso de formación de la cooperativa, siguiendo la documentación facilitada por INFOCOOP.

Se cerró la sesión realizando nuevamente la actividad rompehielos inicial, a solicitud de los participantes.

FACILITADOR: Mi función

Mi función como facilitadora durante el desarrollo del taller fue la de contribuir a que las actividades se desarrollaran en un clima de comprensión, respeto mutuo y aprendizaje a través de la experiencia y la interacción.

LO BUENO: Factores que incidieron positivamente

1. Los participantes ya conocían a la facilitadora de anteriores actividades.
2. El espacio físico y la logística de la actividad fueron adecuados. Los materiales estaban preparados y disponibles.
3. Se contó con presencia de representantes de todos los emprendimientos.
4. El grupo presentó buena disposición para compartir y participar de las diferentes actividades.

LO MENOS BUENO: Factores que incidieron negativamente

1. La actividad con INFOCOOP se extendió más del tiempo planeado, a solicitud de los participantes y facilitadores de Neotrópica, por considerar que la información era vital. Esto generó que la actividad de esa tarde se extendiera hasta la noche.
2. Los bloques de trabajo estuvieron desconectados entre sí (dos tardes y una mañana), lo que podría generar que se pierda el hilo conductor de la actividad.
3. Existen diferencias a nivel personal entre algunos de los participantes que en ocasiones entorpecen las conversaciones, pues se extienden en intervenciones que no aportan al interés colectivo.
4. Se observó recelo en uno de los emprendimientos por participar del proceso cooperativo; sin embargo, este recelo no afectó el proceso general.

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCESO

1. Organizar el próximo taller para que se desarrolle en un día completo.

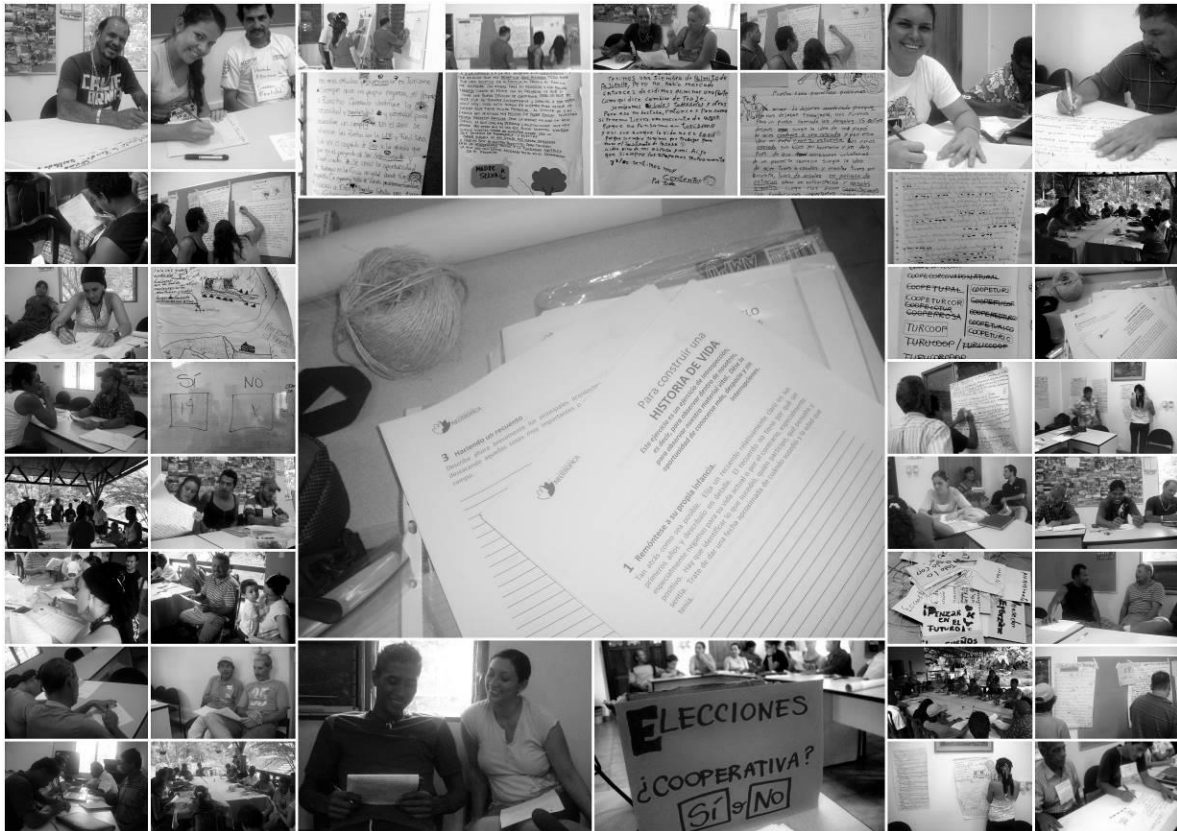
2. Se recomienda procurar incidir positivamente en la relación entre los participantes que tienen diferencias previas al proceso, para facilitar su participación en el proceso cooperativo.

APRENDIZAJES MÁS SIGNIFICATIVOS OBSERVADOS

1. Las y los participantes vivenciaron la importancia de sus propias historias de vida y las de sus emprendimientos y descubrieron aspectos nuevos acerca de sus compañeras y compañeros.
2. Se evidenció el potencial que posee el grupo para el trabajo conjunto, al resaltar las fortalezas individuales y la interacción grupal.
3. Se asumió la estructura cooperativa como la más apropiada para la red y se observó una disposición alta a participar y comprometerse por el bienestar común.

Fotografías adicionales disponibles online en:

<https://picasaweb.google.com/114850290835425501397/TallerTRCCanjeAutoestima311512>



Elaborado por: Karla Córdoba Brenes / 29-06-12

3.3 Informe de Proceso Taller 2. Fuente: Córdoba, 2012

INFORME DE TALLER

Taller 2 – CAPACIDAD ORGANIZATIVA: ¿Quiénes somos como colectivo?: nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades.

Construyendo a partir de lo que existe

Actividad: Taller (8 horas de duración cada sesión). Además se facilitó una sesión adicional (2 horas) para el proceso de selección de un nombre comercial para la cooperativa.

Objetivo del Taller: Que las y los participantes comprendan la necesidad y utilidad de un proceso de planificación para lograr un trabajo conjunto provechoso y sostenido, y conozcan los principales conceptos que facilitan la creación de una planificación efectiva.

Esta segunda sesión se enfocó en el grupo, como colectivo, sus valores, fortalezas, oportunidades. Los participantes trabajaron bajo los principios de la planificación, construyendo juntos la organización según el esquema que eligieron (cooperativa).

LO GENERAL: Introducción

El informe pretende demostrar los diferentes pasos que se llevaron a cabo en el taller realizado en el Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos, en Rincón de Osa, el día 29 de agosto de 2012, y con la participación de representantes de los diferentes emprendimientos de turismo rural comunitario del Proyecto “Promoción del Turismo Rural Comunitario para la conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa”, implementado por Fundación Corcovado y Fundación Neotrópica. El taller se facilitó con una metodología participativa y experiencial o vivencial, que ofrece un ambiente propicio para la asimilación de los conceptos y motiva a la acción. Este enfoque se basa en las propuestas pedagógicas de Paulo Freire (pedagogo brasileño) que buscan el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante.



Participantes: Representantes de los emprendimientos que forman parte del Proyecto.

Elaboración e Implementación del Taller: Karla Córdoba Brenes, Fundación Neotrópica.

Supervisión: Alexander González, Fundación Neotrópica

Lugar: CEEC-AWT Sede de Fundación Neotrópica en Rincón de Osa.

Días y Horas: miércoles 29 de agosto de 8:00am a 5:00pm. Sesión adicional de 7:00pm a 9:00pm.

LO QUE HICIMOS: Actividades

A continuación se presentan las diferentes actividades que se desarrollaron con las y los participantes. Se contó con material de apoyo como papelógrafos, fichas, marcadores, cinta adhesiva, lapiceros, hojas guía y proyector. Las actividades se realizaron en el salón de capacitación y en el área de comedor.



Actividad 1: Construyendo Confianza

La facilitadora dio la bienvenida y pidió a los participantes ubicarse en la explanada frente al comedor, al aire libre, todos en un círculo.

Se facilitó un desafío llamado “Rueda de la confianza (balancín)”, actividad para favorecer la confianza e interacción entre los miembros. La facilitadora les pide que se ubiquen en parejas equilibrados en cuanto a tamaños y pesos, se separan en varias parejas y un trío. Las dos personas se ubican frente a frente, una de las personas se coloca en posición para recibir a la otra, que está con los brazos cruzados al pecho. Este último da la señal y se balancea hacia adelante, hasta que su compañero/a lo detiene con las manos haciendo contrapeso. Luego se intercambian de lugares. Posteriormente, el que se balancea se coloca de espaldas. Algunos participantes lo hicieron con mucha naturalidad mientras que otros requirieron de varias repeticiones para desarrollar la confianza y dejarse ir hacia atrás.

Posteriormente se aplicó el análisis DIA (descripción-interpretación-aplicación) para extraer y compartir las experiencias vividas y su relación con el trabajo en red que se pretende realizar en el marco del proyecto. Los participantes externaron ideas como la importancia de confiar en el otro, de ser soporte para los compañeros y al mismo tiempo permitir que otros se apoyen o reciban. Destacaron la importancia de seguir los pasos (colocarse en posición correcta, mantener los brazos en el pecho, esperar la señal del otro). Comentaron que en ocasiones se siente incertidumbre al no tener todo bajo control, y depender del esfuerzo de otro/a.



Actividad 2: Retomando ¿Quiénes somos?

De regreso al salón todos nos ubicamos en un círculo y la facilitadora pidió una persona voluntaria. El voluntario (Felipe) se acostó en el piso sobre un papelógrafo, mientras otros dos compañeros dibujaron su silueta en el papel con un pilot.

Dentro de esa silueta dibujada se les pidió que colocaran los rótulos con las palabras clave que se habían utilizado en el taller 1, relacionando cada palabra o frase con una parte del cuerpo. Esto con el objetivo de retomar las cualidades y características sobresalientes de cada uno. El papelógrafo se colocó en un lugar visible.

Actividad 3: ¿Cómo nos organizamos?

Actividad Buscando Objetos. Esta actividad facilita un espacio para discutir las maneras en que nos organizamos para llevar a cabo una tarea. Se dividió el grupo en 2 y se les entregó a cada uno una lista con alrededor de 10 objetos que debían buscar alrededor de las instalaciones, cosas tan variadas como “una almohada”, “2 huevos”, un vaso de vidrio con agua”, entre otras. Se les dieron las instrucciones y se dio la señal de salida. Los dos grupos corrieron de una manera desordenada buscando las cosas, como resultado, al regreso tenían cosas repetidas o faltantes. Se reflexionó acerca de la necesidad de planificar y organizar, y de cómo si se hubieran puesto de acuerdo habrían realizado las tareas de una mejor manera.

Actividad 4: La Planificación ¿Cómo se come?

Presentación de los conceptos básicos de la Planificación: Planeación (Misión, Visión, Valores), Dirección, Organización y Control (Control, calidad). Se ofrecieron ejemplos y las y los participantes compartieron sus propias experiencias y dudas al respecto.

Se discutió acerca de los términos misión y visión y se plantearon los elementos iniciales para formularlos para la cooperativa. Se analizaron ejemplos reales de visión y misión de cooperativas (Coopeservidores, Dos Pinos, Cooprena).

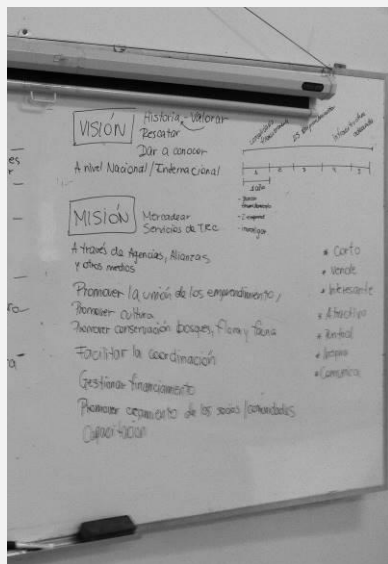
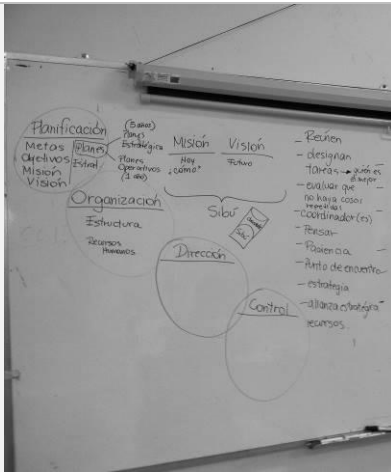
Se crearon textos iniciales para la misión y la visión:

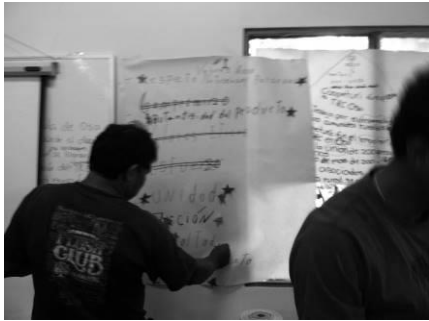
Insumos Misión:

- Somos una cooperativa de TRC
- Ofrecemos productos y servicios turísticos competitivos, autóctonos y de calidad en la Península de Osa
- Para la calidad de vida y el desarrollo sostenible de los afiliados y las comunidades
- Para la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes
- Promoviendo la conservación de los bosques, el rescate y valorización de la historia y cultura locales, la unión y alianzas
- Promover el emprendedurismo

Insumos Visión:

- Lograr que la Península de Osa sea un lugar donde el desarrollo y conservación de los bosques se alcanza a través de la unión de los emprendimientos de TRC y el rescate de la historia y cultura local, atrayendo recursos financieros que impulsan a las comunidades





Actividad 5: Organizándonos por Valores

La propuesta inicial del taller incluía trabajar en este tema con los principios de Fayol, sin embargo, en el transcurso de la actividad se tomó la decisión de enfocarlo directamente en los valores de la cooperativa, de manera que pudieran ser insumos también para la planificación y el establecimiento del nombre comercial.

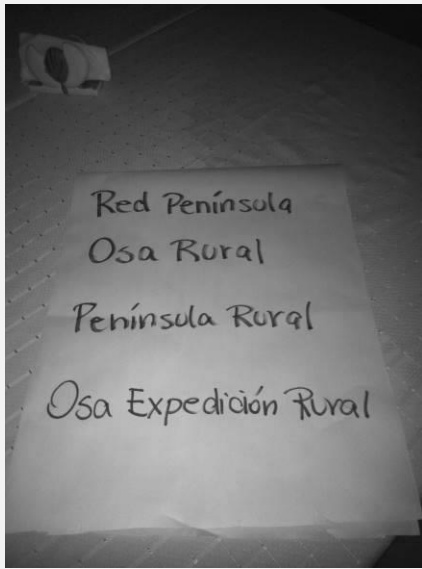
Por grupos, las y los participantes plantearon listas de valores que consideran relacionados a la cooperativa. Para esto, utilizaron como insumos las listas de valores presentadas por la facilitadora y sus propias experiencias e ideas al respecto.

Cada grupo preparó un papelógrafo y se colocaron en las paredes del salón. Posteriormente se le dio a cada persona alrededor de 5 estrellas de colores, con el fin de que calificaran o destacaran los valores que consideraban más relevantes para ellos.

Después de la primera calificación se hizo una depuración de las listas, eliminando aquellos que habían obtenido menos votos. Posteriormente las y los participantes recorrieron de nuevo las listas con la posibilidad de cambiar de lugar 3 estrellas.

Este proceso arrojó una lista de 16 valores con los cuales se identificaron, a continuación:

1. Respeto a la naturaleza y a las personas
2. Autenticidad del producto
3. Unidad
4. Lealtad
5. Calidad
6. Honradez
7. Positividad
8. Compañerismo
9. Comunicación
10. Amor
11. Excelencia
12. Compromiso
13. Sinceridad
14. Esfuerzo
15. Perseverancia
16. Tolerancia



Actividad 6: Nombre Comercial

Durante la noche se facilitó una actividad adicional, que consistió en un proceso creativo para construir colectivamente el nombre comercial de la cooperativa.

El proceso inició con un papelógrafo en blanco en el piso y todos los participantes sentados alrededor en círculos. Los participantes fueron aportando palabras relacionadas con la cooperativa: turismo, aventura, rural, osa, experiencia. A partir de ahí se fueron encadenando nuevas palabras a las anteriores y se fueron buscando relaciones entre esas nuevas palabras, buscando combinaciones que tuvieran sentido para la cooperativa.

Después de generar alrededor de 30 diferentes opciones y sumar también las opciones individuales que algunos participantes sugirieron, los participantes votaron y descartaron hasta que quedaron 4 opciones (en la foto: Red Península, Osa Rural, Península Rural, Osa Expedición Rural).

De estas cuatro opciones se acordó pedir al diseñador que prepara opciones gráficas para evaluarlas y posteriormente tomar la decisión final.

Los participantes externaron su satisfacción por el proceso y por los resultados.

FACILITADOR: Mi función

Mi función como facilitadora durante el desarrollo del taller fue la de contribuir a que las actividades se desarrollaran en un clima de comprensión, respeto mutuo y aprendizaje a través de la experiencia y la interacción.

LO BUENO: Factores que incidieron positivamente

5. Los participantes ya conocían a la facilitadora de anteriores actividades.
6. El espacio físico y la logística de la actividad fueron adecuados. Los materiales estaban preparados y disponibles.
7. El grupo presentó buena disposición para compartir y participar de las diferentes actividades.
8. Fue posible trabajar durante una jornada completa, lo que facilitó el seguimiento de la línea conceptual del taller.

LO MENOS BUENO: Factores que incidieron negativamente

- No se contó con representantes de todos los emprendimientos durante toda la jornada, algunos se integraron en la segunda parte. Esto por motivos personales.

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCESO

- Se recomienda procurar que siempre se cuente con al menos un representante de cada emprendimiento que participe de toda la jornada.

APRENDIZAJES MÁS SIGNIFICATIVOS OBSERVADOS

- Las y los participantes vivenciaron, a través de las diferentes actividades, la necesidad de organización y planificación para el logro de objetivos. La experiencia los llevó a la conciencia de su importancia.
- Todas las actividades se realizaron en un clima de respeto y camaradería.
- Quedaron claras las nociones generales de planificación y el nivel de detalle que se requiere alcanzar para poder darle un buen seguimiento al desarrollo de la cooperativa.

Fotografías adicionales disponibles online en:

<https://picasaweb.google.com/114850290835425501397/TallerTRCCanje2Ago2012>



Elaborado por: Karla Córdoba Brenes / 12-12-12

3.4 Informe de Proceso Taller 3. Fuente: Córdoba, 2013

INFORME DE TALLER

Taller 3 – RELACIONES HUMANAS: ¿Cómo nos relacionamos?:
comunicación, conflictos y liderazgo.

Construyendo a partir de nuestras interacciones.

Actividad: Taller (8 horas de duración).

Objetivo del Taller: Que las y los participantes cuenten con herramientas útiles para enfrentar los retos de comunicación, conflictos y liderazgo que deberán asumir como organización.

Esta última sesión se enfocó en compartir conceptos y herramientas que faciliten el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.

LO GENERAL: Introducción

El informe pretende demostrar los diferentes pasos que se llevaron a cabo en el taller realizado en el Centro de Estudios y Empoderamiento Comunal Álvaro Wille Trejos, en Rincón de Osa, el día 04 de octubre de 2012, y con la participación de representantes de los diferentes emprendimientos de turismo rural comunitario del Proyecto “Promoción del Turismo Rural Comunitario para la conservación de los bosques en el Área de Conservación Osa”, implementado por Fundación Corcovado y Fundación Neotrópica. El taller se facilitó con una metodología participativa y experiencial o vivencial, que ofrece un ambiente propicio para la asimilación de los conceptos y motiva a la acción. Este enfoque se basa en las propuestas pedagógicas de Paulo Freire (pedagogo brasileño) que buscan el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante.

Participantes: Representantes de los emprendimientos que forman parte del Proyecto.

Elaboración e Implementación del Taller: Karla Córdoba Brenes, Fundación Neotrópica.

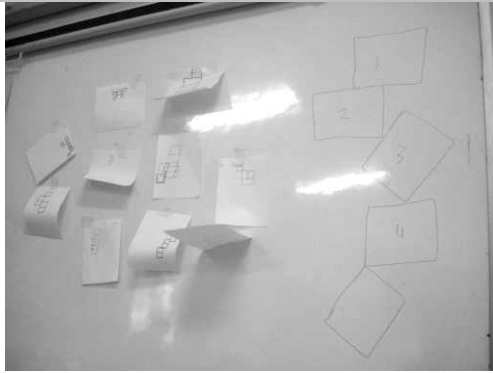
Supervisión: Alexander González, Fundación Neotrópica

Lugar: CEEC-AWT Sede de Fundación Neotrópica en Rincón de Osa.

Día y Hora: jueves 04 de octubre de 8:00am a 6:00pm.

LO QUE HICIMOS: Actividades

A continuación se presentan las diferentes actividades que se desarrollaron con las y los participantes. Se contó con material de apoyo como papelógrafos, fichas, marcadores, cinta adhesiva, lapiceros, hojas guía, video, presentaciones y proyector. Las actividades se realizaron en el salón de capacitación y en el área de comedor.



Actividad 1: Comunicación sin preguntas-con preguntas

El objetivo de esta actividad es analizar la importancia de una comunicación amplia de ambas partes y las limitaciones de la comunicación en una sola dirección.

La facilitadora pidió un voluntario o voluntaria. Esa persona pasó al frente y se sentó de espaldas a los demás compañeros. A esta persona, la facilitadora le mostró una figura (como la que se observa a la derecha en la fotografía). El voluntario debía describir la figura (sin mostrarla) a los demás compañeros, quienes intentarían, con la descripción, dibujar en un papel la figura descrita. Nadie podía hacer preguntas ni pedir aclaraciones.

Luego se hizo nuevamente, con otro voluntario, pero esta vez sí podían hacer preguntas.

Fue muy diferente la reacción, en la primera ocasión el resultado de los dibujos fue muy diferente al original y los compañeros expresaron frustración por no poder preguntar o aclarar cuando no comprendían. En la segunda experiencia, los dibujos fueron más acertados, porque pudieron consultar y aclarar. Aun así la comunicación fue difícil pero el poder hacer preguntas y dialogar con la persona facilitó el proceso.

En el análisis posterior lo compararon con situaciones del día a día, donde no podemos aclarar nuestras dudas y la comunicación es mala, teniendo malas consecuencias para su trabajo o sus relaciones. De la misma manera, analizaron la importancia de dialogar y compartir información.



Actividad 2: Analizamos juntos un Video

Una vez concluida la actividad rompehielos, todos se ubicaron en sus asientos para observar el video “El juego de echar la culpa”. Para un mejor análisis del video y asegurar mayor atención, se le entregó a cada participante una “Guía de observación” con tres columnas: “¿Quiénes son los personajes?”, “¿Qué hacen los personajes?” y “¿Qué frases llaman mi atención?”. Todas y todos observamos el video anotando en las tres columnas datos que nos parecen relevantes para compartir posteriormente.

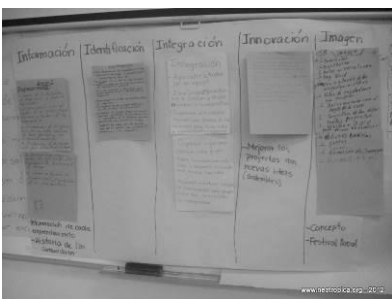


El video tuvo una duración de aproximadamente 10 minutos, después de los cuales compartimos nuestras impresiones. En grupos anotaron en un papelógrafo las frases que más les interesaron. Los participantes destacaron los personajes de “Barrios” (el supervisor) y Godínez (el gerente), además de varias actitudes y anti-valores presentes en el video. Comentaron cómo todos los personajes se echaban la culpa constantemente, sin resolver las situaciones. Detectaron actitudes negativas como el que decía “eso no es mi trabajo” o “eso le toca a otra persona”, que pueden ser muy perjudiciales cuando se trabaja en equipo. También se comentó acerca del cambio de actitud necesario para alcanzar buenos resultados en conjunto, aplicándolo también a su incipiente experiencia en COOPETURIC. Fue muy relevante el tema de

Sistema de comunicación



- El proceso de comunicación en la organización se compone de varios subsistemas:
 - Comunicación institucional.
 - Comunicación para el trabajo.
 - Comunicación para las relaciones humanas.
 - Comunicación de innovaciones.
 - Comunicación externa.



la falta de comunicación entre los personajes y “el rumor”.

Actividad 3: Introducción a la comunicación organizacional

La facilitadora presentó una breve introducción a la comunicación organizacional y sus diferentes subsistemas (comunicación institucional, para el trabajo, para las relaciones humanas, de innovaciones, externa), haciendo énfasis en los diferentes retos para cada uno de ellos.

Además se hizo un trabajo en grupos con base en las funciones de la comunicación: información, identificación, integración, innovación, imagen. Para cada una de estas funciones se creó un grupo, ese grupo identificó qué acciones concretas podrían ejecutar en COOPETURIC para cumplir con esa función, dando una base para un futuro plan de comunicación de la cooperativa.

Información:

1. Facilitar copia de los estatutos y el reglamento interno de COOPETURIC para todos los afiliados
2. Informar a los afiliados de la misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa
3. Informar de las gestiones que se están realizando para fortalecer los emprendimientos
4. Informar de la promoción que ejecuta la cooperativa
5. Crear un buzón de sugerencias (evaluación de los visitantes)

Identificación:

1. Rotular los emprendimientos con los logos respectivos
2. Calcomanías que digan “soy asociado de COOPETURIC” y “Osa Rural Tours”.
3. Camisetas y gorras con logo que digan “yo amo Osa”
4. Página web que la gente pueda visitar para conocer los servicios
5. Hacer una actividad deportiva o feria donde se puede dar información a la comunidad sobre la cooperativa
6. Llevar siempre en los tours camisetas o identificación de COOPETURIC
7. Identificar los vehículos con el logo de la cooperativa
8. No perderse las reuniones (siempre con la camiseta)
9. Compartir los avances con los asociados para que se sientan más orgullosos de pertenecer a COOPETURIC.

Integración

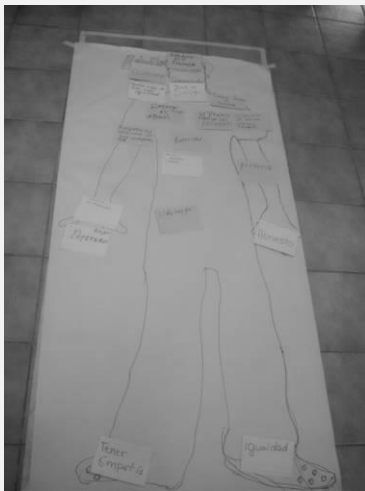
1. Aprender a trabajar en equipo
2. Idear programas para atraer nuevos miembros
3. Organizar actividades recreativas dentro de las reuniones para tener ratos de esparcimiento y relajación
4. Organizar viajes para convivir como grupo
5. Hacer reuniones para celebrar y compartir cumpleaños y fechas especiales.
6. Procurar mantener siempre la comunicación como grupo.

Innovación:

1. Mantenimiento de buena información y buen trato para todos por igual.
2. Actualizar siempre las informaciones de promoción
3. Asistir a eventos importantes de Turismo para obtener nuevas ideas y ponerlas en práctica
4. Estar en contacto con instituciones como el ICT, Actuar, ACOSA, INA
5. Estar pendientes de todo lo que suceda para estar actualizados
6. Renovando la estructura de cada proyecto
7. Capacitar personal en idiomas

Imagen:

1. Crear materiales como camisetas, brochures, vallas de carretera, página web, calcomanías, tarjetas, etc.
2. Contar con una presentación en video de los proyectos
3. Fotografías de calidad
4. Visitar ONG para darnos a conocer
5. Formar comisión de Imagen



Actividad 4: Liderazgo

Posterior a la reflexión y trabajo sobre comunicación, nos disponemos a conversar sobre liderazgo. Para eso, iniciamos recordando personas que consideramos líderes en nuestras familias, comunidades o bien alguien que admiremos. Individualmente escribimos la historia de un líder positivo que conocemos y en parejas intercambiamos las historias de vida de los líderes que identificamos, las leímos y compartimos aprendizajes. Identificamos palabras clave y las escribimos en fichas, una palabra por ficha.

Preparamos un papelógrafo con la silueta de una persona y ubicamos dentro de la figura las fichas, procurando relacionar la palabra con una parte del cuerpo (corazón, cabeza, manos, etc.). Identificaron las siguientes cualidades o palabras/frases clave:

- Sabiduría en el trabajo
- Ecuánime
- Comunicador
- Trata a los demás con igualdad
- Busca el diálogo
- Trabaja hombro a hombro
- Sincero al hablar
- Se preocupa por las personas
- Comunica de forma clara y precisa
- Sinceridad
- Respeta las opiniones
- Transparencia
- Capacidad
- Influencia
- Propuestas (propositivo)
- Responsable y Respetuoso
- Relaciones
- Liderazgo
- Trabajador



- Cooperador
- Honesto
- Estratégico
- Negociador
- Fidelidad
- Igualdad
- Empatía

Presentación de los 5 retos del liderazgo: Posición, Relaciones, Resultados, Desarrollo Humano y Personalidad

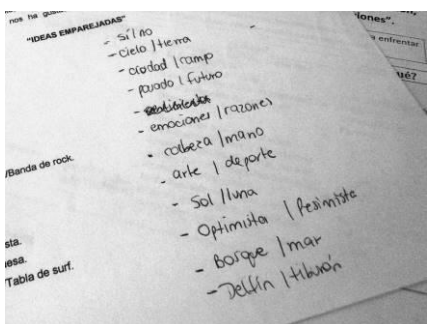
Con ayuda de diapositivas se analizó cada uno de los retos, resaltando consejos para superarlos. Los participantes compartieron experiencias de buenos y malos liderazgos.



Actividad 5: "Polaridades: Ideas Emparejadas"

La facilitadora les da la bienvenida y les pide que se coloquen en círculo en el centro del salón.

El objetivo de esta actividad es ayudar a que las personas se conozcan y se autodefinan, analiza los propios sentimientos y valores, ayuda a reconocer semejanzas con los compañeros y compañeras.



En el piso se dibujaron dos recuadros uno al lado del otro (con cinta adhesiva). La facilitadora dice en voz alta dos conceptos contrarios (por ejemplo: Sí y No) y señala para cada concepto uno de los recuadros. Las personas que se identifiquen con "Sí" deben ubicarse en el primer recuadro, las que se identifiquen con "No" en el segundo. En silencio todos observamos quiénes comparten recuadro con nosotros y quiénes no. Según el concepto, en ocasiones uno de los recuadros quedó recargado (la mayor cantidad de personas se identificaron con un concepto) en ese caso debieron hacer equilibrio y procurar que todos estuvieran dentro del recuadro por unos segundos al menos. Pasados esos segundos, todos salen de los recuadros y la facilitadora dice en voz alta el segundo par de conceptos. Se repitió en varias ocasiones, con los siguientes pares de conceptos: si/no, cielo/tierra, ciudad/campo, pasado/futuro, emociones/razones, cabeza/mano, arte/deporte, sol/luna, optimista/pesimista, bosque/mar, delfín/tiburón, inicio/fin.

Durante la actividad se notó confianza y camaradería entre los participantes, todos participaron atentamente y fue interesante ver cómo en ocasiones incluso miembros de la misma familia seleccionaron conceptos opuestos. Al final entre las conclusiones se destacó que todos somos diferentes y tenemos diferentes gustos o deseos pero en otras cosas también somos similares y luchamos por las mismas cosas.



Actividad 6: Conflictos

Se analizó la Presentación de “Técnicas y Consejos para la Identificación y Manejo de conflictos en organizaciones”.

Posteriormente se les presentó una situación: *“¡Tenemos un conflicto!: Un profesor de una universidad europea quiere traer un grupo grande de estudiantes a Osa. Contacta a COOPETURIC y hace la reservación. Entre las políticas de COOPETURIC está establecido que el grupo debe dar un adelanto al menos 1 mes antes de la visita, pero el profesor no quiere darlo y amenaza con no traer el grupo. El adelanto es muy importante porque así se pueden comprar alimentos y otros insumos necesarios por anticipado.”*

En grupos de 4-5 personas (no del mismo emprendimiento) analizaron la situación y representaron diferentes formas de enfrentarse a ella, con base en los diferentes estilos de enfrentarse a un conflicto (Huidizo, Acomodadizo, Competitivo, Transigente, Integral) y prepararon una representación creativa, que consistió en un drama o una pequeña obra de teatro.

Se analizaron situaciones como el deseo de evadir las políticas de la cooperativa para atender al cliente, o bien los problemas que acarrearía en la relación con los socios. Comentaron situaciones similares que les han sucedido en la vida real y cómo las han resuelto, o bien, las situaciones que debieron enfrentar por no resolverlas con calma.

Surgió el tema de las Inteligencias Múltiples y la Inteligencia Emocional y los participantes expresaron interés en aprender más sobre el tema.

FACILITADOR: Mi función

Mi función como facilitadora durante el desarrollo del taller fue la de contribuir a que las actividades se desarrollaran en un clima de comprensión, respeto mutuo y aprendizaje a través de la experiencia y la interacción. Aclaré dudas y recopilé las experiencias de los participantes para procurar que fueran representadas en este informe.

LO BUENO: Factores que incidieron positivamente

9. Los participantes ya conocían a la facilitadora de anteriores actividades.
10. El espacio físico y la logística de la actividad fueron adecuados. Los materiales estaban preparados y disponibles.
11. El grupo presentó buena disposición para compartir y participar de las diferentes actividades.
12. Fue posible trabajar durante una jornada completa, lo que facilitó el seguimiento de la línea conceptual del taller.
13. Los temas fueron de sumo interés para los participantes y contaban con experiencias previas para compartir al respecto.

LO MENOS BUENO: Factores que incidieron negativamente

6. No se contó con representantes de todos los emprendimientos durante toda la jornada.
7. Las actividades se extendieron un poco más de lo previsto, por lo que los participantes se encontraban cansados hacia el final del día.

ALTERNATIVAS PARA MEJORAR EL PROCESO

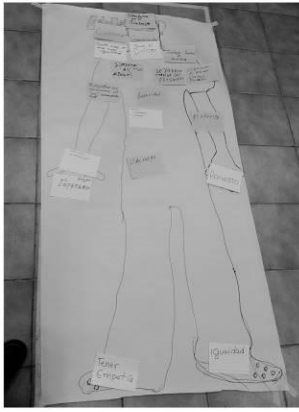
4. Se recomienda procurar que siempre se cuente con al menos un representante de cada emprendimiento que participe de toda la jornada.
5. Se recomienda un control más estricto del tiempo de cada actividad para evitar alargar las sesiones.

APRENDIZAJES MÁS SIGNIFICATIVOS OBSERVADOS

7. Las y los participantes identificaron la necesidad de procesos de comunicación fuertes, planificados y pensados para la cooperativa. No sólo hacia públicos externos (turistas, tour operadores) sino hacia lo interno con los mismos afiliados, para fortalecer el compromiso y la identificación con la cooperativa.
8. Las y los participantes reconocieron aspectos clave de liderazgo que deben presentar en sus propios emprendimientos, y que son necesarios para obtener buenos resultados.
9. Las y los participantes analizaron desde diferentes perspectivas cómo se puede resolver un conflicto e identificaron las más correctas y las menos correctas para determinadas situaciones. Estuvieron de acuerdo en que el conflicto es algo inevitable pero que se puede manejar con la metodología adecuada.
10. Todas las actividades se realizaron en un clima de respeto y camaradería.

Fotografías adicionales disponibles online en:

<https://picasaweb.google.com/114850290835425501397/TallerTRCCanje3Oct2012>



Elaborado por: Karla Córdoba Brenes / 30-01-13

ANEXO 4: Herramienta Entrevista

Entrevista abierta:

La entrevista inicia con un breve repaso sobre el proceso para que las y los emprendedores comprendan la etapa del proyecto sobre la que se conversará. Los/as emprendedores/as han formado parte de varios procesos y es importante facilitar una ubicación general en el contexto, el cual se desarrolló 3 años atrás.

Medio de aplicación:

Entrevista telefónica (se solicita al entrevistado/a autorización para grabar el audio)

Preguntas orientadoras:

Sobre los antecedentes de COOPETURIC:

1. Antes de formar parte del proceso con Fundación Neotrópica, ¿los emprendedores y emprendedoras se conocían y trabajaban juntos? ¿Habían tenido oportunidad de coincidir en otros procesos similares?
2. Durante el inicio del proyecto: ¿qué dificultades o retos enfrentaron, como individuo y como grupo? Mencione el primer gran reto/dificultad/problema que les tocó enfrentar. ¿Qué lo ocasionó? ¿Qué capacidades deberían tener más fortalecidas las y los miembros para evitar que un reto/dificultad/problema similar suceda de nuevo o disminuir su impacto?
3. ¿Qué dificultades ha visto o experimentado en organizaciones similares?

Sobre el contexto:

1. El proceso de formación del proyecto de turismo se dio antes de que se creara COOPETURIC. ¿Cuál es su opinión sobre el proceso? ¿La elección de hacerlo antes de formar la cooperativa fue positivo o negativo? ¿Por qué?

Sobre el contenido del proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad:

1. (Leer o mencionar el Objetivo del proceso: “Facilitar un proceso en el que las y los emprendedores de Turismo Rural Comunitario desarrollen valores y capacidades que les permitan trabajar en red y desarrollarse organizativamente tomando en cuenta su propia realidad y la de su emprendimiento”) ¿Considera que el objetivo de este proceso se cumplió? ¿Por qué?
2. (Mencionar la propuesta de contenidos descrita a continuación)

Autoestima	¿Quién soy?: mi historia y la de mi emprendimiento. Construyendo a partir de lo que existe
Capacidad Organizativa	¿Quiénes somos como colectivo?: Nuestras historias se entrelazan. Construyendo a partir de nuestras individualidades
Relaciones Humanas	¿Cómo nos relacionamos?: Comunicación, Conflictos y Liderazgo. Construyendo a partir de nuestras interacciones

¿Considera que los temas tratados fueron útiles, relevantes para el proceso? ¿Qué otros temas habría incluido usted que contribuyeran a la capacidad de las y los miembros de COOPETURIC de trabajar en conjunto?

3. ¿Considera que estas capacidades deben fomentarse a nivel individual, colectivo, o ambos? ¿Habrá algunas exclusivas de un nivel individual o colectivo?

Sobre la metodología:

1. (Leer o mencionar el Enfoque Metodológico: “Metodología participativa y experiencial o vivencial, la cual ofrece un ambiente propicio para la asimilación de conceptos y motiva a la acción, se busca el aprendizaje a través de la propia realidad, en un lenguaje sencillo y aplicando la horizontalidad facilitador-participante”) ¿Los talleres efectivamente se desarrollaron bajo este enfoque? ¿Por qué?
2. ¿Qué recomendaciones de mejora haría?

Sobre la facilitación:

1. ¿Cómo fue la facilitación del proceso, qué recuerda relevante? ¿Cómo recuerda que fue la experiencia del grupo durante estos talleres?
2. ¿Qué recomendaciones de mejora haría?
3. ¿Cómo debería ser el o la facilitador/a?

Escenarios:

1. (Comentario de la entrevistadora: “¿Por qué le pregunto todo esto? He visto que usualmente los procesos de formación de emprendedores se concentran en fortalecer las capacidades de negocio. Pero hay emprendedores como ustedes que además buscan organizarse o trabajar juntos, y yo considero que un proceso que se base en la parte técnica podría quedarse corto en ese aspecto. El proceso que desarrollamos con ustedes fue un intento por hacer algo en esa línea, aunque siento que nos quedamos cortos. Tal vez un proceso como el que estoy planteando permita que emprendedores como ustedes se fortalezcan más y así minimicen las dificultades ante los retos que van a enfrentar”) (Leer o mencionar los siguientes escenarios)

1. Escenario 1: Primero capacitación de negocios. Después capacitación sobre capacidades organizativas.
2. Escenario 2: Primero capacitación sobre capacidades organizativas. Después capacitación de negocios.
3. Escenario 3: Una mezcla de contenidos durante todo el proceso compartiendo el tiempo de los talleres.

¿Qué opina de esos escenarios? ¿Cuál considera más apropiado o útil en un proceso como el que ustedes vivenciaron?

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

A continuación se transcriben los aportes de las y los emprendedores/as entrevistados vía telefónica, en el orden en que se realizaron las entrevistas. Entre corchetes “[]” se incluyen comentarios de la investigadora. Se excluyen comentarios y referencias personales cuando no aportan al tema de la investigación.

5.1 Alice Cambroner: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Posada Rancho Verde

Fecha de la entrevista: domingo 15 de febrero, 2015. Vía telefónica.

Preguntas orientadoras:

- Exactamente como la que llevamos con Fundación Neotrópica no, hicimos un Plan de Negocios con la UCR y ellos nos capacitaron en temas de ética y algo de comunicación y esas cosas, pero no exactamente lo que vimos con ustedes.
- Antes de la convocatoria conocía a algunos, no a todos, más a los de Rancho Quemado y el Progreso, a los otros no los conocía.
- Estamos ya cerca de tres años [de haber fundado COOPETURIC]
- Uno de los retos que la Cooperativa fue el proyecto PNUD, que se estaba pensando cómo hacer la presentación del proyecto y todo ese asunto. Uno de los retos fue ese, uno de los más grandes. Una dificultad que hubo fue una actividad que hicimos deportiva en El Progreso y al final de la historia no funcionó del todo, la gente llegó pero no la que se esperaba, la inversión era grande, más bien hubo una deuda interna y cosas de esas. En dificultades esa es una de las que más recuerdo. Yo creería que en parte fue que se pensaba una actividad muy grande, teníamos una expectativa muy grande, pero empezando por la calidad del producto, el cerdo que se vendió, como que todo empezó a dar problemas durante la actividad. La gente local sí apoyó mucho pero los que pensábamos que iban a venir de otras comunidades nos fallaron, no llegó la gente que esperábamos. Sí se hizo una buena actividad, si quedó bastante ingreso pero la inversión fue mucho mayor, por ahí estuvo el problema.
- Como grupo, para mí la gente que estuvo en ese tiempo y que caminamos juntos durante el proceso, yo siento algo especial por ellos, por cada uno, es como una alegría cuando nos vemos y todo, fue mucho tiempo estar juntos y sobre la misma dirección y aprender juntos. Eso nos ayudó mucho a unirnos. Pero sí creo que como todo, no todo es bonito o fácil siempre hay una que otra persona que tiene sus ideas personales y quiere imponerlas al grupo, por ahí ha habido dificultades entre emprendedores. siempre aparece por lo menos una persona que es la que considero yo que es la que más ha dado problema dentro del sistema, como de controlar, de tener el control sobre otros proyectos y eso ha hecho que haya conflictos en el grupo que gracias a Dios se han sabido hablar, el gerente ha sido una persona muy comunicativa y comprensiva, creo que es un buen líder, entonces por esa parte no se nos ha desarmado el rancho todavía [risas] pero estamos trabajando para que las cosas que se están dando como conflictos se mejoren en conversación y digamos cual es el problema y por qué razón estamos comportándonos de la manera que lo hacemos y que lleguemos a términos a acuerdos, en eso estamos trabajando, creo que como grupo es eso que siempre es una persona o dos que quieren imponer.
- Yo creo que la capacidad la tiene el grupo, pero necesitamos como tener menos miedo a la

hora de decir las cosas, porque para uno hablar no necesita ofender. Pero cuando uno habla se comunica y la otra persona logra entender lo que uno está hablando si lo habla con serenidad, con paz. El problema es cuando los ánimos se alteran que bueno en parte eso, el gerente considero que es una persona muy capaz que ha sabido manejar la situación, y que hay algunas personas, compañeros en el grupo que han apoyado y que también tienen su capacidad y conocimiento en esos temas y tratan de calmar el asunto de una forma que todos nos beneficiemos y que haya respeto y eso ha ayudado mucho. Creo que sería bueno tener menos miedo a la hora de decir las cosas, ir al grano y decir las cosas pero con respeto, con confianza de que vamos a ayudar en lugar de criticar.

- [Alice pertenece a la Asociación de Desarrollo] Estoy en el grupo de mujeres de la comunidad de Rancho, en el grupo de misiones de la iglesia, en el grupo de Seguridad Comunitaria. Yo creo que el arte de trabajar en equipo lleva mucho respeto, tiene que tener mucho respeto para poder decir las cosas con verdad pero para construir, no para destruir. Y bueno, si claro, muchísimos retos. Creo que en la Asociación mucho más que en la Cooperativa, quizá provocado por la misma persona o por alguien parecido, ha habido mucho que enfrentar en la comunidad y en la Asociación, ha habido muchas bendiciones y apoyo de las instituciones pero también internamente se ha tenido que trabajar mucho en esa área del conflicto y la comunicación

Sobre el contexto:

- Para mí fue una experiencia única, creo, en ese tiempo en el sentido de organización, de una secuencia de talleres y programas durante tanto tiempo, casi dos años o más, donde era algo curioso saber que todas las fechas de convocatoria a capacitación ahí estábamos casi que la mayoría. Eso para nosotros, para Enrique [esposo] y para mí, fue muy bonito la participación el apoyo de las fundaciones y todo, con los niños y todo el asunto de logística, fue creo más aprender con el ejemplo también. Si yo siento que es una forma buena de aplicarlos, si quisiéramos hacerlo de alguna manera todo lo que hemos aprendido de ustedes durante este tiempo, de una formación antes de una organización. Creo que ese el fuerte de COOPETURIC que hablamos como el mismo idioma, sabemos lo que estamos haciendo aunque haya algunas dificultades pero la mayoría o todos tenemos claro el objetivo o la meta de COOPETURIC y eso nos ha fortalecido.

Sobre el contenido del proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad:

- La capacitación fue buena, yo la considero que fue muy enriquecedora para nosotros como familia. Por ejemplo en el tema de la identidad, de quién soy, de por qué turismo rural, esa parte por cierto hoy yo la comentaba con una amiga, que me ayudó mucho a no tener complejo de quién soy, o de qué hago, esta es mi identidad. Si vivo en el campo y hago lo que hago y más personas pueden venir y conocer lo que estamos haciendo, enhorabuena que vengan, enhorabuena que aprendan algo de nosotros como igual nosotros de ellos. Entonces yo creo que la capacitación fue muy buena en muchas cosas, en la mayoría de las áreas yo creo que lograron tocar, el punto es la decisión de cada persona de cada emprendedor, cómo lo ve, cómo lo percibe. Para mí fue muy enriquecedora en todo el sentido de la palabra, socialmente, en valores, en principios, como persona, entender quién es uno y qué capacidad tiene y qué podría hacer, aprendiendo de los demás, eso fue muy importante para mí.
- Más que añadir, quizá sería bueno darle un seguimiento a la parte de liderazgo pero a la forma de ética, cómo expresarnos, cómo creer que podemos hacer las cosas pero juntos, porque no podemos hacer uno por un lado y otro por otro lado, porque si no no seríamos cooperativa.

- El tema de la autoestima como persona, qué puedo hacer y qué no puedo hacer, eso sería muy importante repasarlo y volverlo a tocar en la cooperativa. Entender que yo tengo lo mío pero tengo que respetar lo de los demás.

Sobre la metodología y Sobre la facilitación:

- ¡Siempre me acuerdo! Pues la verdad que para mí fue una experiencia muy enriquecedora, vuelvo y repito, en todo, el profesionalismo de usted, la forma de expresar las cosas, ese ¡despiértense! Aunque tengamos todo el día de taller, con una dinámica nos cambiaban la idea que teníamos en ese momento de cansancio. Esa parte, como estrategia ¡excelente! De hecho aprendimos jugando, yo recuerdo muchas cosas ahí de cómo entender mejor el tema cuando hacíamos dinámicas.

Escenarios:

- A mí me parece de la forma que ustedes lo trabajaron, con los planes de negocio primero y luego la parte de autoestima y todo eso. Depende del tema y el para qué se está capacitando, sería el tema ahí el asunto de cambiar o no la forma. Pero creo que en turismo rural para mí fue muy bueno esta forma en que ustedes lo hicieron. De hecho luego de toda esa parte de liderazgo, de comunicación y de ética que vimos con ustedes, pasamos ya a la práctica con la cooperativa. Fue como una secuencia que íbamos entendiendo cómo comportarnos o como hacer las cosas ya siendo organización. Me parece muy buena la forma que la trabajaron, como le digo, dependiendo del tema y la dirección en que se estén capacitando.
- Creo que tal vez durante el tiempo que se esté capacitando en taller de planes de negocios, que se le esté hablando a la gente de qué estamos haciendo. Como más seguido. Porque estábamos creando un plan de negocios, pero reiterarlo mucho, para que la gente lo tenga más claro. Porque yo sí lo sabía en el inicio, pero como me costó entender en el momento que terminó el plan de negocio y después empezamos el tema con usted, como que esa parte yo decía ¿por qué? No lo lograba entender por qué, aun sabiendo que estábamos en planes de negocio y luego pasar así a estos temas que usted nos trajo, de liderazgo y de comunicación, entender esa parte me costó un poquito. Hay que reiterar qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo. Que el capacitador lo esté diciendo más a menudo, en qué estamos.
- Gracias a usted, gracias a todos los que en su momento estuvieron ahí y fueron parte de ese proceso porque sí nos ayudó mucho y creo que vamos a cosas mejores. Gracias a usted por su carisma, por su forma de plantear las cosas y todo y muchos éxitos en este proyecto y ojalá en todo le vaya muy bien.

5.2 Eida Fletes: Miembro de COOPETURIC - Emprendedora de Jacana Toras

Fecha de la entrevista: domingo 15 de febrero. Vía telefónica.

Preguntas orientadoras:

- Nos conocíamos unos no todos, pero sí casi que la mayoría nos conocíamos por lo menos de persona, nos conocíamos los proyectos de uno o del otro, como personas sí nos conocíamos casi todos, como un 70% pero los proyectos de cada uno si eso no lo conocíamos. Yorlenny y yo sí habíamos estado en otras formaciones juntas, sí recibiendo capacitaciones parecidas a las que recibimos, lo que era administración, capacitación en contabilidad, esas cosas básicas, pero no con el resto.

- La primera bronca o el primer problema, creo que uno de los problemas que ha sido y que siempre vamos a tener es la distancia entre uno y otro. Eso es un problema, digamos, de Sierpe, Progreso, Drake, todos estamos un poco distanciados, entonces la comunicación y a veces la forma de reunirnos todos es un problema. Otro problema como COOPETURIC, ha sido un problema vender lo que ofrecemos, porque no todos están al día, no todos están terminados, entonces a veces la mayoría o todos nos quejamos que falta más mercadeo, pero como vamos a ofrecer o hacer un mercadeo si todos los proyectos no están al día, no están terminados.
- Todavía gracias a Dios no hemos tenido problemas entre nosotros. Yo creo que eso lo vemos como una ventaja y como una desventaja, no hemos tenido todavía problemas entre nosotros, no hemos tenido choques entre nuestros propios proyectos, como no estamos tan cerca, hay un poco menos posibilidades de tener problemas. Creo que porque estamos bastante nuevos, porque la verdad estamos bastante nuevos, tenemos como 2 o 3 años, no hemos tenido un choque como los miembros de la cooperativa que empezamos a pelear, ese montón de discusiones que a veces suceden todavía no hemos llegado a ese punto.
- En otras organizaciones yo hasta este año es que estoy más metida como en la Junta Directiva entonces pueda ser que a final de año sí tenga más. Por el momento yo no he tenido ese problema, ni con otras organizaciones con las que a veces nos ayudan.
- Ya sabemos quién es y cómo, y a veces uno dice que una persona es problemática, pero es simplemente saber llevar hasta qué punto es problemática y saberla manejar verdad.

Sobre el contexto:

- Yo creo que es muy importante, eso es lo que primero se tiene que ver y se tiene que analizar, primero se tiene que ver la parte de negocio, qué es lo que yo quiero hacer, entonces al final decido ok si lo voy a poner, porque decidí poner esto ya no quiero lo otro. Eso es muy importante, como qué voy a hacer cómo lo vamos a hacer. Ya después cuando yo tengo claro mi tipo de negocio, cómo lo quiero, cómo lo voy a realizar, ahora sí con quiénes lo vamos a realizar. Si realmente queremos una cooperativa, queremos una asociación o quiero ser independiente. Creo que es importante. Para nosotros ha sido un poco fácil, para Jacana directamente, porque tenemos bien claro lo que queremos desde el principio, entonces para algunas personas a veces es un poquito complicado, porque no quieren solo una cosa sino quieren muchas cosas, ese fue el proceso que todos nos llevamos también, que muchos compañeros con proyecto les costó un poquito como decidir, para empezar a trabajar. Bueno tal vez te acuerdas, cuando muchos tenían tantas cosas en la cabeza entonces es un poco más difícil, para mí es mucho más importante, eso es lo que se debería hacer, empezar con la idea de negocio y así empezar con todas las capacitaciones para yo entender si funciona o no funciona.

Sobre el contenido del proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad:

- Yo creo que sí, sino tal vez el 100% pero sí se logró más del 50%. Pienso que tal vez unos miembros han logrado entender y meterse en esto, todavía uno siente que hay algunos ahí dando vueltillas. Pero sí se ha logrado en el apoyo en la consolidación, en ayudarse, porque sigue uno todavía ayudándoles, aconsejándolos, una de las cosas que por ejemplo ahora que andábamos en Rancho Quemado, decía Mario: Eida yo estoy dispuesto a que me digan las cosas, si está mal, el punto de vista de los demás. Yo creo que cuando somos sinceros y decimos algo y la otra persona que está del otro lado lo acepta esa es una forma que seguimos ayudándonos, nos seguimos fortaleciendo, seguimos consolidándonos. Yo creo que COOPETURIC como cooperativa pues ni siquiera ha nacido, no son tres años sino años de esfuerzo y de lucha, yo creo que si se

- ha logrado los objetivos de todo esto.
- Creo que a veces siento que dentro de nuestros compañeros, tal vez un poco aunque se ha recibido ahora de último, un poco de psicología, no tanto como autoestima, hay muchas personas que aunque no lo digan tienen heridas, y la autoestima es como tapar esa herida pero no como sanar esa herida [orgullo] entonces como que uno siente que la persona a veces tiene que sanar para ser más sincera, no con los demás porque a veces uno sabe que la persona es sincera con los demás pero no es sincera con ella misma. A través de los años o el tiempo de estar junto, y tal vez yo soy un poco así que me gusta la parte espiritual, y uno siente que hay personas que necesitan un poco más de profundidad sobre ellos mismos, son cosas que tendrán que ir funcionando y cambiando, con todos estos cambios nos ayudan a mejorar más como organización, en los proyectos. La persona sigue pensando, que también lo hemos visto en estas capacitaciones que estamos viendo con INOGO, a uno le dicen como estamos en la tolerancia ¡ay muy bien muy bien! Y cómo estamos en esto ¡ay muy bien muy bien! Y cómo estamos en la responsabilidad, este montón de cosas. Pero yo siento que la parte de nuestro negocio antes de todo es igual como el proceso de conocernos y saber qué voy a hacer, también este proceso de quién soy y cómo voy a hacerlo, cuál es mi capacidad. Porque a veces pienso que dentro de mi proyecto solo yo tengo la capacidad de manejarlo por ejemplo. Para mí es muy difícil porque yo trato de involucrar a mi socia a Yorleny y a Simón, mi esposo, ahí ya no depende de mí ni de ella, a veces me siento mal conmigo misma, porque a veces la gente sólo es como “¡doña Eida usted es excelente usted es pura vida! Y yo: ¡Dios es que no soy yo es que es Yorleny, es Simón!, yo quiero que a ellos le den ese punto, ese valor, entonces yo me siento mal a veces, me da como pena, no es que yo quiera, yo sé que es mi forma de ser, yo quiero que el valor también se lo den a quienes han trabajado a la par mía, luchado a la par mía, eso es lo que por lo menos yo quiero. Otros sí estarán felices que sólo ellos salgan adelante pero si el más chiquito trabaja pero también se le de ese reconocimiento, esa recompensa, de una u otra forma todos trabajamos, todos luchamos, tenemos un esfuerzo de salir adelante. Tal vez hablar un poco más de ese tipo de cosas, yo no sé cómo la verdad. Y yo no sabría cómo le dirían ustedes el nombre, como se tocarían esos temas de valores hacia las personas que están trabajando con uno. Yo no sabría cómo darlo a entender. No es mi intención que yo sea como el punto que todo el mundo tenga que hablar de mí, esa no es mi intención nunca, pero sucede.
 - Yo pienso que por ejemplo mi proyecto, lo esto viendo del punto de vista mío, y creo que todos es igual. Y todos somos así, don Felipe con su esposa. Lo que quiero que aprendamos todos a valorar el esfuerzo del que está detrás de mí, su familia, de su esposa, porque todos los proyectos de COOPETURIC todos son familiares, todos siempre está el esposo o la esposa detrás, o mi hermana o mi hijo, entonces es cómo encontrar una capacitación para que cada proyecto se dé cuenta que todos son igualitos en el mismo valor de esfuerzo, de agradecimiento, todos necesitan oírlo. Yo siento que COOPETURIC viéndolo a través de la Cooperativa ha recibido muchísimas capacitaciones de mercadeo, de contabilidad, presentaciones, trato al cliente, como debo presentarme, todo eso se ha visto a través de muchas capacitaciones, aunque yo sigo pensando que hay muchas personas que tienen su formación muy personal, que ya nadie se la enseña la trae así, otros recibirán mil forma de capacitaciones y no van a cambiar. Pero hay temas que no se han tratado y es este, el proyecto como familia.

Sobre la metodología:

- Para mí lo mejor es como usted está diciendo, creo que los juegos, actividades en que tengamos más movimientos físicos, corporales, es la mejor forma de aprendizaje para mí que estar escuchando a alguien solo platicar y platicar, porque es más cansado. En

cambio cuando está esto de juegos, de actividades, de trabajos en grupos, es una forma más directa de conocerse de saber cómo piensa qué piensa y todo eso. Para mí es excelente con actividades, con juegos, trabajos en grupo es la mejor forma para que cualquier proyecto y cualquier técnica funcione.

Sobre la facilitación:

- Tiene que ser muy alegre, muy dinámica, muy espontánea, dispuesto a ayudar no a solucionar, porque tampoco es que esa persona te solucione todo no, yo tengo que aprender a solucionar de mis proyectos, aprender a buscar una solución, pero que esa persona que me está ayudando pues que esté abierta siempre a responder una pregunta, como lo hace usted y como lo hacíamos cuando usted nos daba todas las capacitaciones, esa persona dinámica abierta, y yo creo que así es como debe de ser.

Escenarios:

- Vieras que así como me lo estás planteando ahorita, wow, me suena que sea primero esta parte de liderazgo, de la familia, después el plan de negocios y después al final qué organización. Creo que tendría que ser así si los proyectos son de familia, esposo esposa y los hijos, yo creo que toda la familia aunque uno se los cuente no es igual cuando escuchan de afuera el asunto verdad. Después lo de liderazgo y lo que quiero hacer y lo que no quiero hacer, ya con el proyecto.

5.3 Enoc Espinoza: Gerente de COOPETURIC - Emprendedor de Sierpe Azul Tours

Fecha de la entrevista: lunes 16 de febrero, 2015. Vía telefónica.

Preguntas orientadoras:

- No la verdad que no [no se conocían anteriormente]). Tal vez ellos [otros emprendedores] que estaban ahí más cerca tal vez habían ido a otras capacitaciones con la Fundación o con otra gente, pero yo que estaba aquí más largo en realidad no, esa era la primera vez.
- A veces lo más difícil es la cuestión de la distancia, a veces por la distancia no se puede todos ponerse de acuerdo, todo mundo llegar a una reunión por la distancia que existe, sin embargo se ha logrado mantener, nos hemos logrado mantener haciendo una reunión por mes y siempre ha habido quórum en la Cooperativa, siempre de una u otra manera se ha logrado mantenerse ahí en la reunión mensual, ese es un obstáculo que tenemos. El otro obstáculo que tenemos que es bien difícil para una organización que está iniciando como COOPETURIC, que son emprendimientos y que son personas que se están organizando para iniciar, se hace una organización para ver cómo se les ayuda, cómo se supera, cómo se busca financiamiento y eso. A la hora de no tener una fuente de ingreso directa de la Cooperativa, sino que se financia con las cuotas mensuales de los asociados, no contamos con la parte económica, esa es una debilidad que enfrentamos, no tenemos dinero suficiente como para tener COOPETURIC como tal, el tour operador que se formó no tiene el dinero para tener la plataforma de servicio y de mercadeo que necesita la cooperativa para que funcione.
- A nivel ya de ver bastantes personas de diferentes comunidades y de diferentes formas de pensar, uno de los retos principales es eso conjuntar que la gente estén todos de acuerdo en un asunto, en alguna cuestión, en algún objetivo o alguna cosa, a veces hay como conflictos entre las mismas comunidades donde están las personas que pertenecen a la cooperativa, a veces hay conflictos entre personas que pertenecen a la

misma comunidad pero que al final siempre se trata de poner por a un lado esos conflictos y trabajar en la cooperativa, trabajar todos juntos. Hemos siempre tratado de no parcializar esa parte, pero es difícil siempre estar de acuerdo todos en una cosa, no es tan fácil. A veces algunos piensan de una forma, otros de otra, eso es un reto bastante difícil.

- Por poner un ejemplo ahora, no le voy a decir nombres, pero hay un conflicto entre dos personas que incluso son hasta familia, son conflictos que no son hasta de COOPETURIC, son conflictos que han existido por la forma en que han estado organizados ellos, en sus propias fincas, tienen diferencia y eso sale a repercutir en lo que hace uno en la cooperativa, como es un ente que está ahí entonces los afectados recurren a la cooperativa para que medie en el asunto, porque a veces son situaciones que son internas de un negocio familiar y no tiene que ver la cooperativa, y uno que está ahí al frente tiene que estar imparcial y tratando de negociar, y al final la decisión que hay que tomar es que lo que hagan ellos no vaya a afectar la imagen de la cooperativa. Lo que se hace es tratar de hacerles ver a ellos que tienen que ponerse de acuerdo, negociar entre ellos mismos, y evitar esos conflictos porque al final el mismo negocio de uno o del otro se va a ver afectado por conflictos que a veces no son de gran importancia, sino a veces problemas de una persona con otra.

Sobre el contexto:

- Me parece bien, me parece importante que eso fue antes de que esa formación [de la organización] se diera, porque eso ayudó en mucho, esa capacitación ayudó a ver la parte de liderazgo que tenían alguna gente, y ver también a quienes se podían elegir, o quienes tenían capacidad para formar parte o de ser líderes de la cooperativa, y tal vez a quienes sí se podían tomar en cuenta pero no para ciertas cosas, o para la toma de decisiones y cosas de esas tenían que ser algunas personas que tuvieran esa características que no toda la gente la tenía. Eso fue una parte bien importante que existiera antes. Y también toda esa capacitación de negociar y todo eso es bien importante, porque igual independientemente de que se hubiera formado la cooperativa o algún otro tipo de organización, se iba a requerir ese tipo de capacitación para que la gente ya supiera qué es antes de que se formara una organización.

Sobre el contenido del proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad:

- Yo pienso que sí se logró porque al final se conformó la cooperativa, el objetivo era fomentar esos valores o por lo menos fortalecer o que la gente tuviera esa capacidad de hacer eso y se hizo, porque al final se hizo voluntariamente, el que quería pertenecer, pertenecía, y el que no quiso participar aunque sabía que podía hacerlo pues no, prácticamente fue el 1% de los que no participaron en la cooperativa, pero los demás sí se conformó la cooperativa y todavía sigue funcionando, tres años después y todavía está la cooperativa vigente, yo pienso que sí se lograron los objetivos.
- Creo que tal vez el trabajo en equipo es algo que se debe reforzar, porque a veces aunque se trabaja en red y todo eso, no todas las personas se esfuerzan igual para lograr las metas o los objetivos, algunas están más individualizados pensando en lo que ellos pueden hacer para ellos y no pensando en el objetivo grupal, entonces eso sí la parte de trabajo en grupo sería importante.
- Juntos es importante pero también hay algunos temas como el de autoestima deberían trabajarlo individualmente, por el mismo tema que lleva eso. A la hora de trabajar un tema como esos grupal, tal vez la persona que lo ocupa más como es grupal no se evalúa eso o no se echa de ver a la hora de hacerlo grupalmente, recibió la capacitación pero necesitaba algo más y tal vez si no participó abiertamente en el grupo no se sabe si le sirvió.

Sobre la metodología y Sobre la facilitación:

- La mejor forma es cuando se hace de una forma más dinámica donde la gente participe y aprenda, que las mismas personas que están recibiendo la capacitación sean parte de la capacitación para que ellos aprendan más, porque si se hace una capacitación muy metódica, o muy teórica, con mucha presentación de computadora y todo eso, a veces muchas, el asunto es que hay una parte que uno tiene que analizar, muchas capacitaciones la gente las recibe y las aprovecha, y muchas capacitaciones no se aprovechan porque el objetivo de la persona que está recibiendo la capacitación no es aprender de eso sino más bien es recibir esa capacitación y pasar esa etapa porque al final puede ser que va a tener un beneficio, porque es un proceso que se dice que va a durar cierto tiempo. Si la persona está con ese objetivo de nada más pasar la capacitación y pasar el tiempo y que se termine, y al final llegar al objetivo que es terminar el proceso y tener algún beneficio, y lo hace y lo recibe pero tal vez no le queda mucho, pero si se hace participativamente aunque el objetivo de él es pasar ahí, siempre le va a quedar algo porque participó y aprendió, no fue que recibió una charla que la escuchó y la vio, le entró por un oído y le salió por el otro.
- Sí tiene la parte de la dinámicas de hacer algunas cosas para empezar a trabajar, que participamos haciendo algún dibujo o haciendo alguna cosa, o dibujando las partes del cuerpo, más o menos me acuerdo, eso me parece bien. Pero tal vez está bien la metodología pero todavía se puede mejorar más. Por ejemplo que se dé un tema pero que las mismas personas tengan la capacidad, que se les capacite antes en la forma de como buscar un tema y estudiarlo y aprenderlo, y de alguna forma que esa persona haga, no lo que tiene que hacer el formador pero con ayuda del formador que va a dar la capacitación, que la persona busque información, que lea, que sepa de lo que se trata y después sea parte de la capacitación, que la persona participe dentro de la búsqueda de la información por ejemplo. Sino la persona recibe la charla y recibe todo eso y sigue siendo pasivo. Eso ahorita es una cuestión que está sucediendo, yo lo vivo a nivel de la cooperativa, porque alguien me dice es que yo tengo que hacer tal cosa pero yo no puedo, yo no sé hacer esto y en algunos casos sí la persona no sabe o no puede hacerlo, pero podría hacerlo si en otro proceso lo hubieran puesto a hacer algo y a buscar, entonces uno le dice usted tiene una computadora por qué no puede ponerse a buscar esto y tratar de hacer algo, a veces las capacitaciones cuando se hacen muy teóricamente y con mucha presentación, la gente se acostumbra a que le den todo hecho. Se debe mejorar para que la gente sea parte de la capacitación y también sea parte de la búsqueda de la información.

Escenarios:

- Como hacer primero lo de organización es importante primero, y después ya cuando se hace todo lo que es la organización meter lo de mercadeo y todo eso. Sin embargo, para mí es mejor como mezclarlo, ya uno que vivió el proceso sabe que si va a trabajar por ejemplo en la parte de administración, contabilidad y eso todo el día, a veces es cansado, dependiendo de la persona unos pueden entender bien y para otros más bien como no entienden es muy tedioso estar todo el día en lo mismo y tal vez sería bueno como mezclar las dos cosas. Y al final si el objetivo es crear una red o crear una organización entonces meterle duro a la parte ya final de trabajo en equipo y de liderazgo y eso. Al final reforzado. Si usted lo ve de este punto de vista si uno mete esta parte de autoestima y trabajo en equipo al principio eso es bueno para unir al grupo, se une de una vez el grupo desde el principio, pero si el objetivo es conformar una organización o una red, si no se va a conformar como a la mitad del periodo de capacitación eso va a quedar un poco atrás, después viene lo de mercadeo y eso, y cuando ya viene la parte de formar la organización esa parte si la gente recibió la

capacitación mucho tiempo atrás va a quedar como partido. Entonces se podría hacer mezclado, pero al final hacer la parte esa de organización y trabajo en equipo como refuerzo al final cuando se vaya ya a dejar que la gente haga su organización.

- Hay una parte también que hemos estado analizando con otro muchacho que nos está ayudando con la carbono neutralidad, si la capacitación se enfoca en la parte de organización y todo eso, pero no en el negocio de la persona que está haciendo, en la parte técnica del manejo de la finca. La idea del TRC la idea es que la persona no viva del turismo, si le llega bastante turismo está bien, pero que las actividades que la persona hace en la finca y todo eso se mantengan para evitar que haya un problema después. Que se deje de hacer la actividad que está haciendo por el turismo, y al final existe algún problema de mercado de crisis, no hay turista, y la gente queda en el aire. En esa parte está quedando un vacío, de capacitación en la parte de manejo de la finca o del negocio original. La persona dice yo me voy a poner una soda, un restaurante, una posada de turismo y voy a hacer este tour, pero si vamos a pasar por una finca donde el manejo de los animales no es el más adecuado, donde hay contaminación y cosas de esas, aunque se le haya dado una charla de sensibilidad del ambiente si no se le da una capacitación de cómo manejar sus animales de la finca esa persona tiene mucha capacitación para como recibir turistas pero no cómo tienen lo demás, el resto de la finca.

5.4 Carlos Villalobos: Presidente de COOPETURIC - Emprendedor de Laguna Chocuaco Lodge

Fecha de la entrevista: martes 17 de febrero, 2015. Vía telefónica.

Preguntas orientadoras:

- No realmente, yo no conocía a Enoc, a doña Eida, a Simón, a Yorleny, a Mario... al resto sí los conocía a algunos, con algunos no tenía mucho contacto pero sí los había visto, pero a estos otros no los conocía.
- El problema más serio que hemos tenido ha sido con los compañeros de Rancho [detalla un conflicto personal, indicando nombres, se suprime de la entrevista por no estar relacionado con el tema] Ese es el problema más serio que hemos tenido, no hemos podido trabajar todos a como se debe trabajar. Yo con Enoc nos respetamos y toda la cuestión, casi que con el resto de los compañeros [continúa el detalle del conflicto personal]. Para mí eso ha sido lo más difícil, ellos no han estado 100% con nosotros, casi no han trabajado, el único que se ha identificado un poco más con nosotros es [se suprime el nombre] pero no por participar con nosotros sino para ver qué ventaja pueden sacar, a mí no me gustaría, no quería que eso pasara, pero si ellos están en esas condiciones yo no puedo hacer absolutamente nada.
- Usted sabe que a veces hay personas que quieren a veces figurar o a veces aprovecharse de una actividad para beneficio personal. Por ejemplo yo, desde que yo he entrado, yo le dije a los compañeros a mí no me interesa un beneficio personal sino que sea el beneficio de todos. Yo más que todo por eso luché para llegar a ser el... yo no estaba pensando en eso [detalla las circunstancias alrededor de la elección de los puestos en la Cooperativa, con nombres, se suprime de la entrevista por no estar relacionado con el tema] yo considero que lo que quedó fue lo mejor porque nosotros no hemos trabajado para nosotros, hemos trabajado para el grupo.
- A veces hay cosas que no se pueden evitar y lo que hay que hacer es trabajar con lo que se tiene, sin perjudicar a nadie, salir adelante y seguir haciendo el trabajo que se requiere

- para sacar adelante la cooperativa.
- El problema más serio que existe, que es sumamente serio en la Península y en toda la zona sur, es que hay personas que llegan nada más a ver qué se roban. En dos palabras lo que es, ellos llegan nada más para ver, agarrar cosas que les sirvan a ellos, ellos no están por el bienestar de nadie. Entonces cuando una persona de esas llega a una organización totalmente mata a la organización, la organización puede estar viva unos días mientras tenga plata, apenas no tenga plata la organización se muere porque ellos no tienen ninguna motivación para seguir adelante, ellos lo que quieren es la plata nada más. Entonces yo he estado a todo nivel en las organizaciones de la zona sur, yo desde los 1980 he estado en cooperativas aquí en Piedras Blancas, he estado en sociedades anónimas, he estado en consorcios, he estado en toda clase de organizaciones y la verdad es que al final todas han sido un fracaso, por la razón de que por ejemplo a mí me queda demasiado difícil para estarme trasladando y llega un punto en que la organización no tiene recursos ni para pagarle los viáticos a uno, entonces ya uno desecha eso de estar yendo porque no puede y al final lo que termina son cuatro personas robándose todo lo que hay en la organización. Ese ha sido el problema más serio que yo veo, sinceramente a mí me duele lo que ha sucedido en la comunidad [detalle de conflicto personal que no es relevante para la investigación]. Para mí eso es lo más malo, cuando no hay transparencia, cuando no hay honestidad y hay favoritismo, cuando eso ocurre en una organización hasta ahí llegó la organización.

Sobre el contexto:

- Yo siento que hasta el momento no nos ha pasado nada de eso, de que no haya transparencia, de que no hay honestidad o que haya favoritismo, creo que hasta este momento hemos logrado mantener nuestro camino, de que eso sea tal y como tiene que ser, yo no sé si en un futuro se va a dar, yo mientras esté seguramente yo no voy a permitir que eso se dé, pero no sé si viene otra gente si va con esta idea. Lógicamente esto que se dio antes de hacer la organización [el proceso] es lo que se tiene que dar, entonces si ya una persona hace semejante cosa ya lo hace sabiendo, lo hace porque quiere hacerlo, pero ya tiene todos los términos para no hacerlo, eso es más o menos lo que yo puedo analizar.

Sobre el contenido del proceso Construyendo Juntos Nuestra Propia Realidad:

- Yo creo que de acuerdo a las cosas se ha ido trabajando tal y como estaba previsto, sin embargo en el caso de nosotros hemos sido muy claros todos, de que nosotros lo que hemos fallado es en la parte de la comercialización, el mercadeo y la publicidad del proyecto. Por ejemplo la página web no ha funcionado absolutamente para nada, no hemos tenido un solo turista por la página web, es totalmente ilógico que un tiempo grande, un año o más de un año, nosotros no tengamos un solo turista de la página web, a mí lo que me queda es que nosotros en lo que hemos fallado es en la parte de negocio de la cooperativa.
- Lógicamente siempre en una organización hace falta alguna cosa, y las cuestiones a veces se ven muy rápido entonces, realmente no hemos tenido así como problemas serios en la parte de organización no los hemos tenido, en la parte de negocio ha sido terriblemente malo, fatal, nosotros no le echamos la culpa a nadie [detalles personales, se eliminan por irrelevantes para la investigación].
- En eso el fallo más grave fue computación y después la parte de inglés, eso ha sido totalmente desventajoso para nosotros.
- Aquí lo que nosotros hemos estado hablando y estamos gestionando a ver cómo arreglamos es la parte de la venta del producto, porque nosotros necesitamos vender el producto. Porque si ninguno de los emprendimientos, bueno ninguno no porque por ejemplo Enoc

si tiene gente todo el tiempo y él tiene contactos con hoteles de la zona, pero si la mayoría de los emprendimientos no tenemos turistas en nuestros emprendimientos, la cooperativa no se va a fortalecer en nada. Nosotros lo que estamos haciendo aquí [en su negocio propio] lo estamos haciendo con recursos propios, no tenemos entrada de turismo, estamos gastando plata de nosotros para mejorar las cosas soy ponerlas a un 100%, ahora estamos a un 50% del restaurante [detalles del negocio]. Hay montones de cosas que tenemos que hacer en la cuestión de la venta de producto y no podemos, primero porque no tenemos la capacidad para hacer eso, porque no tenemos el estudio, y lo otro porque no tenemos los recursos para hacer estas cosas, si se hace una cosa no se puede hacer la otra.

Sobre la metodología:

- El problema que hay en eso Carla es que los grados de conocimiento de las personas son muy diferentes, y habían personas que si le daban una cosa de más alto nivel se quedaban botados, entonces el que tenía un nivel más alto de conocimiento lo que pasaba era que se quedaba como atascado no podía avanzar mucho, no podía ser tan técnico. Las personas tienen diferente conocimiento sobre lo que se está exponiendo. Si lo que pasa es que cuesta mucho si son 4 o 5 que están en esas condiciones hay que trabajar con los que tienen el nivel más bajo, porque no se puede con los que tienen el nivel más bajo porque todo mundo se queda bateado, sin embargo hay temas que por más que se quiera la mayoría no lo va a entender.
- A veces el problema es de tiempo, pero uno entiende que tampoco se puede, hay cosas que se dan tan rápida que en un día no se puede ver una sección que lo que ocupa es una semana pero es difícil porque no hay dinero para eso. En computación, yo sé que ahí no había capacidad para eso pero si se hubiera hecho una gestión con el NÍA o con otra institución que le dieran a uno una capacitación aparte que no tenga nada que ver con el proyecto. Yo ahora por ejemplo ya hice el curso de inglés, eso ya lo tengo, y ahora vamos a tener el curso de computación que lo vamos a hacer en la Fundación Corcovado con el INFOCOOP. Pero digo yo esto se pudo haber adelantado, porque nosotros hicimos la sugerencia lo que pasa fue que no hubo apoyo para movilizar eso, y nosotros no estábamos muy organizados entonces no teníamos ni recurso ni organización para mover estas cosas.

Sobre la facilitación:

- Primero es que tiene que conocer exactamente lo que uno tiene, si no conocen lo que uno tiene muy difícil van a poder hablar de lo que uno quiere, y conocer también lo que uno pretende. Si la persona conoce eso se le facilita un montón de cosas para montar todos los talleres y todas las cuestiones. A veces se monta un taller, por ejemplo ahí cuestiones como cuando llevaron a la gente de FINCA que eso fue perder el tiempo, gente que llegaba a ofrecer plata al 24% cuando la plata estaba al 11% en los bancos, entonces de eso la verdad es que nosotros al mismo señor le dijimos que no nos interesaba. Son cosillas que uno ve que se perdió la tarde o el rato en una cosa de esas. Yo le hablo así directo, yo no me voy a poner a sacarle mentiras.

Escenarios:

- Yo creo que definitivamente primero tiene que darse la capacitación, pero tal vez más, no sé, bueno nosotros lo que hemos fallado lo que nos ha faltado es en inglés y en computación. No sé cómo se podría hacer una capacitación de esas, porque por ejemplo aquí en Caminos de Liderazgo diay lo mismo, se han estado dando capacitaciones pero tampoco uno va en lo profundo, apenas va en cuestiones que casi a la carrera, porque no hay ni plata ni hay tiempo para esas otras cosas. Habría que

analizar cómo se podría. Por ejemplo para nosotros en turismo una limitante terrible es el inglés, si no tenemos el inglés estamos feos. La computación es una limitante no solo para quien está en turismo es para todo, porque se sabe que se ocupa [comentarios personales sobre las capacidades de cada uno y sobre otros conflictos no relacionados].

Anexo 6: Herramienta para el análisis comparativo

Programa / Manual	Organización	Módulos	Contenidos	Enfoque
Se detalla el nombre de la iniciativa, programa de formación o manual de capacitación	Se indica la organización u organizaciones a cargo, así como su país	Se detallan los módulos que componen la iniciativa. Numerados.	Se incluyen los contenidos específicos para cada módulo	Se asigna a cada contenido el enfoque respectivo: Enfoque en Negocios (EN) o Enfoque en Capacidades Organizativas (ECO)